

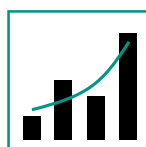


Krol, Bianca (Hrsg.)

## KCS Schriftenreihe Band 2

# Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung

Heinemann, Stefan  
Krol, Bianca



KCS  
KompetenzCentrum für Statistik und Empirie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

© 2011 by



MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Verantwortlich für den Inhalt  
der Beiträge sind die jeweils  
genannten Autoren.

Kein Teil des Manuskriptes darf  
ohne schriftliche Genehmigung  
in irgendeiner Form – durch  
Fotokopie, Mikrofilm oder andere  
Verfahren – reproduziert werden.  
Auch die Rechte der Wiedergabe  
durch Vortrag oder ähnliche Wege  
bleiben vorbehalten.

ISSN 2191-3366

Heinemann, Stefan · Krol, Bianca

**Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung**

KCS KompetenzCentrum für Statistik und Empirie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

KCS Schriftenreihe  
Band 2, November 2011

ISSN 2191-3366

Essen

## Inhalt

Abbildungen.....	3
Vorwort.....	5
1 Einleitung und Relevanz .....	7
2 Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen für die Hochschulen.....	13
2.1 Rahmenbedingungen .....	13
2.2 Neue Herausforderungen für die Hochschulen .....	18
3 Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ .....	38
3.1 differentia specifica der FOM.....	38
3.2 Prämissen und Ziele.....	40
3.3 Handlungsfelder und Evaluation.....	44
4 Integration Ethik in die FOM-Managerausbildung (Handlungsfeld Lehre).....	49
4.1 Kernherausforderungen und Erfolgsfaktoren .....	49
4.2 Modell .....	50
5 FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘ .....	54
5.1 Ziele, Methodik und Fragestellungen .....	54
5.2 Ergebnisse.....	55
5.2.1 Studierendenbefragung .....	55
5.2.1.1 Auswertungen .....	56
5.2.1.2 Kernaussagen.....	70
5.2.1.3 Dimensionen des Zweifels .....	71
5.2.2 Dozentenbefragung .....	74
5.2.2.1 Auswertungen .....	74
5.2.2.2 Kernaussagen.....	85
5.2.2.3 Dimensionen des Zweifels .....	85
5.3 Beziehung Studierenden- und Dozentenbefragung .....	87
5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	88
6 Offene Fragen und Ausblick .....	89
Literatur.....	91
Internetlinks.....	105

## Abbildungen

Abbildung 1:	Wesentliche Stakeholder in der Diskussion über die Integration von ethischen Aspekten in die Managementausbildung .....	9
Abbildung 2:	„Drei-Stufen-Modell der Generierung von Wirkungszusammenhängen durch eine von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit informierte Managementausbildung“ .....	41
Abbildung 3:	Handlungsfelder .....	44
Abbildung 4:	Beispielhafte aktuelle/zeitnah geplante Aktivitäten in den entsprechenden Handlungsfeldern .....	45
Abbildung 5:	Evaluationskonzeption .....	46
Abbildung 6:	FOM EthikControl in seinen Anwendungsdimensionen bezogen auf die entsprechenden Handlungsfelder im Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ .....	48
Abbildung 7:	Kernherausforderungen und resultierende Erfolgsfaktoren .....	50
Abbildung 8:	Vorgehensmodell Handlungsfeld Lehre (Integration Ethik in die Lehre) .....	51
Abbildung 9:	Studienorte der befragten Studierenden .....	57
Abbildung 10:	Stellenwert von Ethik im Rahmen der Managementausbildung .....	57
Abbildung 11:	zukünftige Bedeutung von Ethik .....	59
Abbildung 12:	Verantwortliche für die Ethikausbildung .....	60
Abbildung 13:	Verankerung des Verantwortungsdenkens .....	62
Abbildung 14:	verbindliche Einführung von Ethik im Studium .....	64
Abbildung 15:	bisherige Auseinandersetzung mit Ethik .....	65
Abbildung 16:	Wünsche für die Ethikausbildung .....	67
Abbildung 17:	Nutzen von Ethik in der Managementausbildung .....	69
Abbildung 18:	Dimensionen des Zweifels – Studierendenbefragung .....	71
Abbildung 19:	Stellenwert von Ethik im Rahmen der Managementausbildung .....	75
Abbildung 20:	zukünftige Bedeutung von Ethik .....	76
Abbildung 21:	Verantwortliche für die Ethikausbildung .....	77
Abbildung 22:	Chancen der Hochschulen zur Verankerung des Verantwortungsdenkens .....	78
Abbildung 23:	Profilierungsfeld Ethik .....	79
Abbildung 24:	Einstellung zur empirischen Bedarfserhebung .....	80
Abbildung 25:	Verankerung in den Lehr-Leitlinien .....	81

Abbildung 26: Wünsche für die Ethikausbildung [Mittelwertvergleich] .....	83
Abbildung 27: Unterstützungsangebote für Lehrende.....	84
Abbildung 28: Dimensionen des Zweifels .....	86
Abbildung 29: Zusammenfassung Ergebnisse FOM EthikControl 2011 (Integration Ethik in die FOM Managementausbildung) .....	88

## Vorwort

Die akademische Managerausbildung muss zukunftsfest sein um Wirtschaft und Gesellschaft den mit Recht erwarteten Mehrwert zu bieten. Das bedeutet zunehmend auch die Einbeziehung von Aspekten aus ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘. Auch ohne Krisen und Skandale ist diese Einbeziehung geboten.

Seit vielen Jahren sind wirtschaftsethische und nachhaltigkeitsbezogene Themen so immer wieder Gegenstand der akademischen und hochschulpraktischen Ausbildungsrealität an der FOM. Im Dialog mit der Wirtschaftspraxis, in Forschungsprojekten und fakultativen Lehrangeboten und einzelnen Fokus-Professuren haben wir immer wieder in diesem Bereich erste Akzente gesetzt. Bisher aber eher erprobend und tastend, ohne eine strategisch-integrierte Konzeption.

Als mittlerweile größte private Hochschule in Deutschland mit besonderem Fokus auf die berufsbegleitende akademische Managerausbildung ist es nur konsequent, diese Lücke zu schließen. Mit dem Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ hat das Rektorat daher eine langfristig angelegte Strategie zur Bearbeitung entsprechender Themen in Forschung, Lehre, Hochschulmanagement und im Dialog mit der Praxis verabschiedet. Trotz aktuell positiver Rahmenbedingungen stellt die angemessene Integration dieser Thematik in eine Wirtschaftshochschule keine triviale Aufgabe dar. Es werden im Gegenteil viele Gespräche innerhalb und außerhalb der Hochschule zu führen sein und es ist absehbar, dass es nicht auf alle Fragen klare Antworten geben wird. Und doch wollen wir beginnen! Ohne Überforderung, in angemessenen aber entschlossenen Schritten soll den Themen ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ ein sinnvoller Raum gegeben werden.

Die vorliegende Publikation stellt für unser weiteres Vorgehen eine gute Plattform dar und ist aus der Perspektive eines wissenschaftlich fundierten Hochschulmanagements verfasst. Dabei werden zwei Themenkreise behandelt. Zum einen die Konzeption des Projektes ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ im Kontext der entsprechenden Rahmenbedingungen mit dem Fokus auf die Integration in der Lehre, zum anderen eine empirische Untersuchung zu ethischen Anteilen in der Managementausbildung bei den rund 17.000 Studierenden und über 700 Professoren und Lehrbeauftragten der FOM.

Als wesentlicher Ertrag wird eine Konzeption vorgestellt, die einerseits auf die Spezifika der FOM abstellt, andererseits aber doch Anregungen für andere Institutionen zu liefern vermag. Zudem zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass Studierende und Dozenten der FOM eine deutliche Relevanz der Ethik in der Managementausbildung betonen und zudem den Hochschulen Verantwortung und Wirkungspotenzial in diesem Feld attestieren. Gleichzeitig sind aber auch Argumente gegen ein solches Projekt erkennbar und ernst zu nehmen.

Die hier vorgestellte Konzeption einer Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in den verschiedenen Handlungsbereichen der FOM soll als Grundlage für den weiteren offenen Diskurs mit den Fachkolleginnen und -kollegen aus Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Initiativen und Politik verstanden werden.

Prof. Dr. Burghard Hermeier  
Rektor der  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Essen, November 2011



## 1 Einleitung und Relevanz

Vom ‚News of the World‘-Abhörskandal<sup>1</sup> über unternehmensfinanzierte Mitarbeiterlustreisen<sup>2</sup> und den PCB-Umweltskandal<sup>3</sup> bis zum Faktum, dass immerhin noch jeder fünfte Mitarbeiter europäischer Großunternehmen Bestechungszahlungen für rechtfertigbar hält<sup>4</sup> und die EHFCN den Jahresverlust durch Betrug und Korruption im europäischen Gesundheitsmarkt mit sagenhaften 56 Milliarden Euro beziffert<sup>5</sup>: Dass ‚Ethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ im gesellschaftlichen Subsystem ‚Wirtschaft‘ Generalthemen geworden sind, kann einerseits nicht überzeugend verneint werden. Aktuell zeigt die globale ‚Occupy‘-Bewegung beispielhaft auf, dass Protestaktionen bei verhältnismäßig abstrakten Themen wie Finanzmärkten denkbar werden, die sich sonst eher bei Atomkraftgegnern finden lassen – Schienen für Castortransporte lassen sich allerdings leichter blockieren als internationale Finanzströme.<sup>6</sup> In solch einer Welt aus Krisen und Skandalen, die wesentlich von Akteuren der Wirtschaft geprägt werden, müssen sich andererseits auch die Verantwortlichen in Bildungsinstitutionen für die Managementausbildung gerade in ihrer akademischen Ausprägung die Frage gefallen las-

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.guardian.co.uk/media/phone-hacking> (Stand 10.10.2011).

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/versicherungen/mordsspass-mit-prostituierten-fuer-die-truppe-von-herrn-kaiser-/4193282.html> (Stand 10.10.2011).

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/politik/skandal-um-firma-envio-das-gift-der-stadt-1.1131061> (Stand 10.10.2011).

<sup>4</sup> Vgl. Ernst & Young (2011).

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.ehfcn.org/fraud-corruption/facts-and-figures/> (Stand 10.10.2011). Wobei klar ist, dass die Datenlagen bei solchen Themen immer tendenziell dürrig sind. Dennoch ist es eine beängstigende Indikation. Für Deutschland (2006) werden unter Bezug zur WHO noch immerhin rund 13 Milliarden Euro angegeben (vgl. <http://www.ehfcn.org/resources/country-data/germany> (Stand 10.10.2011)). Andere Quellen geben vergleichbare Größenordnungen an, vgl. <http://www.faz.net/artikel/C30405/rainer-fromm-richard-rickelmann-ware-patient-gefaelligkeiten-fuer-die-pharma-industrie-30314414.html> (Stand 10.10.2011). Die aktuelle PWC-Studie zur Wirtschaftskriminalität notiert zur „Korruption in Deutschland“: „Nicht nur die Verbreitung der Compliance-Programme hat deutlich zugenommen (52%), sondern auch die der spezielleren Antikorruptionsprogramme (59%). Gleichwohl verharrt die Korruptionsquote mit ca. 12% betroffenen Unternehmen seit Jahren auf unverändert hohem Niveau.“, PWC (2011). S. 27.

<sup>6</sup> Der kritische Diskurs ist hier gerade erst in Fahrt gekommen und letztlich gespeist aus dem Bedürfnis eines ethischen Nachdenkens über das was sein *soll* in der Finanzwirtschaft. Der Flyer von ‚Occupy Frankfurt‘ zeigt übrigens ein Bild von ‚V‘ aus der gleichnamigen Comicverfilmung der Matrix-Macher-Brüder Wachowski (vgl. <http://www.occupyfrankfurt.de/lib/exe/fetch.php?media=demokratieadobe.pdf> (Stand 14.10.2011)). ‚V‘ steht für ‚Vendetta‘ und das bedeutet Blutrache. Wie im Film gibt es ‚Guy Fawkes – Masken‘ zum Ausschneiden (vgl. <http://www.occupyfrankfurt.de/lib/exe/fetch.php?media=guy-fawkes.pdf> (Stand 14.10.2011)). Es wäre hier nochmal kritisch zu fragen, ob ein berechtigter Dialog ‚Kampfmethaphern‘ benötigt – ein Blick in die englische Geschichte rund um Fawkes zeigt ja durchaus nicht nur positive Züge. Im Amazon Bestseller-Rang hat die Maske in der Rubrik ‚Spielzeug‘ immerhin Verkaufsrang 54 inne (am 14.10.2011 – ‚Guy Fawkes Anonymous‘ ins Suchfeld eingeben). Letztlich wird die alte Zinskritik auch hier neu artikuliert, vgl. dazu aktuell Graeber (2011): „A dept is just the perversion of a promise“, S. 391. Doch wie kann und soll die Verfassung der Welt aussehen? (vgl. Habermas (2011)).

sen, ob hier genug und das Richtige getan wird.<sup>7</sup> Jüngst sprach DER SPIEGEL in seiner Online-Ausgabe gar von der Ökonomie als ‚Gehirnwäsche‘.<sup>8</sup>

Freilich sind auch andere Hauptverdächtige prominent in der Kritik: politische Akteure und natürlich die Unternehmen und ihre Manager selbst. Und doch scheint die Wahrnehmung zu greifen, dass Manager Menschen mit einer spezifischen Bildungsbiographie sind, die in Unternehmen wirken und auf die eben eine oder andere Weise ausgebildet worden sind – und so möglicherweise ein positiver oder aber auch negativer Effekt entstanden ist. Nur ein entsprechend ausgebildeter Manager wird beispielsweise regulatorische Systeme effizient und legal arbitrieren können – die ethisch entscheidende Frage ist allerdings, ob er dies auch *soll*. Dasselbe gilt für die Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Gilt ausschließlich die Kapitalrendite oder könnten auch noch andere Ziele sinnvoll in Betracht gezogen werden? Gibt es gar gute Gründe Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überdenken mit Blick auf die sozialen und ökologischen Folgen? Welche Rolle sollten die verschiedenen Dimensionen in der Managerausbildung spielen? Reicht denn die VWL nicht aus, um dem erprobten Anwendungswissen der BWL ein Fundament zu geben? Was sind letztlich konkret die Ziele von ethischen Komponenten in der Managementausbildung? „Would Bernie Madoff have acted differently if he had aced his ethics final?“ fragt der Wirtschaftswissenschaftler Jacobs in einem lesenswerten Artikel im Wall Street Journal und bringt damit beispielhaft den Pfahl im Herzen eines jeden hochschulisch aktiven Wirtschaftsethikers prägnant ins Wort.<sup>9</sup> „Business Schools Under Fire“ titelt nicht zu Unrecht eine aktuelle Publikation zum Thema.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Die Hundertschaften von Top-Absolventen der weltbesten MBA-Schools wurden durch McKinsey in den 90er-Jahren an ENRON vermittelt – nachgerade der Prototyp der ‚Talent Company‘. Nur scheint bei den Absolventen eine erhebliche Wissens- und Kompetenzlücke mit Blick auf die normative Sphäre vorhanden gewesen zu sein – zumindest wenn man unterstellt, dass nicht jeder Handelnde in großen arbeitsteiligen Institutionen in gleicher Weise verantwortlich, wenn nicht gar kriminell ist. Vgl. auch Thielemann (2005). Zumal nicht immer leicht zwischen legaler und legitimer Gestaltung, legaler und illegitimer Gestaltung und illegaler Gestaltung differenziert werden kann in der Praxis.

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,748834,00.html> (Stand 10.10.2011). Pointiert fragte die Autorin des vorstehenden Berichtes nach der „Wirtschaft ohne Wirtschaftswissenschaften“. „Gehirnwäsche“ ist beinahe ein Topos geworden, vgl. auch <http://www.wiwo.de/erfolg/mba-ausbildung-reflexion-statt-gehirnwaesche/5620304.html> (Stand 10.10.2011). Die renommierte Wirtschaftshochschule von St. Gallen (HSG) wurde jüngst ebenfalls heftig kritisiert, vgl. Knellwolf (2009).

<sup>9</sup> <http://online.wsj.com/article/SB124052874488350333.html> (Stand 10.10.2011). Noch unangenehmer ist der Verweis auf die CR(,Corporate Responsibility‘)-Tradition in den USA und die dort wesentlich stärkere Verbreitung in den Business-Schools bei gleichzeitiger Feststellung, dass wesentliche Skandale von weltwirtschaftlichem Ausmaß in den USA mindestens ihren Ausgang nahmen. So blickt Harvard hier beispielsweise auf fast 25 Jahre Erfahrung in diesen Themenfeldern, vgl. <http://www.ethics.harvard.edu/the-center> (Stand 10.10.2011). Mit Nitin Nohria ist übrigens seit 2010 ein Kritiker der klassischen ‚ehetkfreien‘ MBA-Ausbildung und Befürworter des ‚MBA-Oath‘ Dekan der HBS. Er stimmt mit Khurana überein (vgl. Khurana/Nohria (2008), vgl. auch die Gegenposition bei Goodall (2011)). Wie so oft folgte die Ethik den Problemen nach, diese historische Entwicklung ist nicht zufällig. „In the late 1980s, a variety of external factors came together to create a fertile environment for redoubled efforts to address business ethics. As the United States struggled to

Folglich wird die Integration ethischer Aspekte in die Managementausbildung seit einigen Jahren zunehmend von

- **Politik,**
- **Unternehmen** sowie
- **Bildungsakteuren,**
- **Wissenschaft** und
- **Studierenden**

kritisch diskutiert.<sup>11</sup>

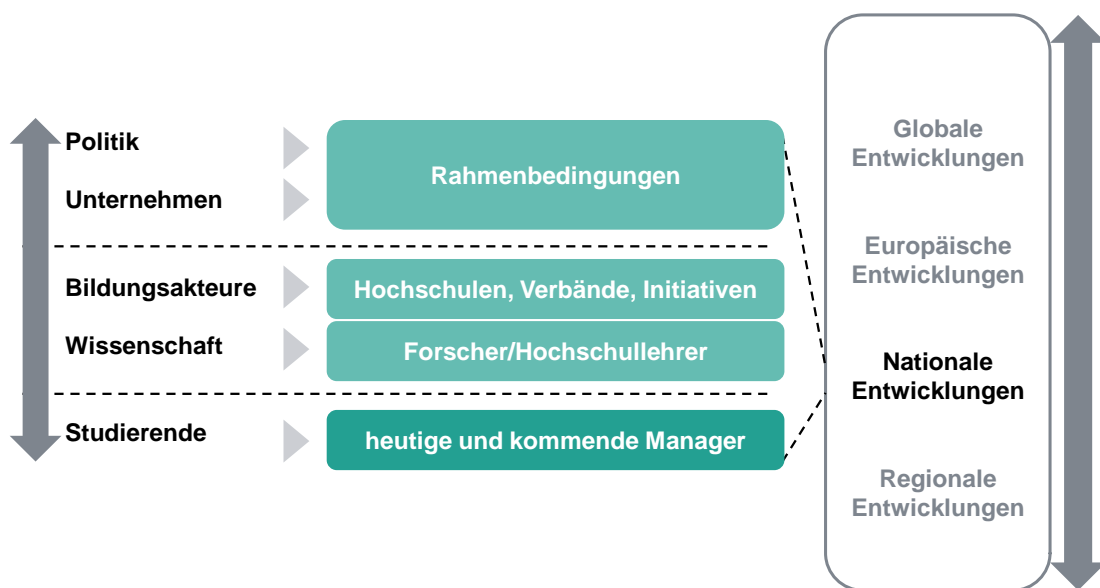


Abbildung 1: Wesentliche Stakeholder in der Diskussion über die Integration von ethischen Aspekten in die Managementausbildung (Quelle: Heinemann (2012), verändert)<sup>12</sup>

remain competitive in the international economy, and as highly visible evidence of misconduct in business came to light, concern spread that mastery of management theory and analytic tools had eclipsed discussion of guiding purpose, principle, and responsibility in American business schools;" (Piper (1993), S. 118). Grundsätzlich kritisiert bekanntlich Mintzberg den MBA (Ders. (2004)).

<sup>10</sup> Amann et al (2011a). Ein empfehlenswertes Werk mit vielen aktuellen Fachbeiträgen aus internationaler Perspektive. Bemerkenswert ist bereits der die Publikation leitende Untertitel „Humanistic Management Education as the Way Forward“. Zusammenfassend sprechen die Herausgeber gar von ‚HUBS‘ („Humanistic Business Schools“, Amann et al ((2011b), S. 447)). Wenn die B-Schools den spätmodernen ‚Humanismus light‘ wieder in seiner alte Wahrheit brächten, hätten wir es mit einer synthetischen Bewegung zu tun.

<sup>11</sup> Das übergeordnete Thema gesellschaftlicher Verantwortung wird freilich von weiteren gesellschaftlichen Akteuren wie z. B. den Kirchen (für die evangelische Seite vgl. z. B. aktuell [http://www.ekd.de/download/ekd\\_texte\\_100.pdf](http://www.ekd.de/download/ekd_texte_100.pdf) (Stand 10.10.2011), für die Katholische Kirche [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_ge.html) (Stand 10.10.2011)), Gewerkschaften und Verbänden intensiv thematisiert. Auch existieren zunehmend Grassroot-Aktivitäten („Occupy“, Avaaz.org (Stand 10.10.2011), ...). Soweit zu sehen ist die Managerausbildung allerdings kein dezidiertes Thema.

Dabei ist davon auszugehen, dass die Ebenen erstens interdependent und zweitens zudem mit den verschiedenen Entwicklungen in der globalen, europäischen und nationalen/regionalen Sphäre zusammenhängen.

Die Relevanz des Themas ist dabei wohl unstrittig.<sup>13</sup> Wobei ‚Politik‘ und ‚Unternehmen‘ Rahmenbedingungen setzen und die neuen Herausforderungen für Hochschulen (und insgesamt die Bildungsakteure) wesentlich durch die Studierenden selbst und die wissenschaftliche Auseinandersetzung geprägt sein dürften.

Die mittlerweile komplex und intransparent gewordene Debatte kann hier nicht wiedergegeben werden, dennoch sollen einige wesentliche Entwicklungen, die in diesem Zusammenhang eine deutliche Rolle spielen nachfolgend beispielhaft skizziert werden. Da vorliegende Abhandlung in praktischer Absicht mit Blick auf das Hochschulmanagement verfasst wurde, mag dieser Mangel statthaft sein.

Im theoretischen Hintergrund stehen dabei mit ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ zwei durchaus nicht immer klar abgrenzbare und auch im Alleinstand kontrovers bestimmte Begriffe. Wenn hier nachfolgend von ‚Ethik‘ gesprochen wird, so geht es um die „systematische Reflexion auf die Differenz von Sein und Sollen“, <sup>14</sup> welche sich in handlungsleitenden Normenbeständen ausprägt. Dabei ist mit der ‚Wirtschaftsethik‘ übergreifend an eine Anwendung jener Reflexionen auf Entitäten wirtschaftlicher Systeme und deren Rahmenbedingungen gedacht (Meso-, Mikro- und Makroebene<sup>15</sup>). Bei dem Begriff der ‚Nachhaltigkeit‘ wird an die einschlägige wirkungsorientierte Definition<sup>16</sup> der Brundtland-Kommission von 1987 angeknüpft: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“. <sup>17</sup> Es besteht

---

<sup>12</sup> Freilich lassen sich noch weitere ‚Driver‘ für die hier besprochenen Entwicklungslinien angeben. Orlitzky/Moon (2011) berichten von „Stakeholder Groups Considered Important Drivers for Introduction and Development of CSR Education in European Business Schools“ (a.a.O., S. 21): Individual faculty members, University leadership, Individual departments, Students, Stakeholder networks / associations, Accreditation bodies, Multinational corporations, NGOs, Small and medium sized enterprises, Individual / corporate donors, European policy-makers, National government, Local communities, Corporate recruiters und Shareholder associations werden von den Autoren in dieser Reihenfolge benannt (ebd.).

<sup>13</sup> Zu diesem Schluss kommt auch Martell (2008), die die Rolle der Fakultäten in einem gelingenden Integrationsprozess hervorhebt.

<sup>14</sup> Heinemann (2012).

<sup>15</sup> Vgl. Enderle (1987).

<sup>16</sup> Auf den Aspekt der wirkungs- (im Gegensatz zur ‚essenzialistischen‘) orientierten Definition weist Müller-Christ hin (2005), S. 40.

<sup>17</sup> Brundtland-Kommission (04. August 1987), S. 54. Eindrücklich schließt der Hauptteil mit der Überzeugung: „We are unanimous in our conviction that the security, well-being, and very survival of the planet depend on such changes, now.“ (a.a.O., S. 334) – geschrieben vor immerhin 24 Jahren. Diese Einsicht wurde in den letzten zwanzig Jahren zunehmend theoretisch auch unter dem Aspekt der Generationengerechtigkeit verhandelt.

allerdings nicht immer Einigkeit worüber denn genau gesprochen wird, wenn von ‚Nachhaltigkeit‘, ‚CSR‘, ‚Ethik‘ etc. die Rede ist (beispielsweise werden z. B. Begriffe wie ‚Nachhaltigkeit‘ und ‚CSR‘ oft synonym verwendet, zudem hängt es davon ab, wer darüber spricht (Unternehmen, Wissenschaftler, ... – auch ist ‚Sustainability‘ in den USA nicht dasselbe wie ‚Nachhaltigkeit‘ in Deutschland oder ‚kěchíxùxìng‘ (可持续性) in China).<sup>18</sup> Bei der Nachhaltigkeit geht es entsprechend obiger Definition wesentlich um inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit, welche sich in den drei Dimensionen ‚sozial‘, ‚ökologisch‘ und ‚ökonomisch‘ ausprägt und moralisch gestaltet werden muss. Also um eine genuin ethische Dimension des ganzheitlichen Blickes, der über das ‚klassische‘ Muster von Gewinnmaximierung und eindimensionalen Nutzenvorstellungen, wie sie im Managementbereich der vermuteten ‚Eigenlogik‘ der Wirtschaft folgend mehrheitlich Anwendung finden, hinausgeht. Die durchaus vorhandenen Unklarheiten des Leitbildes ‚Nachhaltigkeit‘ wirken sich wohl auch auf den oft schwierigen Forschungsdialog aus.

---

„[I]m intergenerationellen Kontext [gilt] das Prinzip der indirekten Reziprozität: Jede Generation hat eine Verpflichtung gegenüber ihrer Nachfolger-Generation, weil sie von ihrer Vorgänger-Generation etwas erhielt. Auf diese Weise bildet sich in der Kette von Generationen eine durchgängige, kaskadenartige Verpflichtung“. Tremmel (selber lange im Vorstand der ‚Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (SRzG)‘, einer gemeinnützigen Organisation zu dessen wissenschaftlichem Beirat auch der Philosoph Vittorio Hösle gehört, auf den sich der erstgenannte Autor vorliegender Arbeit in vielen Teilen seiner normativen Begründungstheorie stützt) formuliert hier ((2005), S. 16) einen Gedanken, der an Hösle nicht nur sprachlich anschließt. „die gewöhnliche Struktur der direkten Wechselseitigkeit ist [bei den kommenden Generationen] [...] gesprengt und durch ein kaskadenartiges Gebilde ersetzt: Jede Generation nimmt von der vorhergehenden und gibt der kommenden.“ (Hösle (1997), S. 809, bei Tremmel in Fußnote 23 als Bezugspunkt benannt). Dabei ist es wesentlich, dem Argument, dass sich die Bedürfnisse zukünftiger Generationen u.U. nur sehr schwer abschätzen lassen, zu begegnen (die „Zukunftsdiskontierung“ ist dem Utilitaristen Dieter Birnbacher ein „Skandalon“, Ders. (2001), S. 117); letztlich ist es zwar theoretisch denkbar, dass sich vielleicht sogar elementare Bedürfnisse in der Zukunft verschieben mögen, jedoch folgt daraus eben nicht, dass jene einen geringeren Wert darstellen als die Bedürfnisse der heutigen Generationen). „Nicht welche Bedürfnisse die zukünftigen Menschen haben werden, sondern welche sie haben sollen, ist die Frage.“ (Hösle (1997), S. 809, kursiv im Original, S.H./B.K.). Denn auch Fakten in der Zukunft sind immer noch Fakten und damit wäre unzulässigerweise Sollen auf Sein reduziert. Mit diesen Grundüberlegungen einher geht die gleichsam vertikale und horizontale Verzahnung einer übergreifenden Gerechtigkeit. „Konzepte der Verteilungsgerechtigkeit spielen im intergenerationellen Kontext eine geringere Rolle als im intragenerationellen, d.h. Generationengerechtigkeit muss in höherem Maße als intragenerationelle Gerechtigkeit als Chancengerechtigkeit verstanden werden.“ (Tremmel (o.J.), S. 16). „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff (1987), S. 46). Dieser Satz (die deutsche Übersetzung des im Haupttext zitierten Brundtlandstatements) sei wiederholt, da er jene Verschränkung sehr gut fasst. Hauff formuliert im Vorwort: „Unter „dauerhafter Entwicklung“ verstehen wir eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Die Forderung, diese Entwicklung „dauerhaft“ zu gestalten, gilt für alle Länder und für alle Menschen.“ (a.a.O., S. XV). Eine eindeutig universalistische Forderung.

<sup>18</sup> Vgl. [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_Visionen\\_2050\\_texte\\_Nr\\_35\\_Januar\\_2011.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Visionen_2050_texte_Nr_35_Januar_2011.pdf) S. 19 ff.

Jedenfalls ist die Wahrnehmung der Managerausbildung in ihrer ethischen Dimension ein zunehmend wesentlicher Teil im Rahmen einer übergeordneten Sicht auf Hochschulen als Institutionen mit einer Wirkmöglichkeit auf konzeptioneller und Handlungsebene mit Blick auf die drängenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme des 21. Jahrhunderts.

Die FOM hat sich mit dem Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit‘ auf den Weg gemacht, diese Themenstellungen theoretisch und praktisch mit zu bearbeiten. Zwei erste Bausteine sind dabei eine entsprechende Konzeption und eine empirische Untersuchung zu ethischen Anteilen in der Managementausbildung bei ihren berufsbegleitend Studierenden und Dozenten. Geleitet wird das Vorgehen von der Idee einer "nachhaltigen Nachhaltigkeit" - heute leider keine manieristische Skurrilität - die um ihre eigenen Grenzen weiß.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Der Begriff "nachhaltige Nachhaltigkeit" ist schwer zu einem Ursprung zurückzuverfolgen. Soweit zu sehen taucht z. B. bei Woestmeyer ((2003), S. 303) – freilich ohne eine zentrale Bedeutung – die Wortkombination auf.

## 2 Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen für die Hochschulen

### 2.1 Rahmenbedingungen

#### *Politik*

Die politische Sphäre hat die Bedeutung einer neu austarierten Managementausbildung mit Blick auf einen zu erhöhenden Ethikanteil längst begriffen. Dies artikuliert sich in diversen Aktivitäten der entsprechenden politischen Akteure auf den verschiedenen Ebenen.

- **UNECE Strategy For Education For Sustainable Development (2005):**<sup>20</sup> Wesentliches Strategiepapier der ‚United Nations Economic Commission for Europe‘ mit dem Ziel, den Mitgliedstaaten Impulse für die weiterführende Konzeption und Implementierung von Aspekten nachhaltiger Entwicklung in ihre nationalen Bildungsstrukturen zu geben. Dabei wird der Bildung eine erhebliche Wirkung zugesprochen: „shift in people’s mindset and in so doing enable them to make our world safer, healthier and more prosperous“.<sup>21</sup> Die UN-Dekade ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ (2005-2014) ist eine Folge dieses Impulses.
- **Europäische Kommission - Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) (2011):** „Voraussetzungen für die Weiterentwicklung von CSR sind neue Kompetenzen sowie geänderte Werte und Verhaltensweisen. Die Mitgliedstaaten können dabei eine wichtige Rolle spielen, indem sie Ausbildungsstätten ermutigen, Themen wie CSR, nachhaltige Entwicklung und verantwortungsvolles Handeln der Bürger in die entsprechenden Lehrpläne auch auf der Ebene der Sekundar- und Hochschulen aufzunehmen. Die europäischen Wirtschaftshochschulen werden aufgefordert, die „UN Principles for Responsible Management Education“ (Grundsätze der Vereinten Nationen für eine verantwortungsvolle Managerausbildung) zu unterzeichnen. Die Entwicklung von unternehmerischen Praktiken und politischen Strategien im Bereich CSR wird durch herausragende Forschungsarbeiten unterstützt. Die weitere Forschungstätigkeit sollte auf den Ergebnissen der aus Mitteln des 6. und 7. EU-Rahmenprogramms finanzierten Projekte aufbauen. Die Kommission wird ausloten, welche Möglichkeiten bestehen, weitere Forschungs- und Innovationsaktivitäten im Bereich CSR zu finanzieren, einschlägige Grundsätze und -Leitlinien zu unterstützen, die noch aus Mitteln des 7. Rahmenprogramms bzw. bereits des Nachfolgeprogramms „Horizon 2020“ finanziert werden, und den Europäischen Forschungs-

---

<sup>20</sup> Vgl. UNECE (2005).

<sup>21</sup> A.a.O., S. 1.

raum zu gestalten. Die Kommission beabsichtigt, Bildungs- und Ausbildungsprojekte im Bereich CSR im Rahmen der EU-Programme „Lebenslanges Lernen“ und „Jugend in Aktion“ weiter finanziell zu unterstützen und ab 2012 das im Bildungswesen tätige Personal und die Unternehmen mit einer Kampagne dafür zu sensibilisieren, wie wichtig die Kooperation im Bereich CSR ist.“<sup>22</sup>

- **Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse (Hochschulrektorenkonferenz, Kultusministerkonferenz und Bundesministerium für Bildung und Forschung – 2006):** Für Bachelor-Studierende soll gelten, dass sie in der Lage sind, „wissenschaftlich fundierte Urteile abzuleiten, die gesellschaftliche, wissenschaftliche, und ethische Erkenntnisse berücksichtigen“.<sup>23</sup> Für die „Master-Ebene“ soll gelten, dass sie in der Lage sind „wissenschaftlich fundierte Entscheidungen zu fällen und dabei gesellschaftliche, wissenschaftliche und ethische Erkenntnisse zu berücksichtigen, die sich aus der Anwendung ihres Wissens und aus ihren Entscheidungen ergeben.“<sup>24</sup>
- **Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung (2010):**  
„Deshalb hat sich die Bundesregierung zum Ziel gesetzt:  
- Die ökonomischen Kompetenzen und das Wissen über CSR in der Ausbildung zu verbessern – von der Schule über die Berufsbildung und die Hochschulbildung bis zur Weiterbildung. - Anreize zu setzen, um CSR-Themen an deutschen Hochschulen in Forschung und Lehre größeres Gewicht zu geben, übergreifende Forschungsnetzwerke aufzubauen und den Theorie-Praxis-Dialog zu fördern“.<sup>25</sup>
- **„Hochschulen für nachhaltige Entwicklung“:** Gemeinsame Erklärung der HRK und der Deutschen Unesco-Kommission (2009/2010)<sup>26</sup> zum Commitment auf das ‚Leitbild der Nachhaltigkeit‘.

<sup>22</sup> A.a.O., S. 15, Punkt 4.6 " CSR stärker in Aus- und Weiterbildung sowie Forschung integrieren".

<sup>23</sup> [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2005/2005\\_04\\_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2005/2005_04_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf), S. 8 (Paginierung S. 2) (Stand 10.10.2011).

<sup>24</sup> A.a.O., S. 10 (Paginierung S. 4)

<sup>25</sup> [http://www.bundesregierung.de/nsc\\_true/Webs/Breg/nachhaltigkeit/Content/\\_\\_\\_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr,property=publicationFile.pdf/2010-12-07-aktionsplan-csr](http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Webs/Breg/nachhaltigkeit/Content/___Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr,property=publicationFile.pdf/2010-12-07-aktionsplan-csr), S. 13 (Stand 10.10.2011).

<sup>26</sup> Vgl. [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Entschliessung\\_Hochschulen\\_und\\_Nachhaltigkeit\\_HRK\\_DUK.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Entschliessung_Hochschulen_und_Nachhaltigkeit_HRK_DUK.pdf) (10.10.2011). Vgl. dazu ebenfalls ‚Entschließung der CRE zur HochschulCharta für nachhaltige Entwicklung des COPERNICUS-Programms‘ (1994) sowie ‚The European Higher Education Area – Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education‘ (2005).



- **Erste konkrete Förderaktivitäten auf Länderebene:** Bis 2015 sollen acht Millionen Euro in einer Förderlinie ‚Wissenschaft für Nachhaltigkeit‘ den Hochschulen in Baden-Württemberg durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst zu Verfügung gestellt werden.<sup>27</sup>
- ...

### Unternehmen

Auch Unternehmen haben die Themen ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ für sich erkannt. Wie immer man im Detail die Thematik begreifen mag, scheinen sich doch folgende wesentliche Momente aus der Unternehmensperspektive als Trigger der Beschäftigung mit der ethischen Dimension der Rahmenbedingungen, der Unternehmung selbst und insbesondere des Managementhandelns – zunehmend auch in seinen akademischen Ausbildungenimensionen – herauszubilden (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- **Wirtschafts- und Finanzkrise:** DotCom Bust, Subprime-Krise, EU/Rating-Krise, Verlust des ‚sicheren Hafens‘ (auch Volkswirtschaften kommen an ihre Kompensationsgrenzen bei Kapitalmarkturbulenzen).<sup>28</sup> Es stellt sich die Frage nach alternativen Vermeidungsstrategien, denn die nicht unberechtigte Sorge, dass sich nicht alles regulieren lässt scheint zu wachsen.
- **Unternehmensskandale:** Offener Vorwurf des moralischen Werteverfalls<sup>29</sup> – wieso scheinen Konzerne von Weltruf teilweise über Jahre nicht ohne Korruption auszukommen?

<sup>27</sup> Vgl. [http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/presse/pressemitteilungen/presse-detail/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=326&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2561&cHash=35a40742b32c0f6bc9f75dc023e14e3d](http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/presse/pressemitteilungen/presse-detail/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=326&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2561&cHash=35a40742b32c0f6bc9f75dc023e14e3d) (Stand 14.10.2011).

<sup>28</sup> Eine lesenswerte Zusammenstellung von Beiträgen aus wesentlich wirtschaftsrechtlicher aber auch unternehmens- und wirtschaftsethischer Perspektive bieten Lüderssen et al. (2010). Der „Megatrend Zivilisationsgefährdung (Civicide)“ (Heinemann (2012)) scheint sich in der Tat auf allen drei Nachhaltigkeitsebenen zu manifestieren. Vgl. außerdem zur Bankenethik aktuell Koslowski (2009). "Die Vorstellung, so etwas wie ‚nachhaltige Kapitalmärkte‘ regulativ zu generieren, wird auf eine harte Probe gestellt werden. Andererseits machen die Probleme der Menschen mit Komplexität eine auf Regulation verzichtende Alternative wenig erfolgversprechend. Wie sich eine demokratische Regulation undemokratischer Einflüsse selber wieder demokratisch legitimieren lässt wiederholt nicht nur Kernprobleme der antiken politischen Philosophie: Es ist vielleicht die Schicksalsfrage überhaupt." (Heinemann (2012)). Aktuell kritisiert *foodwatch* unter dem provakanten Titel ‚Die Hungermacher‘ die Kapitalwirtschaft als wesentlich verantwortlich für den Hunger in den wirtschaftsschwachen Teilen der Welt (vgl. *foodwatch* Report (2011)).

<sup>29</sup> Mittlerweile gibt es sogar einen (von Greenpeace Schweiz gelaunchten) unrühmlichen Preis für moralisches Fehlverhalten in der Wirtschaft, vgl. <http://www.publiceye.ch> (Stand 10.10.2011). Auch wenn man gewiss kritisch beobachten muss, welche Motivation hinter Transparenz steckt. Vgl. dazu Beckmann (2007), S. 10 ff.

- **Forderung nach gelingendem Citizenship:** Auch und gerade von Unternehmen wird ein substantieller Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erwartet. Dies setzt entsprechendes Wissen und entsprechende Kompetenzen bei den Führungskräften voraus: Die „Licence to operate“ gegenüber den Stakeholdern muss immer wieder neu erarbeitet werden.
- **CSR ist in der Breite der KMU angekommen (IfM 2007):** „Corporate Social Responsibility – CSR, die Leistung „freiwilliger Beiträge von Unternehmen zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit“ gehört zur Unternehmenspolitik des industriellen Mittelstands. 79 % aller Industrieunternehmen bekennen sich zum aktiven Engagement für gesellschaftliche und umweltpolitische Belange.“<sup>30</sup> Also kann wohl zumindest mittelfristig von einem entsprechenden Managementbedarf angegangen werden.
- **Strategie:** CSR als strategisches Thema in vielen Unternehmen (ISO 26000, Audits und Nachhaltigkeitsberichterstattung, PRI, Daimler AG mit Vorstandsressort ‚Integrität und Recht‘ (2011),<sup>31</sup> Ratings<sup>32</sup>, ...), Diskussionen um den ‚business case‘,<sup>33</sup> Reputation etc.<sup>34</sup> Damit kann eine Managerausbildung ohne diese Aspekte nicht mehr vollständig sein (dies dürfte eben selbst dann gelten, wenn man eben kein ‚CSR-Manager‘ als Karrierewahl im Auge hat).
- **Operationalisierung:** Spezifische Herausforderungen in den Teilfunktionen einer Unternehmung (Finance, HR, Strategie, Produktion, ...) und zunehmender Operationalisierungsdruck (Messbarkeit? KPI's?)<sup>35</sup> Praxis- bzw. Problemlösungskompetenzen sind im Wandel begriffen. Große Unternehmen steuern teilweise mit Dutzenden und mehr KPIs ihre CSR-Themen.
- **Führungskräfte fordern werteorientiertes Management** (insbesondere nach der Finanzkrise): Kein gradueller, sondern ein struktureller Entwicklungspfad hin zu Un-

---

<sup>30</sup> A.a.O., S. 79.

<sup>31</sup> Vgl. <http://www.daimler.com/dccom/0-5-78470-49-1368495-1-0-0-0-0-104-7145-0-0-0-0-0-0-0.html> (Stand 10.10.2011).

<sup>32</sup> Vgl. beispielsweise den "oekom Corporate Responsibility Review 2011" [http://www.oekomresearch.com/homepage/german/oekom\\_CR\\_Review\\_2011.pdf](http://www.oekomresearch.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2011.pdf) (Stand 10.10.2011).

<sup>33</sup> Vgl. Carroll/Shabana (2010). Empfehlenswert ist der fast schon berühmte Beitrag (eine ausgedehnte Meta-studie) von Orlitzky et al. (2003), der aufzeigt, dass der Markt Leistungen von Unternehmen auf dem Gebiet der CSR mindestens nicht bestraft. Auf der Ebene der Hochschulen wird der „Business Case für die akademische Ausbildung von Managern“ von Schwerk (2008) thematisiert. Sie sieht auch hier einen Zusammenhang zwischen beispielsweise der Hochschulreputation und ernsthaften Integrationsbemühungen von CSR in die entsprechende Lehre.

<sup>34</sup> Interessanterweise sind die Top-Gründe, die benannt werden, warum ein Unternehmen eine ‚CSR-Strategie‘ verfolgt, denkbar verschieden: Reputation und die persönliche Überzeugung. Vgl. deloitte (2009), S. 8. Vgl. auch das Konzept der ‚verdienten Reputation‘ (vgl. Thielemann (2004)).

<sup>35</sup> Man denke nur an die Legionen von Ethikratings.

ternehmen, die nicht mehr vermeidlich unabhängig von letztlich ethischen Fragen agieren, wird gefordert. 59 % der befragten Manager halten zudem ‚Werte‘ für ein wesentliches Moment zur Lösung von Problemen im Bildungsbereich, also dem Bereich, der von 80,7 % als besonders dringliches gesellschaftliches Problem verstanden wird.<sup>36</sup>

- **UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010 – CEO`s fordern global seit Jahren eine stärkere Beschäftigung der Managementausbildung mit ‚Sustainability‘:** „In 2007, education was the top development issue on the minds of CEOs. Concerns about education are still prevalent in 2010 and focused on the failure of education systems, talent pipelines and the capabilities of future leaders to manage sustainability. Seventy-two percent of executives identified education as one of the critical development issues for the future success of their business.“<sup>37</sup>
- **Nicht mehr angemessenes Managerbild?** Keine „*bona fide profession*“<sup>38</sup> in Sicht – wo ist das neue Leitbild des ‚ehrbaren Managers‘?<sup>39</sup> Ein DAX-Konzern wie die Daimler AG beispielsweise hat leicht 100.000 ‚white collars‘ und damit ist die Frage nach einem entsprechend wertzuschätzenden und wertgeschätzten Berufsbild nicht unerheblich.
- ...

Vorstehende Einflüsse tragen gewiss zu einem regen Interesse der Unternehmen an der Beschäftigung mit den Themenfeldern ‚Corporate Social Responsibility‘, ‚Corporate Governance‘, ‚Compliance‘, ‚Integrity‘, ‚Wirtschaftsethik‘, ‚Nachhaltigkeit‘, ‚soziale Verantwort-

---

<sup>36</sup> [http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampagne/Fuehrungskraeftebefragung\\_2010.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampagne/Fuehrungskraeftebefragung_2010.pdf) (Stand 10.10.2011), S. 10.

<sup>37</sup> [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf) (Stand 10.10.2011), S. 10.

<sup>38</sup> Khurana et al. nennen die folgenden Kriterien für eine „bona fide profession“ (2005), S. 45: „- a common body of knowledge resting on a well-developed, widely accepted theoretical base; - a system for certifying that individuals possess such knowledge before being licensed or otherwise allowed to practice; - a commitment to use specialized knowledge for the public good, and a renunciation of the goal of profit maximization, in return for professional autonomy and monopoly power; - a code of ethics, with provisions for monitoring individual compliance with the code and a system of sanctions for enforcing it.“ Die Autoren sehen in der Anlehnung an die Professionalitätsstandards wie sie im juristischen und medizinischen Bereich üblich sind ein Vorbild für den Beruf des ‚Managers‘. Sie formulieren dazu, basierend auf der Professionsforschung, die vorgenannten wesentlichen Kriterien. Auffällig ist die starke Betonung ethischer Komponenten und die Tatsache, dass Khurana heute sicher zu den Top-Harvard-Managementforschern zählt. Vgl. seine jüngste Monographie zum Thema (2007).

<sup>39</sup> Vgl. Heinemann (2011); Klink (2008).

tung' etc. bei. Damit einher geht die Forderung der Wirtschaft, die akademische Ausbildung bei Führungskräften diesen Umständen anzupassen.<sup>40</sup>

## 2.2 Neue Herausforderungen für die Hochschulen

### Bildungsakteure

Weit hinter die ‚Magna Charta Universitatum‘ (1988)<sup>41</sup>, die ‚Talloires Declaration‘ (1990)<sup>42</sup> und die ‚University Charter for Sustainable Development COPERNICUS‘<sup>43</sup> von 1993 reichen die ideengeschichtlichen Wurzeln einer Bildungsinstitution, mithin einer Hochschule, die erst eine solche genannt werden kann, wenn sie sich – in welcher konkreten geschichtlichen Form auch immer – Nachhaltigkeitsprinzipien verpflichtet fühlt. Die Hochschulen haben, den Ideen der NGOs und NPOs letztlich folgend, zunehmend an Fahrt gewonnen auf dem Weg zu einer hochschulischen Bildung, die reale wünschenswerte Effekte für eine nachhaltige Entwicklung zu stimulieren vermag.<sup>44</sup> Jedenfalls haben die mittlerweile in Legionsstärke auf-

---

<sup>40</sup> "Die tiefe Beschäftigung mit dem gelingenden Zueinander von Offenheit und Kontrolle, von Legalität und Legitimität, von Compliance und Integrity etc. scheint in der Einsicht oder wenigstens Ahnung zu gründen, dass in der Zukunft tatsächlich nur noch *gute* Geschäfte auch *gute Geschäfte* sein werden – und zwar genau dann, wenn man dieses nicht nur für jenes im Blick hat. Die besten Produkte, eine professionelle Organisation, motivierte Mitarbeiter, zufriedene Kunden, hohe Innovationskraft etc. – diese Liste ist gewiss notwendig, aber eben nicht hinreichend. Ohne gelebte positive Werthaltungen wird sie immer unvollständig bleiben und damit ein Wettbewerbsnachteil *in the long run*." (Heinemann (2012). Unternehmen erheben zunehmend ihre Stimme, vgl. beispielsweise Telekom-Personalvorstand Sattelberger, vgl. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/telekom-personalvorstand-sattelberger-ziemlich-seelenlos-1.445017-2> („Ich halte es für sehr wichtig, dass sich ein Manager auch mit unserer Geistes- und Kulturgeschichte auseinandersetzt und weiß, warum Sokrates alles hinterfragt hat. Solche Themen tauchen in den klassischen MBA-Programmen nicht auf.“) (Stand 10.10.2011) sowie <http://www.wiwo.de/erfolg/mba-ausbildung-reflexion-statt-gehirnwaesche/5620304.html> ("Weder ein Eid noch an das Curriculum angedockte Ethikkurse ändern die Realität. Es sind bloße Marketing-Gags, die schon 2002 nach dem Platzen der Dotcom-Blase und der Enron-Pleite medial vermarktet wurden. Was hat es gebracht? Nichts. Wir sind mit gleicher Ideologie auf die nächste Krise zugesteuert.") (Stand 10.10.2011). Der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), Hans Heinrich Driftmann, hat bereits vor zwei Jahren gefordert, Wirtschaftsethik als Unterrichtsstoff in die Lehrpläne von Schulen aufzunehmen. vgl. [http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-diHK-fordert-wirtschaftsethik-unterricht-in-schulen\\_aid\\_432674.html](http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-diHK-fordert-wirtschaftsethik-unterricht-in-schulen_aid_432674.html) (Stand 10.10.2011). Bereits vor zwölf Jahren hat das ‚Deutsche Aktieninstitut‘ DAI ein „Memorandum zur ökonomischen Bildung - Ein Ansatz zur Einführung des Schulfaches Ökonomie an allgemeinbildenden Schulen“ verabschiedet. Dort findet sich unter den ‚Inhaltsfeldern‘ Ziffer II ‚Unternehmensethik‘, vgl. DAI (o.J.), S.25.

<sup>41</sup> Vgl. [http://www.aic.lv/bologna/Bologna/maindoc/magna\\_carta\\_univ\\_.pdf](http://www.aic.lv/bologna/Bologna/maindoc/magna_carta_univ_.pdf) (Stand 10.10.2011). Eine sehr gute Übersicht und Analyse der entsprechenden Initiativen bieten Lozano et al (2011), S. 3.

<sup>42</sup> Vgl. <http://www.ulsf.org/pdf/TD.pdf> (Stand 10.10.2011).

<sup>43</sup> Vgl. [http://www.hpg-bern.ch/docs/copernicus\\_dt.pdf](http://www.hpg-bern.ch/docs/copernicus_dt.pdf) (Stand 10.10.2011).

<sup>44</sup> Wobei man gewiss streiten kann, ob hier ein wünschenswerter Bildungsbegriff zugrunde liegt. Jedenfalls wird man ohne die Idee einer objektiven Ethik die Relation von Ethik und Pädagogik wesentlich anders zu Denken haben, als von einer infungiblen Inhaltswahrheit her und auf jene hin. "Wenn es nicht letztbegründet ist, was zu lehren und zu lernen moralisch geboten ist, kann das Zusammenspiel von "Lehren" und "Lernen" sich nur als iterativ-kommunikativer Offenheitsprozess verstehen. Ist aber die zielgerichtete Wirkung hin auf die Etablierung von gleichsam *formal*-standardisierten moralischen Urteilsfähigkeitsfähigkeiten nicht selber eine *inhaltliche* ethische Reflexion auf das, was das Verhältnis von Ethik und Pädagogik konstituieren *soll*? Ein busi-

trehenden Initiativen zu einer spürbaren Veränderung der Hochschullandschaft geführt. Von der Integration in Leitbilder über Lehrangebote und Forschungseinrichtungen bis zum ‚International Campus Sustainability Network‘<sup>45</sup> und konkreten Umweltschutzprogrammen reicht das Spektrum des Engagements. Jenes wird dabei von unterschiedlichen Stakeholdern initiiert und umgesetzt. Empirisch zeigen sich erste institutionelle Erfolge, jedoch auch klare Defizite. Auf der übergeordneten Ebene werden die entsprechenden Forderungen zur Integration von ‚Nachhaltigkeit‘ seit langem artikuliert, insbesondere werden dabei durchaus die wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Bildungsangebote in den Blick genommen. Dabei wird ‚Bildungsakteure‘ hier sehr breit verstanden, eingeschlossen sind beispielsweise auch Initiativen, die sich in diesem Felde explizit engagieren.

Eine Besonderheit der *Business Schools* ist auf der Maßnahmenebene neben Themen in Lehre, Forschung, Hochschulmanagement und Praxisdialog ein sogenannter ‚MBA-Eid‘.<sup>46</sup> Jüngst titelte die Zeitschrift ‚aud!max‘ in ihrer WiWi-Ausgabe in einem Artikel zum Thema: „Und die Moral? Viel beschworen und wenig umgesetzt: die Lehren aus der Krise. Zahlreiche Initiativen wollen Wirtschaftsethik als Pflichtfach ins Studium integrieren – die Hochschulen aber bewegen sich nur langsam.“<sup>47</sup> Gerade die Managerausbildung steht unter besonderer Beobachtung, anders als viele andere Bildungsangebote. Dabei wird durchaus der grundsätzliche Entwicklungspfad der entsprechenden Ausbildungsangebote deutlich mit den Themen Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit verbunden. Beispielhaft stellten Schlegelmilch et al. vor Kurzem unter der Fragestellung „The MBA in 2020: will there still be one?“ fest: „[...] there is an urgent need to rebalance the curriculum in order to produce graduates who combine analytical capabilities, managerial skills and attention to ethics and CSR“.<sup>48</sup> Man könnte durchaus formulieren, dass die Ernsthaftigkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen der Hochschulen insgesamt durchaus im Business-School-Segment auf die Probe gestellt wird. Denn anders als wohl bei gewiss wichtigen und begrüßenswerten Aktionen im konkreten Energiemanagement auf dem Campus oder Ethik in der Ingenieurausbildung ist gerade die Sozialwissenschaft der Ökonomie strukturell-institutionell einem Denken verhaftet, welches durch

---

ness-ethics-curriculum müsste reflexiv angelegt sein, d. h. seine eigenen Inhalte normativ kritisieren.“ (Heinemann (2012), kursiv im Original, S.H./B.K.). Eine dezidiert antirelativistisch-pluralistische "business ethics education" wird allerdings zum Teil dezidiert gefordert (Burton et al (2006).

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.international-sustainable-campus-network.org/iscn-conference-2008/view-category.html> (Stand 10.10.011) mit diversen Präsentationen zum Thema.

<sup>46</sup> Wie würde wohl der Vorschlag aufgenommen, von der Hochschulen, jedem (!) Absolventen gleich welcher Fachrichtung einen solchen Eid anzubieten? Denn nicht nur Ökonomen wirken als spätere Manager. Auch Lehrer wirken in tätiger Verantwortung, Ingenieure oder Biologen usw.

<sup>47</sup> O.V. (2011), S. 54 ff.

<sup>48</sup> Schlegelmilch et al. (2011), S. 474.

eine wirkliche Integration wirtschaftsethischer Dimensionen in die BWL-Ausbildung im Kern herausgefordert ist.

- **UN-Dekade ‚Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ (2005-2014):** „Bildung für nachhaltige Entwicklung ist ein Bildungskonzept, das Kindern und Erwachsenen nachhaltiges Denken und Handeln vermittelt.“<sup>49</sup> Im Rahmen dieser übergreifenden Leitidee (‚BNE‘) ist als Gremium die Arbeitsgemeinschaft Hochschule (‚AG Hochschule‘) entstanden, die sich für die (stärkere) Befassung der Hochschulen im Sinne der BNE einsetzt.<sup>50</sup>
- **‚Prinzipien für verantwortungsbewusste Management Ausbildung‘ (UN PRME):** Sechs Prinzipien, die auf freiwilliger Basis für „akademische Einrichtungen, die an der Ausbildung der heutigen und zukünftiger Manager beteiligt [sind]“, <sup>51</sup> einen hohen Grad an Selbstanwendung fordern: „Wir sind uns darüber im Klaren, dass die Praxis unserer Institution als ein Beispiel für die Werte und Haltungen dienen sollte, die wir unseren Studierenden vermitteln wollen.“<sup>52</sup> Von den bisher knapp 20 (von über 400!) deutschen Hochschulen im PRME sind rund 50 % in privater Trägerschaft (insgesamt sind knapp über 400 Institutionen PRME-Unterzeichner).<sup>53</sup> Die EU-Kommission ermutigt aktuell die ‚business schools‘ mitzuziehen.<sup>54</sup>
- **World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB):** Das Council positioniert sich als ‚Think-Tank‘ und Dialogplattform für das Thema Nachhaltigkeit mit dem direkten Fokus auf Business Schools.<sup>55</sup>

<sup>49</sup> [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/Die\\_20UN-Dekade\\_20BNE.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/Die_20UN-Dekade_20BNE.html) (Stand 10.10.2011).

<sup>50</sup> Vgl. [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/02\\_\\_UN-Dekade\\_Deutschland/06\\_\\_Gremien\\_20der\\_20UN-Dekade/05\\_\\_Die\\_20Arbeitsgruppen/AG\\_20Hochschule.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/02__UN-Dekade_Deutschland/06__Gremien_20der_20UN-Dekade/05__Die_20Arbeitsgruppen/AG_20Hochschule.html) (Stand 10.10.2011). Vgl. auch das Memorandum: [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Arbeitsgruppen/AG\\_20Hochschule/Memorandum\\_20Hochschulen\\_20und\\_20Nachhaltigkeit.pdf](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Arbeitsgruppen/AG_20Hochschule/Memorandum_20Hochschulen_20und_20Nachhaltigkeit.pdf) (Stand 10.10.2011). Die FOM ist in dieser Arbeitsgruppe seit 2011 aktiv. Eine informative ‚Zeitleiste‘ zur UN-Dekade findet sich unter [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/01\\_\\_Was\\_20ist\\_20BNE/Zeitleiste\\_20BNE.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/01__Was_20ist_20BNE/Zeitleiste_20BNE.html) (Stand 10.10.2011).

<sup>51</sup> <http://www.unprme.org/resource-docs/04PRMEPrinciplesGerman.pdf> (Stand 10.10.2011).

<sup>52</sup> Ebd.

<sup>53</sup> "Disappointing participation by German business schools" werten Rehm et al (2011), S. 317. Wobei zu fragen wäre, *warum* denn nur wenige deutsche Hochschulen mitmachen. Wenn man beispielhaft einen PRME-Report einer deutschen privaten Hochschule anschaut, wird klar, dass möglicherweise *de facto* schon viele Hochschulen auf diesem Wege sind, ohne dass sie explizit die PRME zeichnen. Vgl. <http://www.unprme.org/reports/EBS2010SIPReport.pdf> (Stand 10.10.2011).

<sup>54</sup> EUROPEAN COMMISSION (2011), S. 12.

<sup>55</sup> Vgl. <http://www.wbscsb.com/id1.html> (Stand 10.10.2011). Die HSG gehört zu den Gründern.

- **Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI):** Das weltweite Netzwerk von Unternehmen und Bildungsinstitutionen versteht sich als Plattform für Maßnahmen, die eine neue Generation von dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichteten Führungskräften generiert.
- **„50plus50“:** Ein Gemeinschaftsprojekt von UN PRME, GRLI und WBSCSB engagiert sich für die Vision einer grundsätzlich veränderten Managementausbildung. „Management education of the future provides education and research that is relevant & applied, holistic & integrative, responsible & sustainable, inter-disciplinary & multi-level, and, of course, learning-oriented.“<sup>56</sup>
- **Stifterverband der Deutschen Wirtschaft:** Initiativen rund um das Thema ‚third mission‘, d. h. jenseits von Forschung und Lehre ein drittes wesentliches Verantwortungsfeld für die Hochschulen und ihre gesellschaftlich fruchtbare Einbettung.<sup>57</sup>
- **Akkreditierung – AACSB:** „AACSB International continues to enhance its long-standing support for ethics education for all business students. Although AACSB International has insisted on the inclusion of ethics in business curricula for many years, it has responded to recent revelations of corporate malfeasance by searching for ways to strengthen its role in preparing socially responsible graduates for business careers.“<sup>58</sup>
- **Akkreditierung – EQUIS:**<sup>59</sup> „The School should explicitly and effectively support the personal and professional development of its students beyond the acquisition of knowledge in such areas as managerial skills, **values, ethics**, leadership, etc. It should actively help students to define their future professional orientation.“<sup>60</sup> Zudem wird die ganz direkte Handlungsverantwortung der akademischen Institutionen betont. „The School should have a clear understanding of its role as a “good citizen” within the local, national and international communities in which it operates. There should be evidence that the School’s contribution to society is supported by a range of activities outside of normal academic activity. Furthermore, **the School should proactively promote eth-**

<sup>56</sup> <http://www.50plus20.org/pages/about-5020> (Stand 10.10.2011).

<sup>57</sup> Fritsche (2011), S. 11 ff.

<sup>58</sup> <http://www.aacsb.edu/resources/ethics-sustainability/relatedstandards.asp> (Stand 10.10.2011). Eine ältere Aktivität belegt <http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/archives/ethics-education.pdf> (Stand 10.10.2011). Wobei - durchaus mit Recht - gefordert wird, nicht beim akkreditierungsseitig geforderten stehen zu bleiben, vgl. Swanson (2004).

<sup>59</sup> Vgl. <http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criteria%20-%20jan%202011.pdf> (Stand 10.10.2011). Die EQUIS gehört zur EFMD.

<sup>60</sup> <http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criteria%20-%20jan%202011.pdf> (Stand 10.10.2011), S. 25 (Hervorhebung S.H./B.K.).

**ical behaviour and corporate responsibility** as fundamental values underpinning its educational objectives and its own internal and external operations.“<sup>61</sup>

- **Akkreditierung – FIBAA:** Die Akkreditierungsagentur FIBAA (die auch die FOM akkreditiert), fordert im „Fragen- und Bewertungskatalog (FBK) Wirtschaftswissenschaften Hochschul-Version“<sup>62</sup> explizit unter Punkt „3.3.3 Ethische Aspekte“<sup>63</sup> im Bereich der „Konzeption des Studienganges“.
- **Externe Qualitätssicherungsorganisationen:**<sup>64</sup> Wesentlich sind ULSF (Association of University Leaders for a Sustainable Future),<sup>65</sup> GRI (Global Reporting Initiative),<sup>66</sup> STARS (Sustainability Tracking, Assessment & Rating System).<sup>67</sup>
- **„Council on Business and Society“:** Die BWL-Fakultät der Universität Mannheim hat mit der ESSEC Business School (Paris, Frankreich), der Tuck School of Business (Dartmouth, USA), der School of Management der Fudan-Universität (Shanghai, China) und der Keio Business School (Tokio, Japan) in 2011 diese Allianz gebildet, die „sich als Forum für die Diskussion von Schlüssel- und Zukunftsthemen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft“ versteht.<sup>68</sup>
- **„Thesenpapiere“:** „Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften“ mit dem Fokus auf Integration von Wirtschafts- und Unternehmensethik in die BWL-Ausbildung<sup>69</sup> (Ingo Pies)

<sup>61</sup> <http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criteria%20-%20jan%202011.pdf> (Stand 10.10.2011), S. 53 (Hervorhebung S.H./B.K.).

<sup>62</sup> [http://www.fibaa.org/uploads/media/110309\\_FBK\\_WiWi\\_Hochschule\\_WEN.pdf](http://www.fibaa.org/uploads/media/110309_FBK_WiWi_Hochschule_WEN.pdf) (Stand 10.10.2011).

<sup>63</sup> A.a.O., S. 24.

<sup>64</sup> Auf diese wesentlichen Institutionen verweist der ‚Grundlagenbericht‘ zur nachhaltigen Entwicklung der Universität Bern (Schweiz), [http://www.unibe.ch/organisation/dok/Nachhaltigkeit\\_Grundlagenbericht%202010.pdf](http://www.unibe.ch/organisation/dok/Nachhaltigkeit_Grundlagenbericht%202010.pdf) (Stand 10.10.2011), S. 10. Mit Recht wird dort festgehalten, dass „die Unterzeichnung von freiwilligen Deklarationen noch kein Qualitätssiegel für Nachhaltige Entwicklung ist.“ (ebd.). Und daher eben solche Ratingangebote zunehmend in den Blick der Hochschulen kommen.

<sup>65</sup> Vgl. <http://www.ulsf.org/> (Stand 10.10.2011).

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.globalreporting.org/Home> (Stand 10.10.2011).

<sup>67</sup> Vgl. <https://stars.aashe.org/> (Stand 10.10.2011). Beispielhaft für ein Scoring: [https://stars.aashe.org/institutions/american-university-dc/report/2011-01-31/#ec\\_1\\_3](https://stars.aashe.org/institutions/american-university-dc/report/2011-01-31/#ec_1_3) (Stand 10.10.2011). Das Programm gehört zur AASHE (Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education).

<sup>68</sup> Vgl. [http://www.bwl.uni-mannheim.de/de/international/aktuelles/article/2011/07/07/bwl\\_fakultaet\\_der\\_universitaet\\_mannheim\\_gruendet\\_council\\_on\\_business\\_and\\_society/](http://www.bwl.uni-mannheim.de/de/international/aktuelles/article/2011/07/07/bwl_fakultaet_der_universitaet_mannheim_gruendet_council_on_business_and_society/) (Stand 10.10.2011).

<sup>69</sup> Vgl. Pies et al (2007). Die Autoren gehen ordonomisch vom „Management korporativer Akteure“ als Kernaufgabe des Managements aus, aus der sich „vier strategische Kompetenzen“ als zu Vermittelnde im Rahmen der wirtschaftsethischen Managerausbildung ergeben: „Rezeptionskompetenz, Governance-Kompetenz, Orientierungskompetenz und Vermittlungskompetenz“ (a.a.O., S. 10). Dabei setzen sie sich deutlich von



- **Empirie zu ‚Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools‘ (2007):** Ein deutliches Gewicht geben die Top Business-Schools mittlerweile dem Themenumfeld Ethik.
  - > „84.1% of the schools that responded require students to take courses that address one or all of these topics.“<sup>70</sup>
  - > „Of the 44 responding schools, 11 reported that their institutions require MBA students to study ethics through a stand-alone course, representing 25% of the respondents.“<sup>71</sup>
- **Empirie zu CSR-Ausbildungsangeboten in Deutschland:** Eine aktuelle Bestandsaufnahme unter den über 400 deutschen Hochschulen liegt soweit zu sehen nicht vor. Die letzte umfassende (287 deutsche Hochschulen wurden betrachtet) Analyse von Schwalbach und Schwerk (2008) liefert viele wichtige Ergebnisse in die reale Verfasstheit der „Corporate Responsibility in der akademischen Lehre“ und bietet zudem „Handlungsempfehlungen für ein Curriculum“. Die Autoren attestieren jedenfalls den Integrationsbemühungen der deutschen Hochschulen mit Blick auf die Ethik in konkreten wirtschaftswissenschaftlichen Curricula noch deutlichen Nachholbedarf:
  - > **Unzureichende quantitative Integration:** „Knapp 50% der Fachhochschulen und mehr als 60% der Universitäten mit wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen oder Studiengängen bieten Lehrveranstaltungen zum Thema CR an.“<sup>72</sup>

---

Albach (2005) ab (a.a.O., S. 13). Das Denken „von der Praxis“ her ist sicher sinnvoll, wenn „Theorienpluralismus [...] nicht nur Theorienkonkurrenz, sondern auch Theorienkooperation“ (a.a.O., S. 14) bedeutet. Was aber passiert mit einer Theorie wie derjenigen Albachs? Was passiert im Falle einer „Antiökonomik“? Welches Kriterium entscheidet über den Theorieneinsatz? Pies et al scheinen hier der Erfolg in der Praxis im Auge zu haben: es sei 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.“ (ebd.). Diese Idee ist aber selber wieder nur im Lichte eines bestimmten wirtschaftsethischen Denkens überzeugend. Vgl. außerdem Priddat/Kovce (2011): Auch sie gehen auf die Ausbildungsperspektive mit ein.

<sup>70</sup> Christensen et al. (2007), S. 351. Interessant ist ferner, dass das ‚Bloomberg Businessweek‘-Ranking „Top Undergraduate Business Schools by Specialty“ im ‚Overall Rank‘ auf Platz eins die Mendoza School ausweist (University of Notre Dame), die gleichzeitig Platz eins im „Ethics Rank“ und Platz zwei im „Sustainability Rank“ belegt. Neben den ‚klassischen‘ Kategorien sind also gleich zwei auf das hier thematische Feld einzahlende Parameter in die Beurteilung einbezogen. Die Nummer zwei im ‚Ethics Rank‘ (Daniels aus Denver) ist dabei im ‚Overall Rank‘ nur auf Platz 68 und im ‚Sustainability Rank‘ auf Platz 43. Sogar im Undergraduate Level wird das Thema Ethik relevanter. Vgl. [http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/top\\_undergrad\\_bschools\\_by\\_specialty.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/top_undergrad_bschools_by_specialty.html) (Stand 10.10.2011).

<sup>71</sup> Christensen et al. (2007), S. 351.

<sup>72</sup> Schwalbach/Schwerk (2008), S. 42.

> **Historisch erklärbare thematische Schwerpunkte und Verankerungen:**

„Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik und Umweltmanagement bilden den thematischen Schwerpunkt des Lehrangebots.“ „CR-Veranstaltungen sind an deutschen Universitäten vorrangig in die Teildisziplinen Allgemeine BWL und Umweltmanagement bzw. Umweltökonomie eingebettet.“<sup>73</sup>

> **Ausland weiter vorne:** „Die ausländischen Top-Universitäten bieten wesentlich mehr CR-Veranstaltungen an. Die thematischen Inhalte sind breiter gestreut.“<sup>74</sup>

Auf den ersten Blick mögen diese Zahlen doch ermutigend klingen. Zur Verdeutlichung des Problems hilft es, sich vorzustellen, an lediglich einer Hälfte aller akademischen ausbildenden Institutionen würde Finance gelehrt, die andere Hälfte würde auf diese Inhalte zumindest in systematischer Form verzichten.

- **Schmale professorale Basis:** ein Professorium von weltweit wohl gerade über 1000, in Deutschland in der BWL 2008 < zehn Professoren.<sup>75</sup>
- **Studien- und Forschungsangebote als Online-Plattform:** [www.leitfaden-nachhaltigkeit.de](http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de) (FU Berlin).<sup>76</sup>
- **Bertelsmann Stiftung:** MBA Studie (2010) mit Fragen zu Ethik- und Nachhaltigkeitsaspekten in den Curricula der Business Schools.<sup>77</sup>
- **Hippokratische Alternative?** Der ‚MBA Oath‘<sup>78</sup> der HBS ist das – äußerst kontrovers diskutierte<sup>79</sup> – Paradebeispiel eines Eides auf ein Ideal, welches dann handlungsleitend werden soll.<sup>80</sup> Die entsprechenden Formulierungen sind durchaus stark: „Our mission is to facilitate a widespread movement of MBAs who aim to lead in the interests of the greater good and who have committed to living out the principles articulated in the

<sup>73</sup> Ebd.

<sup>74</sup> Ebd.

<sup>75</sup> Vgl. Scherer (2009), Küpper/Schreck (2008) und Matten/Palazzo (2008).

<sup>76</sup> Vgl. für eine Recherche zu den Studienangeboten: <http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de/datenbank/index.php?l=ge&d=sg&gType=hs> (Stand 10.10.2011).

<sup>77</sup> Vgl. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_32260\\_32261\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms_bst_dms_32260_32261_2.pdf) (Stand 10.10.2011).

<sup>78</sup> Vgl. <http://mbaoath.org/about/the-mba-oath/> (Stand 10.10.2011). Vgl. auch aktuell Anderson/Escher (2010).

<sup>79</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,668328,00.html> (Stand 10.10.2011) – DER SPIEGEL bemüht in seiner Online-Ausgabe gar das Bild der zu bändigenden ‚Raubtiere‘ unter Bezug auf Escher, den HBS-Absolvent, der die NPO ‚MBA Oath‘ leitet.

<sup>80</sup> Es gibt weitere Beispiele, z. B. die Thunderbird School of Global Management in Arizona, vgl. [http://www.thunderbird.edu/about\\_thunderbird/inside\\_tbird/oath\\_of\\_honor.htm](http://www.thunderbird.edu/about_thunderbird/inside_tbird/oath_of_honor.htm) (Stand 10.10.2011).

oath. The oath is a voluntary pledge for graduating MBAs and current MBAs to create value responsibly and ethically.”<sup>81</sup> In Deutschland sind nur Ausnahmen erkennbar, u.a. leisten die Studierenden der EBS einen Eid.<sup>82</sup>

- **„Beyond Grey Pinstripes“-Ranking:** Das Programm des „Aspen Institute Center for Business Education“<sup>83</sup> bewertet die TOP 100 MBA-Programme weltweit mit Fokus auf ökologischen und sozialen Aspekten. Das Ziel besteht in der Vorbereitung von MBAs auf „Social and Environmental Stewardship“.<sup>84</sup>
- ...

### Wissenschaft

Die Forderungen nach mehr Ethik und Nachhaltigkeit in der Managementausbildung sind forschungsseitig zumindest teilweise strittig (was für Wirtschaftswissenschaftler wie Philosophen und Theologen gleichermaßen der Fall zu sein scheint).<sup>85</sup> Dies betrifft die konkreten Inhalte der Forderungen ebenso wie die Umsetzung im Ausbildungsprozess. Die angelsächsische Debatte<sup>86</sup> ist dabei schon lange in Deutschland angekommen. Zugespitzt fragt Stein-

---

<sup>81</sup> <http://mbaoath.org/> (Stand 10.10.2011).

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article13434960/Deutsche-Business-Uni-fuehrt-Anti-Gier-Geloebnis-ein.html> (Stand 10.10.2011). Laut diesem Pressebericht haben rund 15 % der Bachelor-Absolventen der EBS den Eid abgelegt.

<sup>83</sup> Vgl. <http://www.beyondgreypinstripes.org> (Stand 10.10.2011). Besonders hervorzuheben sind die Materialressourcen mit vielen (tausenden) Beispielen für Curricula in diesem Bereich. Allerdings sind jüngst einige Top-B-Schools in den USA aus dem Ranking ausgestiegen (vgl. <http://management.fortune.cnn.com/2011/10/05/top-b-schools-opt-out-of-ethics-rankings/> (Stand 10.10.2011)), da ihnen erstens der administrative Aufwand hoch ist und zweitens die Kriterien kein angemessenes Bild vom CSR-Engagement der Hochschulen zeichnen würden.

<sup>84</sup> <http://www.beyondgreypinstripes.org/reports/BGP%202011-2012%20Global%20Report-small.pdf> (Stand 10.10.2011). Auf Platz 29 findet sich die einzige deutsche Hochschule, die "ESMT European School of Management and Technology" aus Berlin.

<sup>85</sup> Zudem – und dies beschränkt auch operativ die Arten von Kooperationen mit philosophischen oder theologischen Institutionen –, wie Küpper/Schreck (2009) richtig bemerken, kann die BWL „nicht einfach annehmen, dass derartige Fragen in Philosophie und Theologie ausreichend analysiert werden, zumal jene Disziplinen nicht über das Instrumentarium verfügen, um die ökonomische Dimension der für die Lebensgestaltung maßgeblichen Probleme hinreichend zu erfassen“, a.a.O., S. 14. Damit stellt sich natürlich sofort die wichtige Frage nach dem *"Profil von lehrenden Wirtschaftsethikern"* (Heinemann (2012), kursiv im Original, S.H./B.K.).

<sup>86</sup> Vgl. z. B. Becker (1997), Bhattacharaya et al. (1996), Borin et al. (2010), Bridges et al. (2008) und Loe et al. (2001), Matten/Moon (2004). Vgl. zudem die weitere in vorliegender Studie angegebene Literatur.

mann: „Oder will die deutsche Betriebswirtschaftslehre sich aus dieser internationalen Entwicklung provinziell heraushalten?“<sup>87</sup>

Herausforderungen ergeben sich für die Wissenschaft gleich in drei wesentlichen Bereichen. Zum einen geht es um die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen, philosophisch-ethischen und pädagogischen Grundsätzlichkeiten. Zum anderen um die Dimension der Forschung im institutionellen Sinne und drittens um die Unterstützung der hochschulpraktischen Umsetzung durch die Forschung.

Dabei ist der erste Punkt vielleicht der schwierigste. Und man darf vermuten, dass es kein von diesem Sachstand unabhängiges Faktum ist, dass sich trotz auch historisch feststellbarer Bedarfe eine tatsächliche Integration von ethischen Dimensionen in die Managerausbildung kaum nachweisen lässt. Denn jene hätte ja gerade in Deutschland zu geschehen vor dem Ideal einer stark analytisch geprägten Betriebswirtschaftslehre, die wiederum aufruft auf letztlich klassisch inspirierten ökonomischen Abstraktionsmodellen (von früheren Perioden ebenfalls kritisch diskutierten normativen BWL-Entwürfen abgesehen).

Diese Schwierigkeiten sind sicher auch ein Grund für die Exilierung von eher normativen Inhalten in externe Sonderstudiengänge, die, trotz aller inhaltlichen Wertigkeit, natürlich nicht die Wirkung entfalten können wie es die großen WiWi- bzw. BWL-Fakultäten und Wirtschaftshochschulen vermögen. Dabei wird auch die BWL selbst kritisch diskutiert. Es gibt zum einen die Tendenz, entweder BWL partiell bereits von den theoretischen Grundlagen her kritisch zu sehen sowie den realen (vermuteten) Auswirkungen gegenüber kritisch zu sein.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Steinmann (2008), S. 349. Wenn die UN als Stimme der Völkergemeinschaft in verschiedenen Aktivitäten Richtungen empfiehlt (UN Global Compact bzw. PRME) kann man es i.d.T. erstaunlich finden, wenn sich Hochschulen (sic!) nicht diesem Thema zuwenden. Vgl. dazu auch Fußnote 53 in vorliegender Studie.

<sup>88</sup> Vgl. vor allem Ghoshal (2005) (in seiner letzten Veröffentlichung, worauf Steinmann hinweist, vgl. Ders. (2008), S. 345). Zudem auch Khurana et al. (2005), Ferraro et al. (2005), Swanson/Fredrick (2003) und Giacalone (2007). Sehr deutlich wird Mitroff (2004), noch schärfer ist Pfeffer (2005). Als Ex-Insider im Ford-Pinto-Fall äußert sich ähnlich Gioia (2002). Empirisch widersprochen wird vor allem Ghoshal und anderen durch Neubaum et al (2009). „Thankfully, our finding reject the idea that a student’s business orientation somehow preordains them to commit ethical violations. While business scandals appear all too frequently, unethical practices, and unethical individuals, abound in a wider variety of arenas, including sports, politics, and even university administration. [...] Would critics such as Ghoshal (2005), Mitroff (2004) or Pfeffer (2005) blame the undergraduate education of these and other unethical individuals for their ethical transgressions? By arguing business school students or business school education are amoral, [they] implicitly assume other colleges and disciplines across campus do a much better job of teaching ethics to their students, and that business leaders of today are more amoral than their counterparts in other sectors.“ (a.a.O., S. 21). Vgl. zu den tendenziell starken Egoismen von Studierenden der Ökonomie auch Frank et al (1993), Yezer et al (1996), Labanda/Beil (1999) sowie breiter Frank/Schulze (2000).

Vor allem problematisiert wird das *de facto* Paradigma der *Agency Theory*.<sup>89</sup> Oder es wird im Gegenteil eine stärkere Integration von transökonomisch angelegten Inhalten in der Mana-

---

<sup>89</sup> Für eine wirtschaftsethische Kritik vgl. Heinemann (2011). "So wie die strukturellen Eigentumsverhältnisse im Unternehmen im Verhältnis zum Management den Erfolg wesentlich mitbedingen, muss auch die ethische Qualität von Eigentümern und Managern eine neue Rolle in der Untersuchung der Relevanz für den Unternehmenserfolg spielen. Denn jeder Mensch ist immer Agent, Prinzipal und Steward." (Heinemann (2012)). Um vom ‚klassischen‘ Weg generalistischer MBA-Ausbildung mit Blick auf den Nachhaltigkeitskontext produktiv abzuweichen, wird ein breiterer Bezugsrahmen empfohlen. Jener umfasst nicht nur ‚Sustainability‘ und ‚Neoclassics‘ sondern auch verschiedene Nachhaltigkeitsperspektiven (Stubbs/Cocklin (2008)). „At the beginning of the unit, the students largely accept the assumptions of the neoclassical paradigm – until this unit they have not questioned them. By examining and contrasting the assumptions underlying each worldview, the authors believe it helps the students develop critical and reflective thinking. The aim is not to convert them to any particular viewpoint but rather to help them understand and articulate all the sides of the sustainability debate.“ (a.a.O., S. 217). „Die Schwierigkeit besteht offenkundig in der Grenzziehung zwischen offenem und kritischem Denken im wissenschaftlichen Sinne und der Eigentümlichkeit einerseits "Ethik" ohne Normativität nicht betreiben zu können, andererseits jene Normativität aber auch nicht gleichsam "transnormativ" in der Ausbildung artikulieren zu können. Auch wenn das wichtige Ziel Ideologiefreiheit im positiven Sinne eines Manipulationsverzichts ist, wird ein bloßes Angebot an Theorien, Normensets und Methoden ohne eine Idee, was denn nun wahr und gerecht ist, diesem Ziel möglicherweise gerade nicht entgegenarbeiten. Ein ideologiefreies Schattencurriculum nährt den institutionellen Verdacht ebenso, wie ein ideologisierendes offizielles Curriculum die Gefahr birgt, Form und Inhalt zu identifizieren. Nur im offenen Dialog in der Hochschule wird ein ideologiefreies offizielles wirtschaftsethisches Curriculum gelingen. Ein Curriculum, was in geerdeter Normativität vor der Differenz von Sein und Sollen als erstes Sollen ebenso wenig kapituliert, wie vor der Identität von Sein und Sollen als letztes Sollen.“ (Heinemann (2012)). Die durchgängige Beibehaltung des Wertfreiheitsverdictes für die BWL wird auch im hier gegenständlichen Kontext durchaus kritisch gesehen. „Die Ethik beschäftigt sich mit Werten und Normen, in denen ein Werturteil darüber zum Ausdruck kommt, was man für gut hält. Für dieses Werturteil will sie Kriterien bestimmen. Damit sind Werturteile nicht nur ihr zentraler Gegenstandsbereich, sondern eine wesentliche Komponente ihrer wissenschaftlichen Aussagen. Dies hat zur Konsequenz, dass eine wissenschaftliche Behandlung ethischer Fragen in der BWL lediglich dann möglich erscheint, wenn man nicht das Konzept der Wertfreiheit wissenschaftlicher Aussagen vertritt. Die dogmatische Position der Wertfreiheit lässt sich für die Betriebswirtschaftslehre nicht durchhalten und rechtfertigen.“ (Küpper/Schreck (2009), S. 16). Im Kontext der zunächst deskriptiven Analyse von Intentionen von Hochschullehrern in der BWL mit Blick auf die Beeinflussung von Werten stellt Moosmayer (2008) fest, „[...]“, dass auch die bewusste Entscheidung gegen die explizite Thematisierung von Werten in der wissenschaftlichen Tätigkeit eine normative Relevanz besitzt. Insofern steht die Behandlung von Management-Phänomenen, die von den Akteuren als losgelöst von jeglichen Werteimplikationen gesehen wird, nicht für eine "wertfreie" Position, sondern für eine spezifische Werthaltung von Hochschullehrern.“ (a.a.O., S. 173). Deutsche BWL-Hochschullehrer sind dabei, so Moosmayer, gegenüber der Verantwortung „für gesellschaftliche Ziele“ eher ablehnend (a.a.O., S. 179). Wenn dem so ist, muss intensiv darüber gesprochen werden, welches *Programm* denn in der faktischen Ausbildung zu Anwendung kommen soll. Aßländer (2009) notiert allerdings eine eher negative Folge der Fokussierung der wirtschaftsethischen Schulen auf die gewiss wichtigen Grundlagendiskussionen. „Im Großen und Ganzen gelang es den deutschen Protagonisten der Wirtschaftsethik damit nicht, ein eigenständiges Curriculum zu entwickeln und die wirtschafts- und unternehmensethische Ausbildung zum integralen Bestandteil des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums in Deutschland werden zu lassen.“ (a.a.O., S. 210). Alleine an dieser Einschätzung lässt sich gut ablesen, dass der kritische Diskurs über Ethik in der BWL kein leichter ist, schon gar nicht wenn es am Ende um die konkrete Umsetzung geht. Im Kern wird nach wie vor um die alten Streitfragen gerungen, Fragen die letztlich wissenschaftstheoretisch und damit am Ende begründungstheoretisch bearbeitet werden müssen. An erster Stelle dürfte dabei immer noch und immer wieder die Besonderheit stehen, die jeder Sozialwissenschaft eignet. "In der Tat muss die BWL zwar als Teil der WiWi als Teil der Sozialwissenschaft in einem wohlverstandenen Sinne wertfrei sein. Denn Fakten können keine Normen begründen (mit Hume und Kant gegen Hobbes). Nicht jedoch bedeutet dies, dass eine Ethik der Wirtschaft, der Unternehmung etc. dies nicht vermöchte." (Heinemann (2012)). Bedenkenswert ist allerdings, dass Zwecke und Mittel unter den Bedingungen einer spätmodern-globalen Wirtschaft nicht mehr zwingend in einer einfachen Sektorenlogik gesehen werden können, vgl. die Kritik von Lütge (2007) an Hösles Entwurf einer materialen

gementausbildung gefordert.<sup>90</sup> Im deutschen Diskurs ist die Stimme von Horst Albach, der Ethik in der BWL für vom Grundsatz her überflüssig – weil schon vorhanden – hält, beispielhaft für eine integrationsaverse Perspektive zu nennen<sup>91</sup>. Ingo Pies steht beispielhaft für die

---

Wertethik (a.a.O., S. 74ff.; für Hösle vgl. Ders. (1993), (1997)). Die onto-logische Letztbegründung als – gewiss hochkontrovers diskutierte – Basis von Hösles Wertethik will dabei allerdings gerade eine Begründung materialer objektiver Werte leisten – womit die Bedingungen der ‚Spiele‘ nur den hypothetischen Teil des gemischten Syllogismus moralischen Urteilens bilden (können). Was auf der Grundlage kritischen Ethik durchaus wünschenswert sein kann. "[...] eine normative Theorie [i.S. einer beispielsweise "normativen Institutionenökonomik", S.H./B.K.] [kann] mit den gemeinhin anerkannten Standards wissenschaftlicher Seriosität vereinbart werden [...], wenn ihre Aussagen - im Bewusstsein der prinzipiellen Fallibilität aller Wissenschaft - als hypothetische Ratschläge formuliert werden, die für Erfahrungen, Revisionen und mithin für Erkenntnisfortschritt durch Kritik zugänglich sind." (Pies (1993), kursiv im Original, S.H./B.K., S. 312). Der erstgenannte Autor vorliegender Studie verdankt einem persönlichen Gespräch mit Ingo Pies eine Korrektur der eigenen Sicht auf eine ordonomisch informierte Wirtschaftsethik als weniger anreizfixiert als vermutet: in gewisser Hinsicht gehen Anreize und Gründe zusammen. Wenn man die Implementation fokussiert, wird man gewiss im "Wollen" eine wesentliche Sphäre ausmachen dürfen. Was aus dem Blickwinkel einer intersubjektiv-idealistischen Wirtschaftsethik im Anschluss an Hösle jedoch ein "Knackpunkt" bleiben muss, ist die Vorstellung der Ordonomik, "Normativität als Heuristik" (Pies (2009), S. 20) begreifen zu können. „Moraltheorien, die im Sollensparadigma angesetzt sind, interpretieren Normativität als Verpflichtung und machen sich dann auf die Suche nach verpflichtenden Gründen, Begründungen und Letztbegründungen. Methodisch bedingt, handelt man sich bei einer solchen Vorgehensweise systematisch ein Problem ein, das innerhalb dieses Ansatzes prinzipiell unlösbar ist: Einer solchen Ethik begegnet das Eigeninteresse des zum Sollen Verpflichteten stets als Implementierungshindernis für Normativität. Deshalb neigen solche Ethiken zum utopischen Appell und zu einer tendenziell abwertenden Haltung gegenüber dem Eigeninteresse.“ (ebd.). Eine objektive Ethik kann dagegen durchaus ein wohlverstandenes Eigeninteresse goutieren, ja, sie wird immer Sorge tragen, den klugen Egoisten dem dummen Moralisten vorzuziehen. „Es ist sinnlos, ja unmoralisch, den wirtschaftlichen Egoismus abstrakt negieren zu wollen. [...] Erstens ist es unmöglich, den Egoismus auszulöschen; Unmögliches soll man aber nicht versuchen, weil dies einen von der Erreichung wirklich wichtiger Dinge abhält; [...] Wer [zweitens] den Egoismus auslöschen möchte, wird Verbrechen begehen, die noch schrecklicher sind als die, die man dem Egoismus zuschreiben muß. [...] Wer den Egoismus ausschaltet, ohne die Energien, die ihn beseelen, auf einer höheren Ebene bewahren zu können, verdammt die Menschheit zu einer Apathie und Gleichgültigkeit, die noch schlimmer sein wird als der vorangegangene Zustand. Ohne die unheimliche Effizienz eines aus egoistischen Gründen rationalisierten wirtschaftlichen Handelns lassen sich große Aufgaben – wie etwa die Rettung der Umwelt – schwerlich bewältigen.“ (Hösle (1994), S.100). "Letztlich kann die ‚wert(e)freie‘ Sozialwissenschaft durchaus die Gefahr bergen, gerade in jenem Gewand eine Ideologie zu vertreten." (Heinemann (2012)). In den Worten Ghoshals: „In essence, social scientists carry an even greater social and moral responsibility than those who work in the physical sciences because, if they ideology in the pretense of science, they can cause much more harm.“ (Ders. (2005), S. 87). „Der Wirtschaftswissenschaftler kann die Welt nicht erforschen ohne sie zu gestalten. Die klassische Ökonomik war sich dieser Tatsache voll bewusst: Sie wollte eine Analyse leisten, die zu Handlungsempfehlungen führt die wiederum die Gesellschaft verändern können.“ (Heinemann (2012)). Immerhin wird z. B. die (nicht immer in der Stoßrichtung zu recht) kritisierte Prinzipal-Agenten-Theorie von Jensen selbst als unvollständig gesehen (vgl. Holland (2011), S. 98). Wenn man ökonomische Theorien kritisiert, muss man dies Wohl oder Übel aus der übergeordneten Perspektive der ethischen Reflexion tun. „Entweder beschränkt man den Modellanspruch radikal und wird dadurch am Ende hermetisch, oder öffnet sich dem Gedanken der reflexiven Selbstvergewisserung auf prinzipieller Ebene. Hat damit aber freilich die Ebene der empirischen Wissenschaften als Begründungsinstanz verlassen.“ (Heinemann (2012)).

<sup>90</sup> Vgl. z. B. Waddock (2007) oder Wieland (2004).

<sup>91</sup> Vgl. Albach (2005) mit dem Kernargument, BWL sei bereits vom Grundsatz Unternehmensethik. Zu nennen sind in diesem Kontext zudem Hax (1995) und Schneider (1990), die nur die Ökonomie gelten lassen und natürlich die klassischen US-Ökonomen wie Friedman (1971), letztlich wiederholt in der aktuelleren Arbeit von Henderson (2001). Vgl. auch Küpper/Schreck (2008).

gegenläufige Forderung, wirtschaftsethische Inhalte in die Teildisziplinen der BWL zu integrieren.<sup>92</sup>

Die wissenschaftliche Debatte ist durchaus auf der normativen wie deskriptiven Ebene oft dissensbehaftet: Es scheint erstens nicht ausgemacht, ob nun eine echte Integration ethischer Reflexionen in die Wirtschaftswissenschaften nicht bereits vom wissenschaftstheoretischen Grundsatz her defizient bleiben muss oder jene Integration auch und gerade die Ökonomie voranbringen kann.<sup>93</sup> Zweitens ist nicht klar, wie denn genau solch eine Integration (falls man jene für wünschenswert hält) mit Blick auf die wissenschaftliche Fundierung aussehen soll. Sind die Hochschulen überhaupt die unter der Wirkungsperspektive angemessenen Gesprächspartner oder ist es nicht vielmehr eine Frage der übergeordneten Rahmenbedingungen und Unternehmensausrichtungen? Es scheint also immer noch unklar, wie im praktischen Tun ebenso wie in der theoretischen Begründung eine gelingende Managerausbildung aussehen kann, die ökonomische und transökonomische Aspekte angemessen gewichtet.<sup>94</sup> Einen wissenschaftlich fundierten wie vor allem auch praktisch überzeugenden (weil erfolgreich erprobten) Wissens-, Kompetenz- und Methodenkanon wird man vergeblich suchen.<sup>95</sup>

Schlaglichtartig lassen sich zusammenfassend folgende Problemkreise aber auch positive Entwicklungen benennen, die eine Wirtschaftsethik in der Managementausbildung als Orientierungswissen mit konkretem Nutzen für entsprechende Handlungskompetenzen (und ggfs. sogar für Persönlichkeitsaspekte) mithin doch als erhebliche Herausforderung erscheinen lassen.<sup>96</sup> Jene Herausforderungen sind teilweise unmittelbar wissenschaftlicher Natur, betreffen aber auch die oft institutionell getriebenen Forschungstrends und Rahmenbedingungen.

- **Problematisch gewordenes Orientierungswissen:** In einer hochkomplexen globalen Welt notwendig, aber durch die klassische VWL zunehmend schwerer zu generieren

---

<sup>92</sup> Vgl. Pies et al. (2009b) in ‚ökonomischer Perspektive‘ für den grundlegenden Zusammenhang von BWL und Unternehmensethik. Diese grundlegende Auseinandersetzung wird transparent nachvollzogen bei Pies et al. (2009a). Ebenfalls klärend ist Suchanek (2007). Vgl. zudem Pies (2008) und Leisinger (2008).

<sup>93</sup> Man könnte auch falsch fragen: Passen ethische Kolben in das Getriebe der BWL? Für eine hochfundierte Kritik an dem ‚Maschinenmodell‘ der Ökonomie vgl. Brodbeck (2009).

<sup>94</sup> Vgl. Heinemann (2012).

<sup>95</sup> Freilich liegen einzelne interessante Ansätze zur praktischen Ausgestaltung vor, beispielsweise Fehling (2009) für Ethik in Bachelor-Studiengängen – allerdings nicht nur in den WiWi speziell.

<sup>96</sup> Einen sehr guten Überblick über den Sachstand bietet Aßländer (2009). Der Autor stellt fest, dass in Deutschland aber auch außerhalb keine einheitliche Meinung zu finden ist, ob und wie konkret die Stellung von ‚Ethik‘ im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung sein soll. Wichtig ist sein Hinweis auf die geschichtliche Entwicklung der Wirtschaftsethik in Deutschland, a.a.O., S. 205 ff.

und in Frage stehend, ob die Wirtschaftsethik diese vermeidliche Lücke füllen kann und soll.<sup>97</sup> Damit wird an den Grundfesten der Wirtschaftswissenschaften gerüttelt.

- **Schulenburg** (Homann/Pies, Ulrich, Steinmann/Löhr, internationale Positionen etc.) erschwert in gewisser Weise eine für die Studierenden in Managementfächern angemessen operationalisierbare Orientierung und führt zudem zu differenzierten Lehrangeboten mit einer starken Verbindung zu Philosophie und Theologie.<sup>98</sup> Für jeden Manager, der an der rationalen Klärung von ethischen Fragestellungen interessiert ist, sind Philosophen und auch Theologen interessante und wichtige Gesprächspartner. Allerdings können Vorbehalte durchaus nachvollziehbar entstehen, wenn letztlich die oft komplexen Argumentationsstrukturen nicht ohne weiteres explizit gemacht werden (können).<sup>99</sup> Denn es käme ja darauf an, die verschiedenen Ansätze, denen verschiedene Ökonomiken und Ethiken zugrundeliegen, mit guten Gründen beurteilen zu können.
- **Weitgehender Konsens**, dass es Wirtschaftsethik im Managementstudium geben sollte – allerdings setzt die Analyse dieser Debatte ebenfalls Kenntnisse der Philosophie und insbesondere der Wissenschaftstheorie voraus, die im Allgemeinen in Grundla-

---

<sup>97</sup> Pies et al. (2007), S. 12 notieren zu Recht: „*Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre wird brüchig.*“ (kursiv im Original, S.H./B.K.). Vgl. aktuell auch Caspari/Schefold (2011). Freilich wird man bereits die Vorstellung, die Wirtschaftsethik müsste überhaupt so etwas wie "überindividuelles" Orientierungswissen bieten, kritisieren können. Beispielhaft ist hier Kliemt zu nennen, der aus seiner "moraltheoretischen" Sicht formuliert: "Bei realistischer Einschätzung der menschlichen Natur und der in ihr begründeten Verhaltensmotivationen erscheint es [...] selbst als moralisch fragwürdig und illusionär anzunehmen, man könne moralisch erwünschtes Verhalten vor allem mit den Mitteln des moralischen Appells erreichen." (Hegselmann/Kliemt (1997), S. 18). Konsequenter schreibt Kliemt denn auch in seinem vorläufigen Internet-Vorlesungsskript: "Nicht der wirtschaftsethisch informierte Sozialingenieur, sondern der zu kluger eigenständiger Urteilsbildung befähigte wirtschaftliche Akteur muss das Ideal einer wirtschaftsethischen Bildung sein. Zu wissen, wo es lang geht und anderen auf der Basis dieses Wissens zu sagen, welche Ziele sie letztlich verfolgen sollen, wird allenthalben in Anspruch genommen. Das entsprechende Orientierungswissen gibt es jedoch bei nüchterner Betrachtung nicht. Es kann in der wirtschaftsethischen Bildung deshalb nicht um die Vermittlung von Orientierungswissen gehen. Man darf aber hoffen, dass man anhand einer Kenntnis von wirtschaftsethischen Argumenten und Diskussionen lernen kann, sich selbst besser zu orientieren." ([http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/dept\\_legal\\_ethics/staff/Kliemt/dmsFS/0/file3/Skript-Wirtschafts-Ethik-7%2010%2007-netz.pdf](http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/dept_legal_ethics/staff/Kliemt/dmsFS/0/file3/Skript-Wirtschafts-Ethik-7%2010%2007-netz.pdf), S. 7 (Stand 10.10.2011); kursiv im Original, S.H./B.K.).

<sup>98</sup> Vgl. Schwalbach/Schwerck (2008).

<sup>99</sup> Es ist wichtig, dass die Reflexion auf die Begründungsebene nicht vor einer anwendungsfixierten Wirtschaftsethik marginalisiert wird. "Es besteht die Gefahr, dass der Philosophie- und Ethikunterricht zur Kasuistik verkommt. Beschränkt man sich auf das Lösen von Einzelfällen, gerät die Aufgabe philosophischer Begründung aus dem Blick. Normen und Werte, moralische Prinzipien oder allgemeingültige Regeln werden bloß noch vorausgesetzt, um sie auf konkrete Situationen anzuwenden." notiert Rohbeck ((2007), S. 18) zwar für den schulischen Ethikunterricht, was aber als Hinweis auch für die hochschulische Variante ernst genommen werden muss. Nicht bedeutet dies freilich, dass eine Managementausbildung ein philosophisches Seminar wird.



genveranstaltungen der Managementausbildung nicht erworben werden können. Dies dürfte auch beim sinnvollen Ausgang vom Problem noch Geltung haben.

- **Teilweise Dissens**, wie diese Integration zu geschehen habe – mit dem praktischen Resultat der bereits heute ziemlich schwer durchschaubaren Vielfalt an Möglichkeiten, mit dieser Herausforderung in der Managementausbildung konkret umzugehen.
- **Forschung zur ‚Nachhaltigen Entwicklung‘ an Hochschulen:** Neben den grundlegenden Forschungsdiskursen zum Verhältnis von Wirtschaftswissenschaften und Ethik bzw. Nachhaltigkeit stellt auch die potenzielle Rolle von Hochschulen im Rahmen der Formulierung und Lösung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Problemen auf lokaler wie globaler Ebene ein noch recht junges Forschungsfeld dar.<sup>100</sup>
- **Forschung zum Verhältnis von Wirtschaftsethik und BWL bzw. zu speziellen Aspekten der Integration in die Lehre:** Es sind mittlerweile einige empfehlenswerte Herausgeberbände erschienen, die Klarheit in die Positionen bringen und interessante Einzeleinblicke in Theorie und Praxis bieten.<sup>101</sup> Dennoch ist das Feld in der deutschen Debatte noch *relativ* unbestellt. Dies ist auch erkennbar an den – soweit zu sehen – doch recht individuell getriebenen Aktivitäten von einzelnen Kolleginnen und Kollegen. Größere Forschungsvorhaben sind wohl die Ausnahme.
- **Institutionalisierung:** Ohne auf die vielen Forschungsinstitutionen einzugehen,<sup>102</sup> sind insbesondere spezialisierte *Lehrstühle* für Wirtschaftsethik und/oder Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen immer noch selten. Interessanterweise ist auch hier punktuell

---

<sup>100</sup> Vgl. Adomßent et al. (2007). Im Bereich von wirtschaftsethischen Forschung insgesamt halten Scherer und Butz (2010, S. 365) fest: „Die wissenschaftliche Anerkennung der Unternehmensethik ist unter deutschsprachigen Betriebswirten häufig immer noch niedrig, dies obwohl das Thema in der internationalen Spitzenforschung längst repräsentiert ist. Unternehmensethik und CSR gelten hierzulande nicht selten als "weiche" Disziplinen, die eher auf philosophischen Abhandlungen aufbauen als auf "harter" quantitativer und empirischer Methodik.“

<sup>101</sup> Hier sind zu nennen aktuell Scherer/Patzer (2008) (dort speziell ‚Teil B‘ ab S. 169), Theis/Klein (2010), Küpper/Schreck (2011) sowie Haase et al. (2011). Die noch nicht ausgestandene Spannung zwischen praktischer Handlungsnotwendigkeit, interner wirtschafts- bzw. betriebswirtschaftstheoretischer Debatte und philosophischer Expertenreflexion bleibt spürbar. Zudem ist zu nennen Scherer/Picot (2008) sowie mit guten Praxisbeispielen das ‚Forum Wirtschaftsethik‘ in der Ausgabe 2/08 ‚Lehrangebot Wirtschaftsethik in Deutschland‘. Mit internationalem Blick Amann et al (2011) sowie als gute Ressource mit vielen Downloads <http://www.nzabe.ac.nz/index.php/proceedings-2010> (Stand 10.10.2011), dort das Paper von Guler mit diversen Literaturhinweisen. Außerdem aktuell Kümmel (2010).

<sup>102</sup> Eine aktuelle ausführliche empirische Untersuchung zur CSR-Ausbildung in Europa bieten Orlitzky/Moon (2011). Die Autoren stellen zum Thema Forschung fest: „In general, all these changes illustrate the maturing of CSR as a field of study“, a.a.O., S. 167.

die Wirtschaft aktiv, wobei einer der exponierten Lehrstühle in diesem Felde in der Tat mit privaten Mitteln von einem Top-Manager errichtet wurde.<sup>103</sup>

- **DNWE:** Das DNWE ‚Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik‘<sup>104</sup> ist als etablierte Plattform für den akademischen Dialog wie auch den Theorie-Praxis-Transfer darüber hinaus erstrangig zu nennen.<sup>105</sup> Auf europäischer Ebene ist die EBEN ‚European Business Ethics Network‘<sup>106</sup> wesentlich (das DNWE ist gleichzeitig die EBEN Deutschland e.V.). Im DNWE ist zum Beispiel der Arbeitskreis ‚Wirtschaftsethik und berufliche Bildung‘ aktiv.<sup>107</sup> Das DNWE ist gewiss ein positiver Impulsgeber für die Entwicklung.
- **Schmalenbach Gesellschaft:** An der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis ist beispielsweise der ‚Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung‘ zu nennen.<sup>108</sup> Als eine Zielsetzung im gesellschaftlichen Bereich benennt der Arbeitskreis: „Die systematische Integration des Themas „Nachhaltigkeit“ in die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung“.<sup>109</sup>
- **‚Kommission Wissenschaftstheorie‘ und ‚Arbeitsgruppe Unternehmensethik und BWL‘ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB):** „Ihre Aufgaben bestehen darin, die Wissenschaftstheorie sowie die Unternehmens- und Wirtschaftsethik innerhalb des VHB inhaltlich zu vertreten. Die beiden inhaltlichen Schwerpunkte der WK WEW sind Querschnittsthemen, die für alle Disziplinen der Betriebs-

---

<sup>103</sup> Der ‚Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik‘ wurde vom CEO der Siemens AG aus privaten Mitteln an der TUM Technische Universität München gestartet und mit Lütge besetzt. Mit einem beachtlichen Team (vgl. <http://www.wirtschaftsethik.edu.tum.de/team/>, Stand 10.10.2011) ist eine spannende Forschungs- und Lehrleistung möglich. Mögen sich Nachahmer finden!

<sup>104</sup> Vgl. [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de) (Stand 10.10.2011).

<sup>105</sup> Vgl. beispielsweise für das Wertesystem (ZfW) <http://www.dnwe.de/wertemanagement.html> (Stand 10.10.2011).

<sup>106</sup> Vgl. <http://www.eben-net.org/> (Stand 10.10.2011).

<sup>107</sup> Vgl. <http://www.dnwe.de/arbeitskreise.html> (Stand 10.10.2011). Vom Leiter Thomas Retzmann (Universität Duisburg-Essen) ist auch das Projekt ‚Ethos‘, vgl. <http://www.ethos-wirtschaft.de/index.php> (Stand 10.10.2011). Dort geht es um die „Entwicklung innovativer Unterrichtseinheiten zur Wirtschafts- und Unternehmensethik“ für Lehrerinnen und Lehrer (also für Schulen) (<http://www.ethos-wirtschaft.de/index.php?seite=ethos&submenu=projektziele> (Stand 10.10.2011)). Jene können auf der Webseite kostenfrei exemplarisch heruntergeladen.

<sup>108</sup> Vgl. <http://www.schmalenbach.org/index.php/arbeitskreise/unternehmensfuehrung/nachhaltige-unternehmensfuehrung> (Stand 10.10.2011).

<sup>109</sup> [www.aknu.org/files/64%20DBT\\_AKNU\\_Präsentation\\_Ruter\\_Günther.pdf](http://www.aknu.org/files/64%20DBT_AKNU_Präsentation_Ruter_Günther.pdf), dort. S. 3 (Stand 10.10.2011).

wirtschaftslehre Bedeutung haben.“<sup>110</sup> Das der bedeutende Verband das Thema adressiert ist eine begrüßenswerte Entwicklung.<sup>111</sup>

- **International Working Group on Business Ethics Education (IWBEE):** International ausgerichtete Arbeitsgruppe der FU Berlin.<sup>112</sup>
- ...

### Studierende

Auch die Studierenden sind, zumindest soweit die empirischen Belege bisher reichen,<sup>113</sup> klar in ihrer Artikulation des Desideratums ‚Ethik‘ in der Managementausbildung.<sup>114</sup>

- **Umfragen unter Studierenden durch Institutionen:** 74 % der MBAler würden als neue Inhalte ‚Soziale Verantwortung, Corporate Social Responsibility‘, 67% ‚Neue Lehrinhalte, die ethische und nachhaltige Perspektiven einschließen‘ begrüßen (MBASTudie 2010).<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. <http://wew.vhbonline.org/mission-statement-der-wk-wew/> (Stand 10.10.2011). Hier nahm auch der erste Workshop zum Thema „Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung“ (2008) seinen Ausgang. Vgl. zu den Ergebnissen Haase/Mirkovic (2009). Vgl. außerdem aktuell Scherer/Butz (2010).

<sup>111</sup> Seit 2006 fragt die Fachgruppe ‚Wirtschaftsethik‘ im bdvb "wie sich faires und soziales Miteinander der Menschen mit den notwendigen, wirtschaftlichen Erfolgen verträglich gestalten lassen. Diesen Themenkomplex soll die Fachgruppe "Wirtschaftsethik" erörtern, Handlungsvorschläge erarbeiten und Erfahrungen austauschen." Vgl. <http://www.fg-wirtschaftsethik.bdvb.de/de/> (Stand 10.10.2011). Bezüge zur Managerausbildung sind allerdings noch nicht erkennbar.

<sup>112</sup> Vgl. [http://www.wiwiiss.fu-berlin.de/institute/marketing/International\\_Working\\_Group\\_on\\_Business\\_Ethics\\_Education\\_IWBEE\\_/index.html](http://www.wiwiiss.fu-berlin.de/institute/marketing/International_Working_Group_on_Business_Ethics_Education_IWBEE_/index.html) (Stand 10.10.2011).

<sup>113</sup> 2006 haben sich dagegen bei einer Online-Umfrage von e-fellows nur 29 (sic!) Alumnae und Alumni überhaupt beteiligt (vgl. <http://www.e-fellows.net/show/detail.php/10226>, Stand 10.10.2011). Damit fallen die dort erhobenen Zahlen nicht ins Gewicht, allerdings die Tatsache, dass die Umfrage offenbar nicht viele Alumnae und Alumni angesprochen hat.

<sup>114</sup> Es existieren soweit zu sehen nur sehr wenige Untersuchungen mit anders gelagerten Befunden. „Much of the highly rated content could be described as ‘softer’ skills rather than technical matters. Four items were clearly identified as being particularly valuable – Strategic Management, Managing People and Organisations, Leadership and International Business. At the bottom of the list were four subjects selected by less than 5% of all respondents – Taxation, Logistics, Outsourcing and somewhat surprisingly, Ethics. Given the profile that Ethics and ethical behaviour have received during the economic crisis it might have been expected that Ethics would have appeared higher in the list of valuable content. Prospective students must either think they are already ethical in their outlook and behaviour or that Ethics will be embedded in every part of an MBA qualification rather than needing to be taught separately”. Crisis? What crisis? Tomorrow’s MBA’, S. 5, <http://www.fcdea.ca/Resources/Documents/Crisis%20What%20crisis.pdf> (Stand 10.10.2011).

<sup>115</sup> [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_32260\\_32261\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms_bst_dms_32260_32261_2.pdf), S. 41 (Stand 10.10.2011).

- **Umfragen unter Studierenden durch studentisch geprägte Initiativen: In der sneep<sup>116</sup>-Umfrage (2009) fordern 66 % der Studierenden:** „...dass Wirtschafts- und Unternehmensethik ein Pflichtfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung ist. Somit zeigt sich deutlich eine sehr große Nachfrage nach wirtschafts- und unternehmensethischer Lehre. Über ein Drittel der Befragten wäre bereit, auch über Pflichtveranstaltungen hinaus zusätzliche Leistungen in diesem Bereich zu erbringen.“<sup>117</sup>
- **„Offener Brief Hochschulrektoren“** 2010 von sneep zur Stellungnahme aller Hochschulrektoren in Deutschland mit der Frage, wie sich mehr Ethik ins WiWi-Studium integrieren lässt<sup>118</sup>. Die Auswertung von sneep<sup>119</sup> zeigt, dass sich mit 14 % der angeschriebenen Hochschulen nicht eben beeindruckend viele Rückmeldungen ergeben haben (361 Hochschulen wurden angesprochen). Zudem haben von den Rückmeldungen nur 40 % dezidiert positiv reagiert.
- **sneep-Positionspapier „Wirtschaftsethik an die Hochschulen! - Nicht ob, sondern wie!“:** Die konkreten Forderungen lauten: „1. Pflichtveranstaltungen zum Thema Ethik/Wirtschafts- und Unternehmensethik für alle Studierende. Hierin sollten die Grundlagen der Ethik und des Nachhaltigkeitsleitbildes sowie der Zweck eines Unternehmens thematisiert werden. 2. Eine Integration von wirtschaftsethischen Lerninhalten in die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen (z.B. Marketing, Produktion, Personalmanagement). Ethische Problemstellungen können dabei in Form von Case Studies bearbeitet werden. 3. Zusätzliche vertiefende Wahlveranstaltungen zum Thema Ethik/Wirtschafts- und Unternehmensethik. 4. Mehr Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis an den Hochschulen über wirtschaftsethische Herausforderungen im Unternehmensalltag.“<sup>120</sup>
- **FOM EthikControl „Handlungsfeld Lehre“** mit Kernbereich Studierendenbefragung (siehe weiter unten) und deutlich positiven Signalen für mehr und verbindliche Ethikanteile in der Managementausbildung.

---

<sup>116</sup> SNEEP = Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vgl. [www.sneep.info](http://www.sneep.info) (Stand 10.10.2011).

<sup>117</sup> Sneep-Studie (2009), S. 7. „Kein Unterschied lässt sich hingegen in der Meinung feststellen, dass Wirtschafts- und Unternehmensethik ein Pflichtfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung sein sollte.“ (a.a.O., S. 10).

<sup>118</sup> Vgl. [www.sneep.info/index.php?s=file\\_download&id=816](http://www.sneep.info/index.php?s=file_download&id=816) (Stand 10.10.2011).

<sup>119</sup> Vgl. [http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep\\_Auswertung%20Zusammenfassung\\_Mai2011.pdf](http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep_Auswertung%20Zusammenfassung_Mai2011.pdf) (Stand 10.10.2011).

<sup>120</sup> [http://www.sneep.info/index.php?s=file\\_download&id=889](http://www.sneep.info/index.php?s=file_download&id=889), S. 2 (Stand 10.10.2011).

- Als wesentliche impulsgebende studentische Initiative muss offensichtlich **sneep** ‚Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik‘<sup>121</sup> genannt werden.
- Auch neue **Metainitiativen** bilden sich, z. B. das ‚Netzwerk studentischer Nachhaltigkeitsinitiativen‘<sup>122</sup>.
- **Net Impact Studie 2009:** „73% of business majors think they need more corporate responsibility and sustainability content.“ „84% of all undergraduates, regardless of major, agree in this - an increase from 72% in 2007.“<sup>123</sup>
- ...

Es wird offenkundig ein durchaus übergreifender Multiplattform-Stakeholder-Dialog geführt, der bereits gute Ergebnisse generiert hat. Die Megathemen ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ werden mit Blick auf die akademische Sphäre zunehmend von den Studierenden selbst aktiv angesprochen.

Wenn man die Bewältigungsstrategien und -werkzeuge für die Herausforderungen im Bereich ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ zu einem konkreten Ausbildungsbestandteil der Managementausbildung machen möchte, wird man schwerlich umhinkommen, sich wesentlichen Fragen zu stellen, deren Beantwortung heute keineswegs als geklärt und konsensfähig beschrieben werden kann:<sup>124</sup>

- **Normative Dimension:** Wie ist die Kompatibilität wirtschaftsethischer Grundpositionen mit den Zielen einer gelingenden Managementausbildung zu bewerten?<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. <http://www.sneep.info> (Stand 10.10.2011).

<sup>122</sup> Vgl. <http://nachhaltige-hochschulen.de/files/forderungspapier.pdf> (Stand 10.10.2011).

<sup>123</sup> Net Impact (2011), S. 70. Als Zusammenfassung auch erhältlich unter [http://netimpact.org/docs/NetImpact\\_UndergradPerspectives\\_2010.pdf](http://netimpact.org/docs/NetImpact_UndergradPerspectives_2010.pdf) (zuletzt besucht 10.10.2011, dort S. 6).

<sup>124</sup> Die folgenden vier Fragedimensionen sind entnommen Heinemann (2012). Vgl dazu auch Euler/Seufert (2011). Die Autoren notieren folgende Themen mit Blick auf Praxis und Forschung: „How can reflective thinking on values, attitudes, theories and practice be better incorporated into the learning processes of management education? What cultural changes are needed in management education to support the paradigm shift? How can we challenge the predominant epistemological positions of self-interest and efficiency and more keenly consider individual and social responsibility concepts?“ (a.a.O., S. 224).

<sup>125</sup> Im Rahmen einer kritischen Diskussion mit Fachkolleginnen und -kollegen sowie Studierenden auf den "6. Zittauer Gesprächen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik - Wirtschafts- und Unternehmensethik in der universitären und außeruniversitären Bildung" hat sich jüngst gezeigt, dass diese Fragestellung zwar in ihrer Grundsätzlichkeit herausfordernd aber doch angebracht ist. Die knappen Gedanken, die der erste Autor vorliegenden Beitrages dazu beitragen durfte („Shopping in the Ethics-Education Supermarket? Kritische Anfragen zur Kompatibilität wirtschaftsethischer Grundpositionen mit den Zielen einer gelingenden Managementausbildung“, vgl. [http://www.ihl-zittau.de/de/dnl/programm\\_zittauer\\_gespraechе\\_2011.3558.pdf](http://www.ihl-zittau.de/de/dnl/programm_zittauer_gespraechе_2011.3558.pdf) (Stand 10.10.2011)), waren noch unzureichend aber haben doch gezeigt, dass diese Diskussion noch geführt werden muss. Ganz konkret wird eben jede Hochschule sich fragen müssen, was sie denn inhaltlich für *empfehlenswert* hält. Man muss eben sehen, dass ein beispielsweise Kollege aus der Finanzwirtschaft sicher das Thema

- **Wissensdimension:** Welches Wissen soll im Rahmen von wirtschaftsethischen und nachhaltigkeitsorientierten Ausbildungsinhalten im wirtschaftswissenschaftlichen Studium vermittelt werden?
- **Kompetenzdimension:** Welche Kompetenzen sollen im Rahmen von wirtschaftsethischen und nachhaltigkeitsorientierten Ausbildungsinhalten im wirtschaftswissenschaftlichen Studium vermittelt werden?
- **Methodendimension:** Ist Wirtschaftsethik, Management von Nachhaltigkeit, etc. lehr- und lernbar? Wenn ja, wie genau?<sup>126</sup> Wie ist der Zusammenhang von ‚Kopf, Herz und Hand‘<sup>127</sup> in diesem Kontext zu bestimmen?

Vorgenannte Fragen sind freilich nicht abschließend. Sie deuten aber an, dass ein wissenschaftlich fundiertes und insbesondere auch pädagogisch zu Ende gedachtes Ausbildungskonzept hier nicht vorgestellt werden kann.<sup>128</sup> Jedenfalls sind viele oben benannte Faktoren (Rahmenbedingungen, ...) durchaus begünstigend für einen entsprechenden Zuwachs an ethischem Wissen und moralischer Kompetenz bei Studierenden in der Managementausbildung. Ohne den Anspruch auf vollständige Konzepte wird man konkrete Schritte einleiten müssen, denn bis zum „Standard der Ethikausbildung von Managern“ wird noch viel Zeit vergehen. Denn solch ein Standard ist eine Frage des normativ-kritischen Diskurses, der schwerlich in einer endlichen Welt an ein materiales Ende kommen kann. Und doch muss er geführt werden, müssen doch Hochschulen insgesamt „als Sozialisationsinstanz zukünftiger Führungskräfte und Entscheider“<sup>129</sup> verstanden werden.

Wie Jacobs in seinem zu Beginn zitierten Satz angedeutet hat, ist es zwar eben leider nun mal nicht selbstverständlich, dass aus der Vermittlung von Kompetenzen, Fertigkeiten, Wis-

---

‚Ethik‘ im Rahmen seines Unterrichtes bei entsprechender Unterfütterung mit Material, ggfs. Schulungen etc. vertreten kann. Doch wird die Frage nach der ‚Schule‘ sich stellen. Ein ‚ordonomischer Unterricht‘ dürfte sich von einem gesinnungstheoretisch ausgerichteten deutlich unterscheiden. Vgl. zum Themenfeld auch Cicalone/Thompson (2006) sowie Aßländer ((2009), S. 212 ff.; mit Bezug auf Bowie (1986), S.158-172).

<sup>126</sup> Möglicherweise ist es eine Option, die Potenziale der ‚entertainment education‘ zu nutzen, kombiniert mit einem *blended-learning*-Ansatz in der *Cloud*. Vgl. Heinemann (2012). Für den größeren, über Ethik in der BWL bzw. den Wirtschaftswissenschaften hinausgehenden Zusammenhang vgl. Mikuszeit/Szudra (2009). Ein bereits ausgereiftes Angebot findet sich als „eGeneral Studies“ am Lehrstuhl für ‚BWL und Nachhaltiges Management‘ der Universität Bremen (vgl. beispielsweise Kap. „Bausteine einer Wirtschaftsökologie“) [http://mlecture.uni-bremen.de/egs/index.php?option=com\\_mplayer&mlid=1790](http://mlecture.uni-bremen.de/egs/index.php?option=com_mplayer&mlid=1790) (Stand 10.10.2011)). Auch aus der Ressourcenperspektive sind solche Angebote für eine Hochschule, die wie die FOM im wesentlichen wirtschaftswissenschaftliche Kompetenzen hat, interessant.

<sup>127</sup> Ohne hier ein Votum für Pestalozzi auszusprechen, scheint es nicht unplausibel, im moralpädagogisch-fachdidaktischen Sinne eine eher ganzheitliche Perspektive anzustreben. Wie dies im Methodenbereich dann konkret auszugestalten wäre, ist dementsprechend eine aus dieser theoretischen Vorgabe folgende Ebene.

<sup>128</sup> Für den wichtigen Zusammenhang von ‚Ethik‘ und ‚Pädagogik‘ vergleiche jüngst Kesselring (2009).

<sup>129</sup> Stark et al (2010), S. 198.

sen, ja sogar (falls dies gelingen mag) von Haltungen entsprechende Verhaltensanpassungen der Nachwuchsführungskräfte resultieren. „Wenn wir aber glauben, letztlich mit einem *Mehr* an Ethik in der Managerausbildung am Ende *nichts* bewegen zu *müssen*, weil es nichts in dieser Perspektive zu optimieren gäbe, wären Diskussionen und Aktivitäten zu diesem Thema mozardistisch. Wenn wir aber glauben, letztlich mit einem *Mehr* an Ethik in der Managerausbildung am Ende *nichts* bewegen zu *können*, wären die oben skizzierte Debatte absurd. Die Vorstellung, dass wir Gerechtigkeit und Frieden in unserer Welt brauchen und nur so eine wünschenswerte Zukunft möglich wird, ist vom Grundsatz nicht einmal deutlich dissensbehaftet. Auch wissen wir, dass die Wirtschaft als wirkmächtigstes System der Welt genau die Kraft entfalten kann, die Dinge wirklich (und das kann hier nur bedeuten: nachhaltig) zu verändern. Daher kommt es darauf an, letztlich mit einem *Mehr* an Ethik in der Managerausbildung am Ende *etwas* bewegen zu *können*, was man auch *soll*. Es geht letztlich darum, einen *Anstoß für konkretes Handeln* zu geben.“<sup>130</sup> Auch wenn noch nicht alles vollständig theoretisch ausgearbeitet ist und hier in vielem ein ‚Werkstattbericht‘ gegeben wird ergibt es doch Sinn, *anzufangen*.

---

<sup>130</sup> Heinemann (2012), kursiv im Original, S.H./B.K.

### 3 Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘

Seit vielen Jahren engagiert sich die gemeinnützige FOM in vielen – wie man heute sagen würde – ‚Nachhaltigkeitsprojekten‘.<sup>131</sup> 2010 wurde beschlossen, diese unterschiedlichen Aktivitäten im Rektoratsprojekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ zu bündeln und eine übergreifende Strategie zu erarbeiten, die spezifische Handlungsfelder für den Bereich der Managementausbildung abdeckt.

Die FOM hat eine Verantwortung als wesentlicher Akteur im privaten Bildungssektor und nimmt jene ernst – gerade durch die duale Ausrichtung als wirtschafts- und praxisnahe Hochschule ist sie ‚ganz nah dran‘ an den realen wirtschaftsethischen Problemstellungen konkreten Managementhandelns.

Mit dem Rektoratsprojekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ wurde der Grundstein für eine zielführende und nachhaltige Implementierung in Lehre, Forschung, Hochschulmanagement sowie den Dialog mit der Praxis gelegt. Das Projekt versteht sich auch als offene Plattform für den kritischen Dialog mit den verschiedenen Akteuren.

#### 3.1 *differentia specifica* der FOM

Wenn sich eine große private gemeinnützige Hochschule wie die FOM auf diesen Weg begibt, sind die *differentia specifica* der Institution beachtlich, im wesentlichen also die Fokussierung auf das ‚Studium neben dem Beruf‘:

- **Bedeutender Anbieter:** zurzeit größte Wirtschaftshochschule Deutschlands mit über 17.000 berufsbegleitend Studierenden (von 409 Hochschulen in Deutschland sind rund 90 privat und davon rund 50 % gemeinnützig)<sup>132</sup>
- **Größte WiWi-Fakultät in Deutschland:** zurzeit über 200 hauptberufliche Professoren und über 800 Lehrbeauftragte, Verbindung von Praxiserfahrung und Wissenschaft (Führungskräfte, Wissenschaftler)<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Was der Tradition der Mutterorganisation entspricht, wie der Wissenschaftsrat 2010 bemerkt: Die BCW-Gruppe, die „dieses Geschäftsfeld [der hochschulischen Bildungsangebote] nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch mit einer idealistischen Komponente betreibt.“, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10042-10.pdf>, S. 44 (Stand 10.10.2011).

<sup>132</sup> Vgl. Frank et al. (2010), S. 21. Freilich sind diese Eigenschaften der FOM nicht i.S. einer Exklusivität zu verstehen. Es gibt Hochschulen die gewiss einige der Eigenschaften auch aufweisen, die besondere Kombination ist allerdings soweit zu sehen eine Alleinstellung. Mit den resultierenden Herausforderungen im Kontext der akademischen Managerausbildung generell, im Kontext der Wirtschaftsethik insbesondere.

<sup>133</sup> Die praxisnahen ‚fachhochschulischen‘ Professuren stellen durchaus einen Mehrwert im hier gegenständlichen Kontext dar. „Today it is possible to find tenured professors of management who have never set a foot inside a real business, except as customers.“ (Bennis/O’Toole (2005), S. 4). Freilich ist ein starker Praxisbezug auch eine besondere Herausforderung im Bereich von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit.



- **Hohe Qualitätsorientierung:** Die FOM ist staatlich anerkannt und akkreditiert. Ein hochschuleigenes Qualitätsteam überwacht im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems zusätzlich die Einhaltung und Weiterentwicklung der Standards.
- **„Studium neben dem Beruf“:** *Praxisorientierte* Lehre mit Karrierefokus – die FOM hat den Stiftungsauftrag, jungen und bereits berufstätigen Menschen eine Hochschulausbildung parallel zur betrieblichen Ausbildung oder zur beruflichen Tätigkeit anzubieten, die sie auf die zunehmend anspruchsvollen beruflichen Herausforderungen vorbereitet und potenzialstarken Absolventen die Möglichkeit eines karriereorientierten Berufswegs eröffnet.
- **Wirtschaftsorientierung:** Als Hochschule der Wirtschaft ist die FOM seit fast 20 Jahren als Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft insbesondere auf die Belange der Wirtschaft fokussiert. Über Kuratorien und Kooperationen sind langjährige Beziehungen zu Wirtschaftsunternehmen vom DAX-Konzern bis zum KMU deutschlandweit etabliert worden.
- **Dezentralität:** Mit aktuell 23 Studienorten ist die FOM stark dezentral und damit in räumlicher Nähe zu den nachfragenden Wirtschaftspartnern und Studierenden vertreten (22 in Deutschland).
- **Hohe Serviceorientierung:** Da die Studierenden aus der Wirtschaftspraxis kommen und berufstätig sind, ergibt sich notwendig ein hoher Standard an Serviceleistungen. Insbesondere hat die FOM eine serviceorientierte IT-Strategie. „Konkret bedeutet das, den durch die berufliche Tätigkeit der Studierenden geprägten Studienalltag möglichst frei von administrativen Prozessen zu halten.“<sup>134</sup>
- **Dozenten (Professoren und Lehrbeauftragte) aus der Praxis:** Der Praxisbezug der FOM ergibt sich aus dem Profil und kann nur durch ebenfalls in der Praxis aktive Dozenten sichergestellt werden.
- **Gemeinnützig und stiftungsgetragen:** Getragen wird die Hochschule von der gemeinnützigen Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft.
- **Ergänzung der Hochschullandschaft:** Das Selbstverständnis mit Blick auf die Hochschulen insgesamt sieht die FOM als produktive Ergänzung.

Es ist unmittelbar deutlich, dass die FOM bei der Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit institutionelle Rahmenbedingungen zu beachten hat, die bei anderen Hochschulen

---

<sup>134</sup> Felten/Heinemann (2011).

nicht in dieser Form ausgestaltet sein werden. Die hochschulspezifische Konzeption<sup>135</sup> und Umsetzung bedeutet für die FOM vor diesem Hintergrund vor allem die

- Fokussierung auf Bedarfe und Realitäten in der Wirtschaftspraxis,
- organisatorische Einbettung in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation und Governance der FOM,
- Ausrichtung an den besonderen Hintergründen und Erfahrungen von Studierenden, die bereits im Erwerbsleben stehen.

In gewisser Weise ist die FOM eine Schnittstelle zwischen ‚Wirtschaft‘ und ‚klassischen Hochschulen‘ und kann dieser Aufgabe nur gerecht werden, wenn sie die konkreten Bedarfe der Wirtschaft ebenso im Auge hat wie die Qualität und den Nutzen einer akademisch-wissenschaftlichen Ausbildung. So entsteht fast zwangsläufig ein duales Konzept. Die FOM fokussiert ihren Spezifika entsprechend die Dimension der Wirtschaft, insbesondere in ihren sie gestaltenden Akteuren.

### 3.2 Prämissen und Ziele

#### *Prämissen*

Die FOM bekennt sich in ihrem Leitbild zu den realen Bedarfen einer sich wandelnden Welt: „Die FOM versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.“<sup>136</sup> Positionen im Management verlangen von den Führungskräften eine hohe Kompetenz im Umgang mit dem immer mehr im Fokus stehenden Thema ‚Ethik‘. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit den Dimensionen verantwortungsvollen Handelns in Unternehmen und letztlich in der Gesellschaft als solcher sind immer weniger ein bloß akademi-

---

<sup>135</sup> Vgl. ebenfalls gegen Standards in der Ethik- (bzw. CR-)Ausbildung Schwalbach/Schwerk (2008), S. 50: „Besonders die Gespräche mit den verschiedenen Interessengruppen – insbesondere den Lehrenden – haben jedoch gezeigt, dass es nicht sinnvoll sein kann, ein standardisiertes CR-Curriculum zu etablieren. Dieser Ansatz würde vor dem Hintergrund der entsprechenden historisch- kulturell gewachsenen Besonderheiten der einzelnen Hochschulen und dem Wettbewerb auf dem „Bildungsmarkt“ scheitern. Vielmehr muss jede Hochschule ihren eigenen Weg – sowohl organisatorisch als auch inhaltlich – finden, um das Thema stärker in das Curriculum zu integrieren und zu verankern. Die Umsetzung hängt wesentlich davon ab, welche Bedeutung die Hochschulleitung, die einzelnen Fakultäten und die verantwortlichen Lehrkräfte dem Thema beimessen. Es ist daher viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit notwendig.“ Hier findet sich auch bestätigt, dass vor allem im organisatorischen Prozess auf Kommunikation und Partizipation zu achten ist.

<sup>136</sup> [http://www.fom.de/die\\_fom.html](http://www.fom.de/die_fom.html) (Stand 10.10.2011).

ches Lehrstück philosophisch-theologischer Provenienz, sondern zunehmend eine konkrete Managementkompetenz. Es ist – nicht zuletzt im Lichte der im ersten Kapitel vorliegender Untersuchung skizzierten Rahmenbedingungen – davon auszugehen, dass eine deutliche Kompetenz im Identifizieren, Strukturieren und Lösen ethischer Problemstellungen ein wesentliches Gütekriterium für die Managementqualität darstellt und in der Zukunft noch stärker darstellen wird. Mit Blick auf das Berufsbild des ‚Managers‘ ist zunehmend ein erheblicher Anspruch integeren Verhaltens verbunden, der durch eine entsprechende Ausbildung und Sensibilisierung für ethisch relevante Situationen und Sachverhalte zumindest ansatzweise gefördert wird und so zum Profil positiv beiträgt.

Dieses ‚Profil‘ ist gemeint, wenn das FOM-Leitbild von ‚Chancen‘ und ‚Anforderungen‘ spricht, und jenes Profil muss stetig durch Lehrangebote und Qualifizierungssysteme weiterentwickelt werden. Dies kann nur gelingen, wenn ganzheitlich agiert wird, d. h. die Lehre nicht isoliert betrachtet, sondern in den Rahmen von Forschung, Hochschulmanagement und Praxis integriert wird.



Abbildung 2: „Drei-Stufen-Modell der Generierung von Wirkungszusammenhängen durch eine von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit informierte Managementausbildung“ (Quelle: Heinemann (2012))

Letztlich geht es also auch im Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ darum, zunächst die Ethik in der klassischen Managementausbildung als Grundlage zu etablieren, um sodann begleitend neue Aus- und Weiterbildungswege zur Sicherung der Wirkung

zu generieren (z. B. CSR-Studiengänge<sup>137</sup> etc.), die am Ende sogar in neue Berufsbilder im Bereich ‚Wirtschaftsethik‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ münden könnten (und es zum Teil bereits tun) und damit eine wirklich nachhaltige Implementierung möglich machen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind folgende Prämissen dementsprechend wesentlich für den inneren Sinn ebenso wie den praktischen Erfolg des Projektes ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘:

### **Angemessenheit**

- Den (oben beschriebenen) *differentia specifica* der Institution angemessen
- Keine Überforderung von Studierenden und Dozenten, insbesondere keine falschen Erwartungshaltungen („quick wins“)<sup>138</sup>
- Eine offene Auseinandersetzung mit den ‚Dimensionen des Zweifels‘ (vgl. 5.2.1.3 und 5.2.2.3)

### **Ernsthaftigkeit**

- Kein Marketing-Gag („Academic Green Glamour“<sup>139</sup>)
- Strategisches Thema auf Rektoratsebene
- ‚Wille zum Durchhalten‘, denn das Thema ist kein ‚Selbstläufer‘

### **Nachhaltigkeit**

- Kein „selbstwidersprüchlicher Trend zur Nachhaltigkeit“, <sup>140</sup> sondern langfristiger Ansatz („nachhaltige Nachhaltigkeit“): Projektlaufzeit bis 2017
- Beachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Momente im Modell

---

<sup>137</sup> Ein Beispiel aus Deutschland wäre der ‚Masterstudiengang Business Ethics und CSR-Management (M. A.)‘ des ‚Internationalen Hochschulinstituts Zittau‘, vgl. <http://www.ihl-zittau.de/index.php?whl=18000000&lg=de> (Stand 10.10.2011); auf europäischer Ebene ist die größte europäische Business-School ‚Aarhus School of Business‘ aktiv. Vgl. <http://www.asb.dk/videreuddannelse/mba/thesustainablemba/> (Stand 10.10.2011).

<sup>138</sup> „Am Ende vielleicht der schwierigste Punkt: Er erfordert eine nicht leicht zu gewinnende Klarheit darüber, welchen Status die individuelle moralische Ernsthaftigkeit im Kontext von Lehre und Lernen haben kann und soll. Als Wesen zwischen Realität und Idealität ist der Mensch hier sicher besonders unter Spannung. Einfach auf eine Ethikausbildung solange verzichten, bis uns moralische Genies persönlich lehren, ist ebenso wenig eine Option, wie grundsätzlich vom Anspruch der Selbstanwendung zu dispensieren.“ (Heinemann (2012)).

<sup>139</sup> Heinemann (2012). Amann et al (2011b) sprechen deutlich von der Gefahr des "eyewash" (a.a.O., S. 453).

<sup>140</sup> Heinemann (2007).

## Ziel

Aus dem übergeordneten FOM-Leitbild sowie der Idee einer Orientierung an tatsächlich wirksamen Strategien für die Individualkarriere und einem Nutzen für die Unternehmen ohne die vollständige Instrumentalisierung der Ethik lässt sich folgendes Kernziel für das Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ ableiten:

*Die systematische Konzeption, Umsetzung und Evaluation der Themen ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit‘ an der FOM zur Unterstützung eines an sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen verantwortlich orientierten Managementdenkens und -handelns als eine wesentliche Bedingung der Möglichkeit einer gerechten und erfolgreichen globalen Zukunft von Managern, Unternehmen und gesellschaftlichen Systemen.*

Jenes Ziel ist freilich noch recht abstrakt und bildet sich daher konkretisiert in einer handlungsleitenden Grundstruktur für die vier Handlungsfelder ab. *Um es noch einmal klar zu sagen: Es wird mitnichten der Anspruch erhoben, alle theoretischen wie praktischen Probleme bereits auch nur erkannt zu haben.* Mit Löhrs Typologie von Ausbildungskonzepten ist zumindest programmatisch hier also eher das Konzept im Blick, Ethik in die Ausbildung zu integrieren.<sup>141</sup>

Zum Vergleich formuliert das Projekt ‚Sustainable University‘ der Universität Lüneburg folgende umfassendere Fragestellung: *„Wie können Hochschulen den mit dem Paradigma einer nachhaltigen Entwicklung verbundenen Herausforderungen aktiv begegnen und wie weit können zielgerichtete Strukturänderungen einen Beitrag zur Wandlung der Hochschulen im Sinne der Nachhaltigkeit leisten?“*<sup>142</sup> Das mit Recht vielbeachtete Projekt ist einerseits ein Forschungsprojekt, andererseits auf Wirkung ausgelegt und sehr umfassend konzipiert. Dabei wird eine kritikbefähigende Stoßrichtung eingeschlagen, die auf alle Teile der Hochschule abstellt und interne wie externe Dimensionen adressiert. Es geht also vom gesundheitlich förderlichen Mensaessen über verstärkte Transdisziplinarität bis zur Leitbildorientierung – wobei die Hochschulen durchaus eine Vorbildfunktion einnehmen können und sollen.

---

<sup>141</sup> Vgl. Lohr (1991), S. 366 ff. Aßländer (2009), S. 212 hält fest: „...von einer "Integration" oder auch nur einer "Implementierung" des Faches Wirtschaftsethik innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung [kann] bisher kaum die Rede sein [...]. Vielfach werden die "Programme" getragen vom Interesse einzelner Fachvertreter...“. Im Sinne Sims (2000) wäre die FOM wohl zwischen "Step 6" und "Step 7" anzusiedeln - die FOM ist letztlich eine einzige große wirtschaftswissenschaftliche Einheit. Lozano empfiehlt ebenfalls eine holistische Integration (2006), S. 795.

<sup>142</sup> Adomßent et al. (2007), S. 2.

### 3.3 Handlungsfelder und Evaluation

#### Handlungsfelder

Durch die Differenzierung in vier Handlungsfelder, die letztlich Teilprojekten entsprechen, wird das Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ effektiv, effizient und nachhaltig umsetzbar (und somit am Ende kein ‚Projekt‘ mehr sein). Dabei sind die einzelnen Handlungsfelder so geschnitten, dass die durch das FOM-Leitbild normierte Ausrichtung auf eine für Studierende und Unternehmen gelingende Ausbildung und eine entsprechende Zielerreichung fokussiert wird.

#### Evaluation

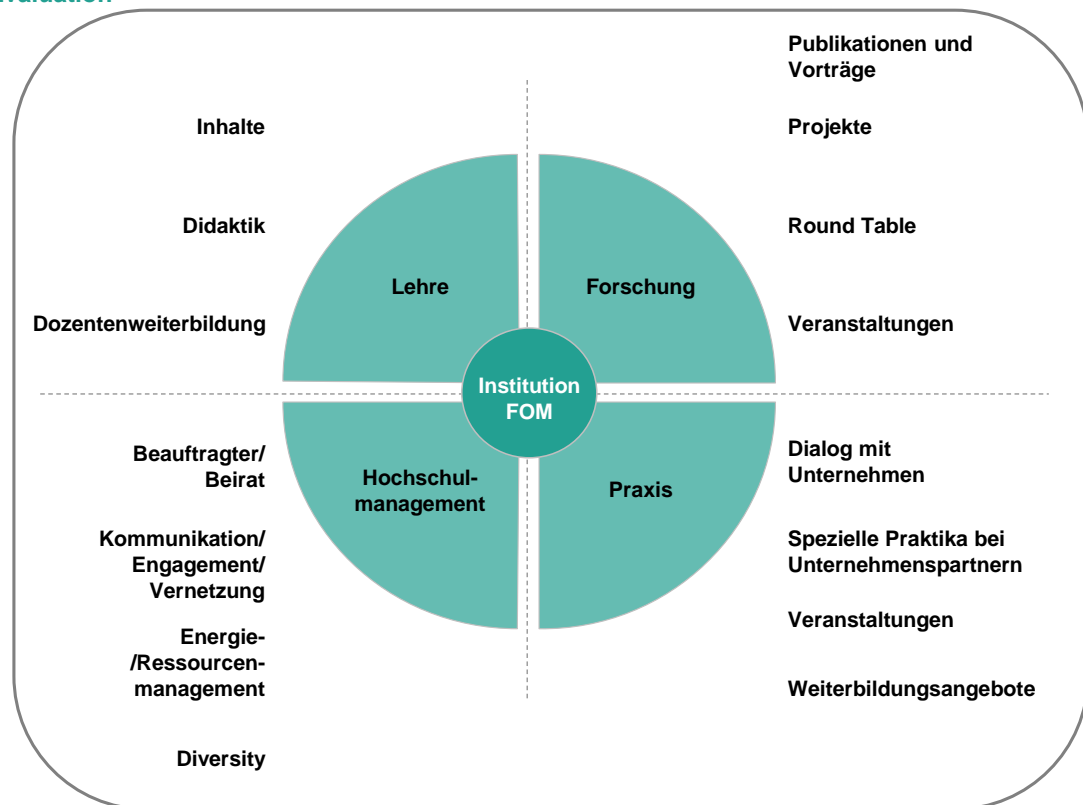


Abbildung 3: Handlungsfelder (Quelle: eigene Darstellung)

So wird beispielsweise in der FOM-Forschungsstrategie gezielt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Themen gefördert, die in der Lehre Mehrwerte erwarten lassen und einen Praxistransferpotenzial bieten. Auch das ‚Handlungsfeld Lehre‘ ist letztlich nur gelingend zu bearbeiten, wenn die anderen drei Handlungsfelder ebenfalls angegangen werden.

Diese Umsetzung ist mit einer Vielzahl an Aktivitäten bereits auf dem Weg (siehe beispielhaft Abb. 4) – freilich ist vieles andere erst im Konzeptionsstadium. Wichtig ist auch hier, den berufsbegleitend Studierenden den Zugriff zu aktuellem Wissen und entsprechenden Karrierenetzen beispielsweise im CSR-Bereich zu ermöglichen. Natürlich können diese Aktivitä-

ten bei Weitem nicht den Umfang der Kernbereiche des Ausbildungsangebotes annehmen und doch bereichern sie jene.

Beispielhafte aktuelle/zeitnah geplante Aktivitäten			
Lehre	Forschung	Hochschulmanagement	Praxis
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung Pflichtbestandteil „Verantwortliches Handeln...“ ab WS 2011 im B.A.-Bereich sowie in allen M.A.-Studiengängen (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Master: Integration Module (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Bachelor: Integration Module (vgl. 3.2)</li> <li>▪ MBA: Integration Module (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Überprüfbarer Transferanteil Ethik/Nachhaltigkeit in den schriftlichen Hausarbeiten (ITM) (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Integration wirtschaftsethischer Aspekte in der Studiengangsentwicklung (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Ausbau der Dozentenweiterbildung Ethik (vgl. 3.2)</li> <li>▪ Arbeitskreis „Didaktik der Wirtschaftsethik“ (vgl. 3.2)</li> <li>▪ <b>FOM EthikControl 2011 „Handlungsfeld Lehre“</b></li> <li>▪ Kooperation mit Medienagentur und Industriekonzern zum Thema „ethics e-learning/ blended-learning“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration eines Überblicks zu den Forschungsaktivitäten im Wirtschaftsethik- und Nachhaltigkeitsbereich im jährlichen Forschungsbericht der FOM ab dem 11. Bericht</li> <li>▪ 1x Jahr Round Table mit allen FOM-Forschern im Bereich Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit ab 2012</li> <li>▪ International Research Conference 2011 „Management Challenges in Corporate Social Responsibility (CSR)“ (u. a. mit Deloitte, University of Leeds (UK) und Trinkhaus/HSBC-Vertretern)</li> <li>▪ Kooperation mit dem Fachgebiet Corporate Governance (Prof. Dr. Grundel/GoBS)</li> <li>▪ div. Einzelpublikationen</li> <li>▪ Integration in weitere Forschungsarbeiten (z. B. FOM iId Institut für Logistik und Dienstleistungsmanagement: Green Logistics, Humanitäre Logistik)</li> <li>▪ Diskussion des Projektes auf den 6. Zittauer Gesprächen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Wiss. Tagung „Wirtschafts- und Unternehmensethik in der universitären und außeruniversitären Bildung“) (Prof. Dr. Heinemann, FOM Essen)</li> <li>▪ CSR-Management-Research (Prof. Dr. O’Riordan)</li> <li>▪ „Ethic Survey of Young Professionals“ (Prof. Dr. Jäger, FOM Essen)</li> <li>▪ „Nachhaltigkeitsindex“ (Dr. Jeschke, FOM München)</li> <li>▪ Beispiel Abschlussarbeit: „Der Einsatz von Corporate Volunteering als Personalmarketing – Instrument der DAX 30-Unternehmen“ (Master, Betreuung Prof. Dr. Seng)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beauftragter Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM</li> <li>▪ Internetseite zur Kommunikation der Aktivitäten an interne und externe Stakeholder <a href="http://www.fom.de/nachhaltigkeit">www.fom.de/nachhaltigkeit</a> (ab 1.Q 2012)</li> <li>▪ Aktivitäten u. a. im UNESCO BNE AG Hochschule</li> <li>▪ Gründungspartner des zdi-Zentrum MINT-Netzwerk Essen (Netzwerk zur Förderung von Bildungsaktivitäten im MINT-Bereich gegen den Fachkräftemangel)</li> <li>▪ Beirat aus externen und internen Fachleuten</li> <li>▪ Mitgliedschaft im Netzwerk „Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung München“</li> <li>▪ Diversity im Mitarbeiterbereich (im BildungsCentrum der Wirtschaft als Träger der FOM allein 16 Nationen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverse Veranstaltungen z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Symposium „Aspekte verantwortlichen Handelns“ mit dem Unternehmer Klaus Hipp (FOM München)</li> <li>○ „Mehrwert Glück: Vom Homo oeconomicus zum aktiven Wirtschaftsbürger“ mit Prof. Wallacher (IHS Hochschule für Philosophie München) (FOM München)</li> <li>○ „V. Wirtschaftspolitische Salon: Was wir von Aristoteles lernen können“ mit Prof. Heinemann (FOM Berlin)</li> </ul> </li> <li>▪ Partner der Veranstaltung „Hochschulen für nachhaltige Entwicklung: Vision 2030. Ein Dialog im Ruhrgebiet mit Wirtschaft und Gesellschaft.“ der BENA/Universität Duisburg-Essen/UNESCO</li> <li>▪ (ab 2012) Reihe „Wirtschaftsethik im Dialog“</li> <li>▪ Spezielle Praktika („Service Learning“)</li> <li>▪ Praxistransfer durch Weiterbildungsangebot („Ethik als Managementkompetenz“, „Führungs- und Entscheidungsethik: Intensiv-Seminar für Führungskräfte“) im FOM IOM</li> </ul>

Abbildung 4: Beispielhafte aktuelle/zeitnah geplante Aktivitäten in den entsprechenden Handlungsfeldern (Quelle: eigene Darstellung)

## Evaluation

Die Sicherung der Qualität ist ein wesentlicher Aspekt bei der Entwicklung und Umsetzung des Projektes ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘. Gerade bei einem Prozess, der nicht auf interne langjährige Erfahrungen zurückgreifen kann – und auch an externem Wissen unter Beachtung der FOM-Spezifika wenig direktes Transferpotenzial hat<sup>143</sup> –, muss immer wieder kritisch betrachtet werden, ob die Ziele erreicht werden oder Optimierungen erforderlich sind.

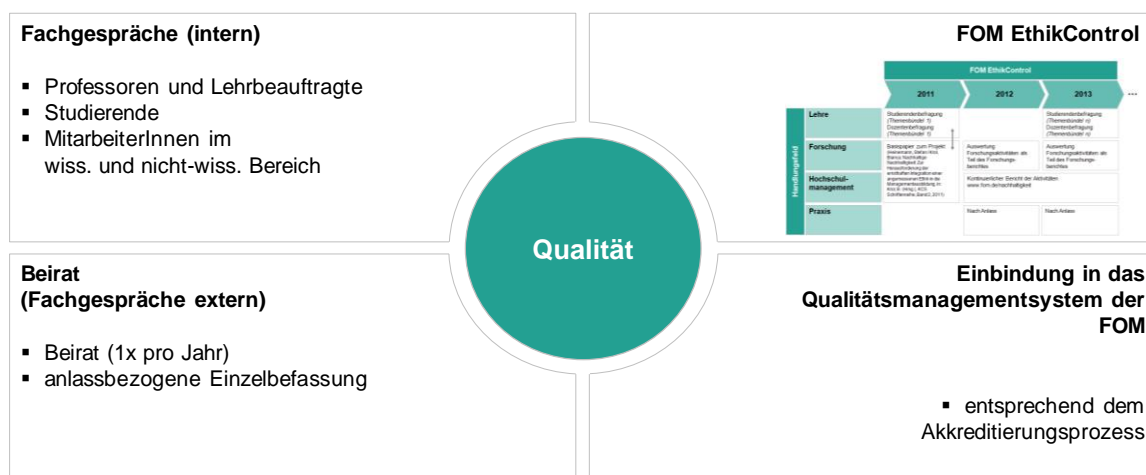


Abbildung 5: Evaluationskonzeption (Quelle: eigene Darstellung)

## Interne Fachgespräche

Mit Professoren und Lehrbeauftragten der FOM, die im Themengebiet ‚Wirtschaftsethik‘ bzw. ‚Nachhaltigkeit‘ lehren und/oder forschen, werden ebenso Gespräche geführt wie mit den Studierenden und MitarbeiterInnen im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich. Wesentlich ist hier, das Wissen zum Thema in der Organisation zu erfassen und auf mögliche Korrekturbedarfe aufmerksam gemacht zu werden.

## Beirat (externe Fachgespräche)

Der Beirat im Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ wird sich aus engagierten Vertretern aus Wirtschaft, Bildung/Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen-

<sup>143</sup> Freilich sind mittlerweile hervorragende Beispiele für hochschulische Nachhaltigkeitskonzepte verfügbar. Z. B. hat die HS Pforzheim ein konsistent auf den PRME ausgerichtete Konzept. Vgl. <http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Zusatzqualifikationen/Ethikum/Documents/Ethik-%20und%20nachhaltigkeitsorientierte%20Lehre%20f%C3%BCr%20Studierende%202011.pdf> (Stand 10.10.2011). Das IHI Zittau ist freilich ebenfalls zu den Vorreitern zu zählen.



setzen. Der Beirat wird einmal pro Jahr in strukturierter Form über den Projektfortschritt unterrichtet und nach Anlass einzelbefasst.

### *Einbindung in das Qualitätssicherungssystem der FOM*

Im Rahmen des Prozesses der Systemakkreditierung ist die FOM regelmäßig aufgefordert, die Einbindung ethischer Aspekte sicher zu stellen. So fordert etwa die FiBAA, als eine durch den Akkreditierungsrat beauftragte Akkreditierungsagentur, im Rahmen ihres Fragen- und Bewertungskataloges explizit die Berücksichtigung ethischer Aspekte (vgl. Fußnote 63) und fragt nach der Beschreibung der Vermittlung ethischer Aspekte im Studiengang und entsprechenden Qualitätsanforderungen. Die FOM sichert diese Anforderungen im Rahmen ihrer Studiengangs(weiter)entwicklung durch Studiengangsfachgruppen, die bei ihrer Arbeit die Einbindung ethischer Aspekte explizit bestätigen müssen. Die Qualitätssicherung erfolgt darauf aufbauend durch die Prüfung des Studienganges mittels einer extern besetzten Evaluierungskommission Studiengang, die die anforderungsgerechte Berücksichtigung ethischer Aspekte überprüft. Die prozessuale Qualitätssicherung übernimmt der Qualitätssicherungsbeauftragte der FOM.

### *FOM EthikControl*

Der ‚FOM EthikControl‘<sup>144</sup> ist ein zentrales Evaluationsinstrument im Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘. Er dient der systematischen Erfassung von leistungsorientierten Informationen im Projekt und der entsprechenden Stakeholderkommunikation.

Im Wesentlichen verfolgt der ‚FOM EthikControl‘ zwei Ziele:

- evaluationsorientierte Sicherung des Vorgehens im Projekt ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ sowie
- stakeholderorientierte Kommunikation intern (Dozenten, Studierende, Management, Mitarbeiterinnen, ...) und extern (Öffentlichkeit, akademisch-wissenschaftliche Community, ...).

Die Systematik verknüpft den zeitlichen Fortschritt mit den vier Handlungsfeldern und beinhaltet für die entsprechenden Betrachtungsräume einzelne Maßnahmen.

---

<sup>144</sup> Der Begriff mutet an wie ein Oxymoron. Wenn man letztlich alles vor der moralischen Sphäre verantwortet, löst sich dieses Problem zumindest vom Grundsatz her auf. "Es spricht nichts dagegen, trotz Selbstbindung die Rahmenbedingungen für gelingende Selbstbindung zu optimieren. Dadurch werden Gründe noch nicht in Anreize verwandelt, kategorische noch nicht in hypothetische Imperative." (Heinemann (2012)).

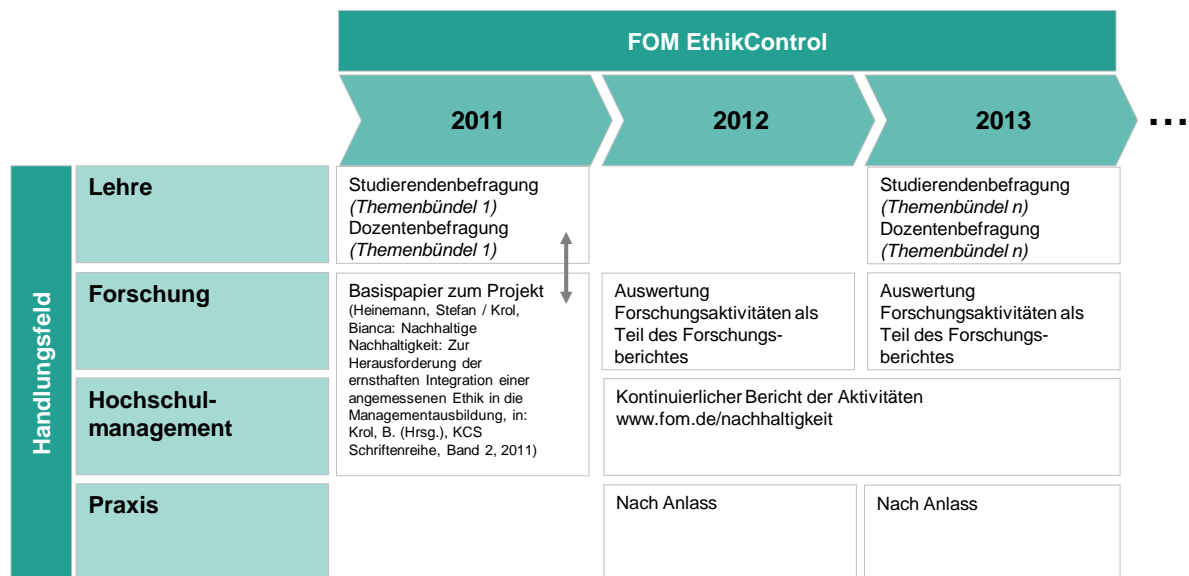


Abbildung 6: FOM EthikControl in seinen Anwendungsdimensionen bezogen auf die entsprechenden Handlungsfelder im Projekt 'Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM' (Quelle: eigene Darstellung)

So wird im Handlungsfeld 'Lehre' jeweils alle zwei Jahre eine Studierendenbefragung sowie eine Dozentenbefragung durchgeführt – mit ggfs. unterschiedlichen Themenbündeln. Gerade im Handlungsfeld 'Lehre' wird der FOM EthikControl eher deskriptiv-explorativ beginnen und im Zeitverlauf zunehmend evaluativer werden. Im Forschungsbereich werden die Forschungsaktivitäten in einem speziellen Segment innerhalb des übergeordneten jährlichen Forschungsberichtes der FOM zusammengefasst dargestellt. Das Hochschulmanagement berichtet kontinuierlich ab 2012 (geplant ist 1.Q) unter [www.fom.de/nachhaltigkeit](http://www.fom.de/nachhaltigkeit) über die entsprechenden Aktivitäten. Die Verbindung zur Praxis wird anlassbezogen hergestellt, u.a. durch Sonderveranstaltungen oder spezielle Praktika.<sup>145</sup>

Perspektivisch kann die Zusammenführung in einem 'Nachhaltigkeitsbericht' nach dem attraktiven Vorbild der Universität Bremen sinnvoll sein.<sup>146</sup>

<sup>145</sup> I.S. des 'higher education service learning', d. h. der Verbindung von im Studium erlernten mit konkreten praktischen Erfahrungen im Dienst von beispielsweise NPOs oder NGOs oder auch der Gemeinde vor Ort. In der deutschen Hochschullandschaft ist hier die Universität Mannheim wegweisend (vgl. <http://www.uni-mannheim.de/ionas/n/uni/servicelearning/startseite/>, Stand 10.10.2011). Im Bereich privater Hochschulen bietet die EBS ein spezielles Programm innerhalb des IfU (Institut für Unternehmensethik) an (<http://www.ebs.edu/index.php?id=3722>, Stand 10.10.2011).

<sup>146</sup> Vgl. [http://www.ums.uni-bremen.de/pdf/UniHB\\_NH\\_Bericht10\\_gesamt.pdf](http://www.ums.uni-bremen.de/pdf/UniHB_NH_Bericht10_gesamt.pdf) (Stand 10.10.2011).

## 4 Integration Ethik in die FOM-Managerausbildung (Handlungsfeld Lehre)

### 4.1 Kernherausforderungen und Erfolgsfaktoren

Die Einbeziehung ethischer Aspekte in die Lehre ist als Insellösung wahrscheinlich nicht nachhaltig. „The chief danger, critics maintain, is their potential to ‚ghettoise‘ social and environmental issues rather than integrating them into mainstream management education. Business ethics provides the classic example. A recognised discipline in its own right for at least three decades, business ethicists now boast an impressive range of research centres and academic journals. Yet the subject continues to operate on the margins of most MBA courses.“<sup>147</sup> Freilich kommt es hier darauf an, sich nicht zu übernehmen und auch Dialogpartner nicht zu überfordern, sondern mit Augenmaß vorzugehen. Sonst heißt es vielleicht schnell „hello-and-goodbye“.<sup>148</sup> Dies ergab sich bereits aus der Betrachtung der Gesamtzusammenhänge: Ethik im Curriculum ist gewiss kein Selbstläufer, der nicht mit Widerständen zu rechnen hätte (von der übergeordneten Idee einer Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre, Hochschulmanagement und den Praxisdialog ganz zu schweigen).

Die bisherigen Erfahrungen – nicht zuletzt die weiter unten vorgestellten Umfrageergebnisse – zeigen jedoch, dass man sich einerseits über die Schwierigkeiten nicht hinwegberuhigen darf. Andererseits wird jedoch gerade bei einer Wirtschaftshochschule die grundsätzliche Notwendigkeit durchaus begriffen und eine breite Zustimmung zeichnet sich ab. Aßländer nennt „drei Probleme, die die Integration eines wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildungsprogramms innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Curricula in Deutschland derzeit erschweren“:<sup>149</sup>

- a. „die mangelnde finanzielle Ausstattung der Hochschulen“,
- b. „das bisherige Fehlen eines allgemein akzeptierten Lehrplans“,
- c. „die anhaltende Skepsis der Wissenschaftsvertreter gegenüber dem Fach selbst“.<sup>150</sup>

Einige dieser Punkte sind in der Dozentenbefragung (4.2.2.3 Dimensionen des Zweifels) wiederzufinden.<sup>151</sup> Das macht eine besondere Beachtung dieser Punkte trotz einer deutli-

---

<sup>147</sup> Balch (2007), S.22.

<sup>148</sup> Sims/Brinkmann (2003), S. 82.

<sup>149</sup> Aßländer (2009), S. 214.

<sup>150</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit mit Blick auf die Zählung im vorliegenden Beitrag ist nicht wie in der Quelle (Aßländer (2009)) von ‚erstens‘, ... sondern von ‚a‘, ... die Rede.

<sup>151</sup> Vgl. auch Hooker (2004, S. 75 ff.), der fünf typische akademische Argumente gegen eine Ausbildung in Wirtschaftsethik anführt und (zumindest teilweise) zu widerlegen sucht.

chen Gesamtzustimmung wesentlich: Welche Ressourcen ist man als Hochschule gewillt aufzubauen? Wie lassen sich wissenschaftslogische und sogar persönliche Hemmschwellen abbauen? Wie kann man Ethik überhaupt lehren (und lernen)?

Im Sinne einer gelingenden Lehr- und Lernpartnerschaft ist es wesentlich, dass beide Seiten einen angemessenen Beitrag zum Lernerfolg leisten. Die Studierenden bringen dabei als bereits berufstätige Akteure im Wirtschaftsleben ihre praktische Expertise ein und ihre Motivation der fachlichen Weiterentwicklung, begleitet von persönlichen und sozialen Impulsen. Für funktional eindeutige Bereiche wie z. B. Finanzwirtschaft, Marketing, etc. ist dieser Zusammenhang erfolgreich und zielführend. Im ‚Orchideenfach‘ Ethik sind dagegen beispielhaft folgende Kernherausforderungen identifizierbar, denen gewisse Erfolgsfaktoren entsprechen.

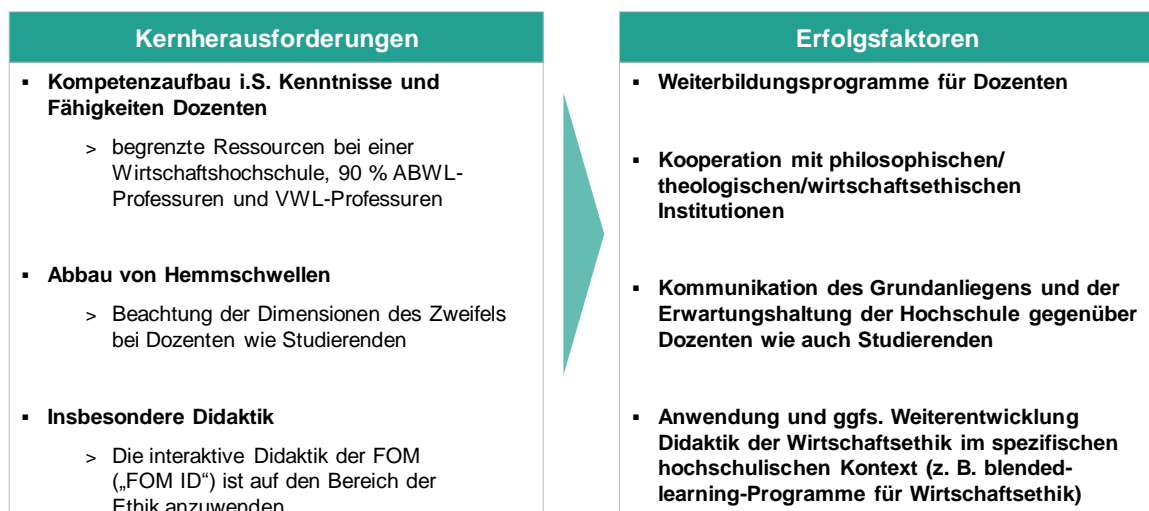


Abbildung 7: Kernherausforderungen und resultierende Erfolgsfaktoren (Quelle: eigene Darstellung)<sup>152</sup>

## 4.2 Modell

Das konkrete Vorgehen lässt sich als Modell abbilden, in welchem die einzelnen Teilaufgaben im Detail abgebildet sind. Vom Grundsatz sucht die FOM in allen Bereichen den fachlichen Dialog und die Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen.

<sup>152</sup> Vgl. auch Orlitzky/Moon (2011) für die internationalen Befunde der „Key Success Factors (KSFs)“, S. 35.

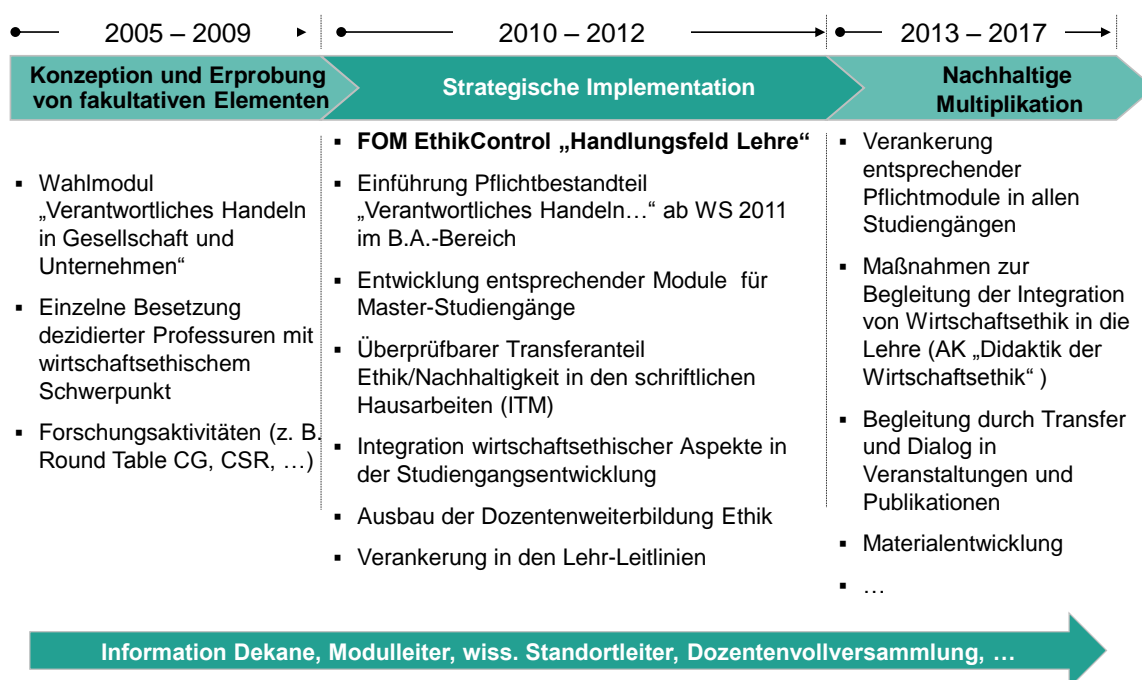


Abbildung 8: Vorgehensmodell Handlungsfeld Lehre (Integration Ethik in die Lehre)  
(Quelle: eigene Darstellung)

Wesentliche Elemente in der ‚Strategischen Implementation‘ (2010-2012) sind neben dem FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘ die flächendeckende Einführung von ethischen Aspekten über alle Studiengänge hinweg sowie eines Pflichtbestandteils ‚Ethik‘ innerhalb des Moduls Schlüsselqualifikationen in den Bachelor-Studiengängen. Mit der Lehreinheit ‚Einführung in die Wirtschaftsethik‘<sup>153</sup> werden somit 16 Zeitstunden Ethik obligatorisch im Bachelorbereich. Darüber hinaus wird Ethik in eine Vielzahl von Bachelor- und Master-Modulen integriert, um hier anwendungsbezogen ethische Kenntnisse zu erwerben und für ethische Problemstellungen in den jeweiligen Kontexten zu sensibilisieren. Bei der Weiter- oder Neuentwicklung von Studiengängen werden zudem stets ethische Aspekte mit einbezogen. Die konkreten Inhalte mit wirtschaftsethischem Bezug werden vom Beauftragten für Nachhaltigkeit der FOM den entsprechenden Modulleitern vorgeschlagen und mit ihnen diskutiert. Übergeordnete Rücksprachen erfolgen mit den Dekanen. Des Weiteren werden die

<sup>153</sup> Es ist im Sinne der ‚FOM ID‘ (Didaktik) auch notwendig mit einer Einführung zu beginnen, denn sonst würde man die Bloom’sche Taxonomie gleichsam umgehen. Dieses richtige Argument findet sich auch im (ohnehin lesenswerten) Aufsatz von Swanson/Fisher ((2009), S. 11). Für die ‚FOM ID‘ vgl. Fichtner-Rosada (2011). Die Gefahr des ‚double bind‘ stellt sich u.U. bei der Ethikausbildung noch stärker als in einer jeden Erziehung, die ohnehin immer zwischen Praxis und Theorie auspendeln muss. Was bei Moral und Ethik besonders schwierig ist.

Dozentenweiterbildungen<sup>154</sup> um ethische Bestandteile weiterentwickelt und ausgebaut und das Thema in den Lehr-Leitlinien verankert.

Die breite Verankerung in allen Pflichtmodulen und die entsprechende FOM-weite Multiplikation sind nicht ohne Grund bis zum Jahr 2017 angesetzt. Es ist ein zeitintensiver Prozess, das Thema ‚Wirtschaftsethik‘ und Nachhaltigkeit eben auch nachhaltig zu verankern. Denn eine tiefe Integration in den wesentlichen Modulen wird ein großer Meilenstein sein (54% der von Net Impact/Aspen Institute 2008 befragten MBA-Studierenden sehen solch eine Integration als effektiven Weg die Ausbildung zu verändern).<sup>155</sup> Dabei werden in der ‚Nachhaltigen Multiplikation‘ (2013-2017) zudem Maßnahmen zur didaktischen Begleitung der Lehre ergriffen, insbesondere der Arbeitskreis ‚Didaktik der Wirtschaftsethik‘ (besetzt mit internen und externen Fachleuten) wird hier Impulse geben. Im Sinne der Ganzheitlichkeit und Wirtschaftsorientierung wird eine Begleitung durch Transfer und Dialog in Veranstaltungen und entsprechenden Publikationen stattfinden. Dabei werden natürlich auch weitere Stakeholder einbezogen. Letztlich hat dieser Prozess vorbereitend bereits heute begonnen (vgl. Handlungsfeld ‚Praxis‘ in Abb. 4). Schließlich wird das sicher wesentliche Thema der konkreten ‚Materialentwicklung‘ angegangen. Auf der operativen Ebene von Lehrmaterialien wie Präsentationen, Literatur, Cases, Methodenleitfaden, etc. wird bei der oben beschriebenen Größe der Institution ‚FOM‘ einiges zu leisten sein.<sup>156</sup>

Gewiss wird die vollständige Umsetzung dieses Stufenplans nicht leicht, denn eine ethische Grundhaltung lässt sich nicht erzwingen, und wenn man der Überzeugung ist, als Hochschule auf der individuellen Verantwortungsebene etwas bewegen zu können, so braucht es einen langen Atem. Auf *quick wins* darf an dieser Stelle wie gesagt nicht geschaut werden, immerhin werden Manager seit Jahrzehnten mit einer anderen Stoßrichtung ausgebildet. Und wenn man möchte, dass der Hinweis auf die Verantwortungsdimensionen des Managementhandelns kein hohler Apell bleibt, wird man langfristig konsequent dafür arbeiten müssen. Zudem muss man sehen, dass es Themen wie ‚Marketing‘ auch nicht seit Anbeginn der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung gab, denn Felder wie dieses mussten sich entwickeln. Diese Chance sollte man den ethischen Lehr- und Lernanteilen fairerweise auch

---

<sup>154</sup> Grundsätzlich ist auch das Profil eines Dozenten für Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit zu diskutieren. Vgl. dazu Heinemann (2012).

<sup>155</sup> Net Pimact/Aspen Institute (2011), S. 82.

<sup>156</sup> Hier stellt sich erneut und ganz greifbar die Frage, welche Wirtschaftsethik denn nun ‚angeboten‘ wird. Eine bestimmte oder ‚alle‘ oder eine – ebenfalls nicht voraussetzungslose – ‚Theorienkooperation‘ im Sinne Pies’? Das – ohne Zweifel sehr gut gemachte – Lehrbuch von Crane und Matten (2010) ist wohl auch deswegen seit Jahren erfolgreich, weil es diese Problemlage umschiffet. Wünschenswert wäre ein didaktisch so professionell aufgebautes Lehrbuch, welches allerdings die theoretischen Grundfragen weder relativistisch noch dogmatisch adressiert ohne dabei die Praxisproblemlagen als Ausgang zu vergessen.

geben. Wenn man Jahrzehnte lang Manager ziemlich unberührt von Nachhaltigkeitserwägungen etc. ausbildet, scheint das Argument, Ethik generiere eben nur Apelle doch recht unfair.

## 5 FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘

Die Befragung der Dozenten und Studierenden der FOM ist ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zur Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung.

### 5.1 Ziele, Methodik und Fragestellungen

#### *Ziele*

Die wesentlichen Ziele des FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘ sind

- **Generierung von Informationen über grundlegende Fragestellungen im Rahmen des Projektes ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ Handlungsfeld Lehre**
- **Abgleich der Studierenden- und Dozentenperspektive:** Sind die wesentlichen Haltungen zur Integration von Ethik in die FOM-Managementausbildung ähnlich oder divergent?
- **Explizierung von Ebenen des Zweifels:** Argumente und potenzielle Widerstände gegen eine Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in der FOM-Lehre sollen identifiziert werden.

#### *Methodik*

Entsprechend der Konzeption des FOM EthikControls sind im Dezember 2010 und im Januar/Februar 2011 Online-Befragungen durchgeführt worden. Zunächst wurden die rund **700 Dozenten** und im Anschluss die rund **17.000 Studierenden** der FOM Hochschule für Oekonomie & Management befragt. Beide Fragebögen enthielten überwiegend geschlossene Fragen mit likertskalierten Antwortkategorien. Ergänzend wurden einige offene Fragen hinzugenommen. Die Dozenten der FOM wurden mittels eines Mailings angeschrieben, in dem der Zugang zum Fragebogen verlinkt war. Der Fragebogen für die Studierenden wurde in den Online-Campus<sup>157</sup> der FOM eingestellt und war dadurch allen FOM-Studierenden bundesweit zugänglich. Beide Befragungen sind methodisch als explorativ einzustufen. Als Auswertungsverfahren kamen insbesondere deskriptive und explorative Analysen (Häufigkeiten und Korrelationen) zum Einsatz.

#### *Fragestellungen*

Die Kernfragestellungen spiegeln die konzeptionellen Überlegungen bei der Entwicklung des Modells zur Integration von Ethik in der FOM-Ausbildung wider:

---

<sup>157</sup> Vgl. Felten/Heinemann (2011).



- Wie wird die Relevanz von Ethik im Rahmen der Managerausbildung grundsätzlich von **Studierenden und Dozenten** aktuell und für die Zukunft eingeschätzt?
- Wem ist die Verantwortung für eine Ethikausbildung der Manager in welchem Maße aus Sicht von **Studierenden und Dozenten** zuzuschreiben? Kann eine Hochschule hier überhaupt wirken und wenn ja, in welchem Maße?
- Welche Wünsche haben **Studierende und Dozenten** insbesondere im Rahmen der Ethikausbildung an der FOM?
- Wie stehen die **Studierenden** zu verbindlichen Studienanteilen Ethik und einem ‚Eid‘ im Rahmen der FOM-Ausbildung?
- Welchen Nutzen sehen die **Studierenden** in einer verstärkten Integration von Ethikanteilen in die FOM-Ausbildung?

Darüber hinaus wurden im Rahmen des FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘ weitere Informationen erhoben, die mit Blick auf die Studierenden oder die Dozenten relevant sind. Insbesondere von Bedeutung ist bei der Studierendenbefragung die offene Nennung von Problemstellungen, die für die Studierenden im Rahmen einer Ethikausbildung an der FOM inhaltlich wichtig sind. Bei der Dozentenbefragung wurden im Hochschulmanagementkontext relevante Fragen gestellt. Diese bezogen sich auf die organisationelle Implementierung (Bedarfserhebung Studierende, Leitlinien und Unterstützung) sowie die Außenwirkung der Hochschule (Profilbildung, FOM-Commitment).

Über die qualitativen Aussagen hinaus wurden quantitative Merkmalsverbindungen überprüft, die sich bei den Studierenden aus den erhobenen individuellen Faktoren ergeben (Einfluss von Alter, Geschlecht, Studienbereich, Studienort).<sup>158</sup> Zudem wurde ein synoptischer Vergleich von Studierenden- und Dozentenerhebung durchgeführt. Die Ergebnisse des FOM EthikControl 2011 ‚Handlungsfeld Lehre‘ werden nachfolgend dargestellt und bewertet.

## 5.2 Ergebnisse

### 5.2.1 Studierendenbefragung

Unter dem Namen ‚FOM-Studierendenumfrage: Ethische Aspekte in der Lehre‘ wurde als Feldzugang ein Blackboardeintrag im Online-Campus der FOM gewählt. Adressiert wurden

---

<sup>158</sup> Anhand von Korrelationskoeffizienten wurden die Stärke und die Signifikanz von Zusammenhängen zwischen den Merkmalen analysiert. Korrelationskoeffizienten liegen für positive Zusammenhänge im Wertebereich zwischen 0 und 1 und für negative Zusammenhänge zwischen -1 und 0. Als Interpretationsgrenzen wurden die folgenden Wertebereiche verwendet: 0 bis 0,2 sehr schwache Korrelation, über 0,2 bis 0,4 schwache Korrelation, über 0,4 bis 0,6 mittlere Korrelation, über 0,6 starke Korrelation.

Studierende der FOM. Die Dauer der Feldphase erstreckte sich vom 25.01. bis 16.02.2011. Die Anzahl der auszuwertenden Fragebögen betrug insgesamt  $n=459$ .

#### 5.2.1.1 Auswertungen

Rund 59 %<sup>159</sup> der Befragungsteilnehmer waren männlich, dementsprechend 41 % weiblich. Das Durchschnittsalter betrug 27 Jahre. Rund ein Viertel der Befragten war 23 Jahre oder jünger, rund 4 % waren über 40 Jahre alt. Drei Viertel der Befragten waren Bachelor-Studierende, 16 % strebten einen Master-Abschluss an und 9 % waren Diplom-Studierende.

Der dominanteste Bachelor-Studiengang war mit 55 % der Befragten der BBA Business Administration, gefolgt vom BAIM International Management (22 %) sowie BWI Wirtschaftsinformatik (11 %). Der Rest teilt sich auf die Studiengängen BBL Wirtschaftsrecht (8 %), BST Steuerrecht (3 %) sowie BBW Betriebswirtschaft, BBF Banking & Finance und BGS Gesundheits- und Sozialmanagement (jeweils unter 1 %) auf.

Bei den Master-Studierenden überwiegt der MBA Business Administration mit 38 %, gefolgt vom MAF Management Accounting & Finance (19 %), MIT IT-Management (15 %), MHR Management Human Resources (13 %), MMS Marketing & Sales (9 %) sowie MCM Management Communications (6 %).

Die Diplom-Studierenden studierten überwiegend Wirtschaft (82 %), gefolgt von Wirtschaftsinformatik (13 %) sowie Wirtschaftsrecht (5 %).

Der größte FOM-Studienort (Essen) dominiert auch in der Umfrage. 18 % der Befragungsteilnehmer studieren in Essen. Ansonsten sind die meisten der Studienstandorte durch Befragungsteilnehmer vertreten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung nach den Studienstandorten.

---

<sup>159</sup> Um Scheingenaugkeiten zu vermeiden und den Lesefluss zu verbessern, wird auf die Angabe von Nachkommastellen im Fließtext verzichtet. Etwaige Rundungsdifferenzen lassen sich dadurch erklären.

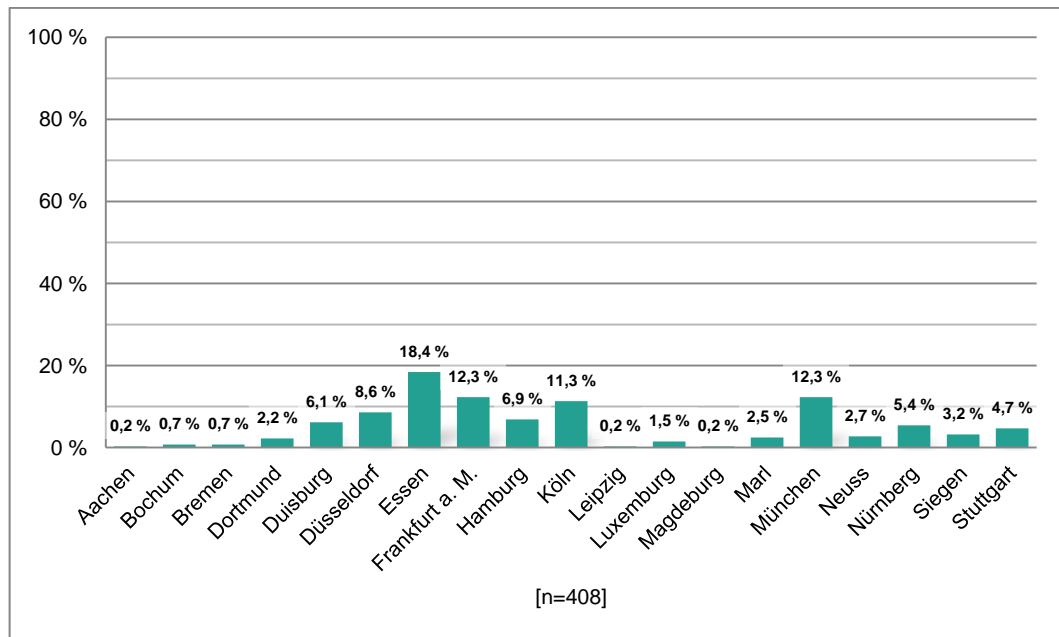


Abbildung 9: Studienorte der befragten Studierenden (Quelle: eigene Darstellung)

Zunächst wurden die Teilnehmer danach gefragt, für wie wichtig sie die Ethik im Rahmen der Managerausbildung grundsätzlich halten.

**Frage 1:** Für wie wichtig erachten Sie Ethik im Rahmen der Managerausbildung grundsätzlich?

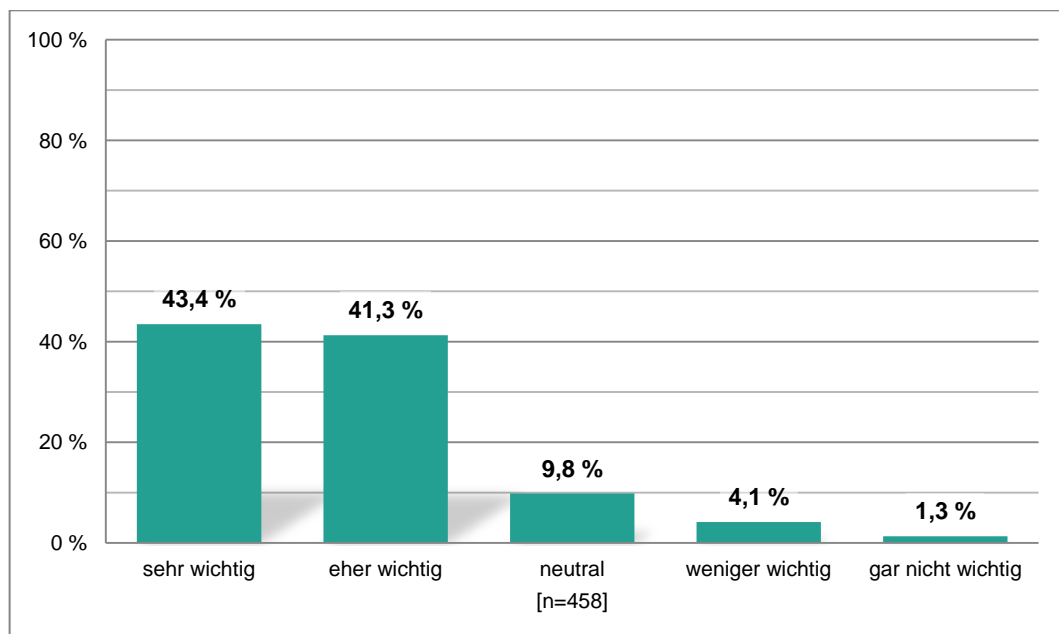


Abbildung 10: Stellenwert von Ethik im Rahmen der Managementausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

- 85 % der Befragten halten die Ethik im Rahmen der Managerausbildung für ‚sehr wichtig‘ oder ‚eher wichtig‘
- Nur 5 % der Befragten halten die Ethik im Rahmen der Managerausbildung für ‚weniger wichtig‘ und ‚gar nicht wichtig‘.
- Auch eine neutrale Position fällt mit rund 10 % nicht wesentlich ins Gewicht.

Vergleicht man die Aussagen der männlichen und weiblichen Befragungsteilnehmer, so liegt ein statistisch hoch signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern vor ( $r = 0,124^{**}$ ). Frauen erachten Ethik im Rahmen der Ausbildung im Vergleich zu Männern als wichtiger. Auch das Alter scheint einen Zusammenhang mit der Bewertung aufzuweisen. Tendenziell halten ältere Befragte Ethik für wichtiger als jüngere ( $r = -0,18^{***}$ ). Während der angestrebte Abschluss (Bachelor, Master, Diplom) keinen Zusammenhang mit der Ethik-Bewertung aufweist, ist das für die Studienregion der Fall. Hier liegt ein schwach signifikanter Zusammenhang vor ( $V = 0,11^{*}$ ). So erachten rund 86 % der Studierenden im Westen der Bundesrepublik Ethik in der Managementausbildung als grundsätzlich wichtig. In Ostdeutschland sind es knapp 9 Prozentpunkte weniger. Hier hat auch der höchste Anteil an Studierenden die Kategorien weniger wichtig und gar nicht wichtig angekreuzt (22 %).

Dieses sehr deutliche Ergebnis ist vor dem Hintergrund der ‚Stimmung‘, welche öffentliche Berichterstattung und Medien zum Erhebungszeitpunkt verbreitet haben, zunächst nicht erstaunlich. Die FOM-Studierenden absolvieren ihre Managerausbildung zudem berufsbegleitend, d. h. es ist für sie anzunehmen, dass das Thema ‚Ethik‘ in der konkreten Berufspraxis zumindest eine gewisse Rolle spielen wird – und insofern eine direktere Bedeutung für sie haben wird. Die steigende Zahl von Abschlussarbeiten an der FOM im Bereich ‚Ethik‘, ‚CSR‘, ‚Nachhaltigkeit‘ etc. sind ebenso ein weiterer Spiegel dieses Ergebnisses wie FOM-Alumnae und -Alumni, die in diesem Segment (CSR, Compliance, ...) Karriere machen.

Obiges Ergebnis wird von weiteren empirischen Studien (sneep (2009)<sup>160</sup>, MBA-Studie (2010)<sup>161</sup>) gestützt, die auf eine entsprechende Wahrnehmung hinweisen. Die Werte der

---

<sup>160</sup> Vgl. sneep-Studie (2009). Vergleicht man die FOM-Studie mit der vom Studentischen Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik (sneep) aus dem Jahr 2009, so lassen sich in den Ergebnissen viele Parallelen finden, obwohl die befragten Zielgruppen sich unterscheiden. Während in der sneep-Studie 3.395 Studierende verschiedener Fachrichtungen befragt wurden, die zu einem Großteil an der Ludwig-Maximilians-Universität München (30 % der Befragten) und an der Universität Köln (26 % der Befragten) ein Vollzeitstudium absolvieren, besteht die Zielgruppe der vorliegenden FOM-Studie aus bundesweit verteilten, berufsbegleitend Studierenden, die aufgrund dieser Tatsache auch mit Unternehmensabläufen vertraut sind. Während in der sneep-Studie rund 30 % der Befragten dem Studienfach Wirtschaftswissenschaften zuzuordnen sind, sind dies in der FOM-Studie 100 % der Befragten. Bei beiden Studien handelt es sich um Online-Befragungen. Beachtet man die unterschiedlichen Zielgruppen, so lassen sich die beiden Studien in Bezug auf ihre jeweiligen Tendenzaussagen miteinander vergleichen.

FOM-Studierenden liegen durchaus über den Werten der Befragten in vorgenannten Studien. Auch hier wird die direkte Verzahnung mit dem gegebenenfalls Beruf eine treibende Rolle gespielt haben.

Nach der grundsätzlichen Bedeutung sollten die Studierenden die zukünftige Bedeutung einschätzen:

**Frage 2:** Bitte schätzen Sie ein: Wird die Bedeutung von Ethik im Rahmen der Managerausbildung zukünftig zunehmen?

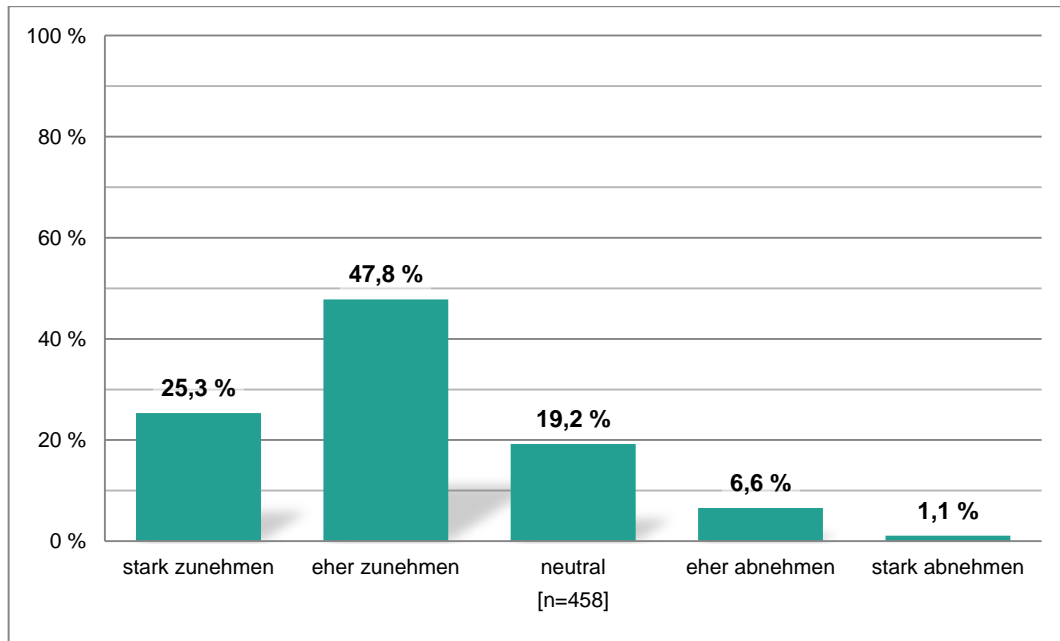


Abbildung 11: zukünftige Bedeutung von Ethik (Quelle: eigene Darstellung)

- 73 % der Befragten glauben, dass die Bedeutung von Ethik im Rahmen der Managerausbildung zukünftig ‚stark zunehmen‘ oder ‚eher zunehmen‘ wird.
- Nur 8 % der Befragten glauben, dass die Bedeutung von Ethik im Rahmen der Managerausbildung zukünftig ‚eher abnehmen‘ oder ‚stark abnehmen‘ wird.
- Die neutrale Position fällt mit 19 % durchaus ins Gewicht.

Auch bei dieser Frage gehen die befragten Frauen tendenziell eher als die Männer davon aus, dass Ethik in Zukunft wichtiger werden wird ( $r = 1,5^{**}$ ). Hinsichtlich der angestrebten Abschlüsse gibt es ebenfalls einen signifikanten Zusammenhang ( $V = 0,15^*$ ). So ist auffällig, dass von den Diplom-Absolventen niemand und von den Masterabsolventen 3 % eine ab-

<sup>161</sup> Vgl. [http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/xcms\\_bst\\_dms\\_32251\\_32252\\_2.pdf](http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/xcms_bst_dms_32251_32252_2.pdf) (Stand 10.10.2011), S. 41.

nehmende Bedeutung erwarten, während bei den Bachelor-Absolventen über 9 % diese Meinung vertreten.

Die hohen Ergebniswerte indizieren, dass hier in der Tat von einer ‚nachhaltigen Nachhaltigkeit‘ ausgegangen wird und nicht von einem bloßen Trend, der eben morgen auch wieder vorbei sein kann. Die Altersstruktur der Befragten zeigt, dass sie in ihrem Berufsleben mindestens einen ‚Crash‘ direkt miterleben mussten. Insofern spiegelt dieses Ergebnis durchaus auch eine gewisse Ernsthaftigkeit der Studierenden wieder. Selbst wenn es sie in ihrer Ausbildung gar nicht mehr direkt betreffen mag, sind sie doch deutlich mehrheitlich der Auffassung, dass die Bedeutung von Ethik in der Managerausbildung in der Zukunft sogar noch zunehmen wird. Dass die neutrale Position recht hoch ist, verwundert nicht weiter bei der Frage nach einer Trendeinschätzung in einem komplexen Feld.

Nachfolgend wurden die Studierenden zu der Verantwortungsdimension der Ethikausbildung der Manager befragt.

**Frage 3:** Wer ist in welchem Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung der Manager?  
(Mittelwertvergleich)

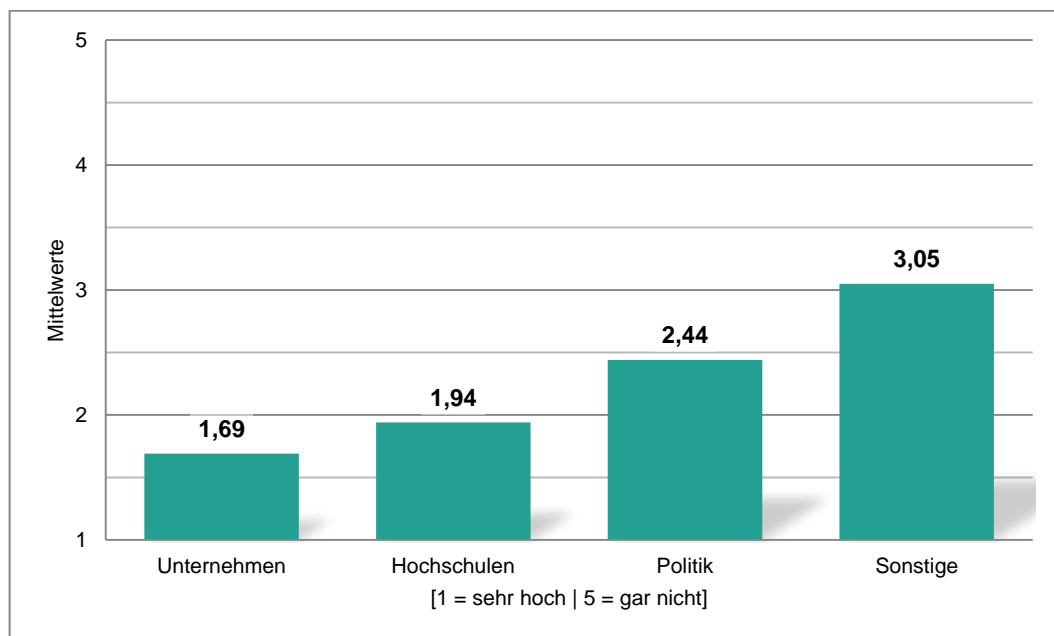


Abbildung 12: Verantwortliche für die Ethikausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Bewertung erfolgte auf einer fünfstufigen Likertskala. Zum Vergleich der genannten Kategorien wurden die Mittelwerte herangezogen.

Die Studierenden sehen die Verantwortung für eine Ethikausbildung von Managern deutlich bei den Unternehmen und Hochschulen. Dahinter treten die Politik und Sonstige zurück. Bei der Antwortkategorie ‚Sonstige‘ wurde nachgefragt, wer sich dahinter verbirgt.

Unter den Angaben zur Kategorie Sonstige wurde von 57 % der Befragten die Eltern/das soziale Umfeld genannt, gefolgt von der Gesellschaft (19 %), Schulen/Vereinen/Institutionen (10 %), die Person selbst (9 %) und die Presse/Medien (5 %).

Während die Frauen die Verantwortung tendenziell eher bei den Unternehmen und der Politik sehen, findet sich bei den Männern eine Tendenz zu den Sonstigen.<sup>162</sup> Im Hinblick auf die Verantwortung der Hochschulen gibt es keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Alter und der jeweils zugesprochenen Verantwortung, so sehen insbesondere ältere Befragte die Verantwortung tendenziell stärker bei den Hochschulen ( $r = -0,15^{**}$ ), bei der Politik ( $r = -0,13^{**}$ ) sowie bei den Sonstigen ( $r = -0,12^*$ ). Für die Unternehmen gibt es keine statistisch signifikanten altersspezifischen Unterschiede.

Einen lediglich schwach signifikanten Zusammenhang gibt es hinsichtlich der angestrebten Hochschulabschlüsse. Im Gegensatz zu den Bachelor- und Masterabsolventen sehen die Diplomabsolventen die Hochschulen nicht ganz so stark in der Verantwortung ( $V = 0,13$ ). Für die Verantwortung der Unternehmen ist es dann genau umgekehrt, diese schätzen die Diplomabsolventen tendenziell höher ein ( $V = 0,15$ ).

Das die Studierenden die Hochschulen deutlich in der Pflicht sehen, ist zu den weiteren Ergebnissen kohärent.

Sahen die Studierenden die Hochschulen bereits in der Pflicht, die Verantwortung für die Ethikausbildung von Managern zu übernehmen, so wurden auch die Chancen zur Verankerung des Verantwortungsdenken als hoch eingestuft.

**Frage 4:** Wie schätzen Sie die Chancen der Hochschulen ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern?

---

<sup>162</sup> Die Ergebnisse der t-Tests auf Mittelwertdifferenzen zeigen, dass die Nullhypothese (gleiche Mittelwerte in der Grundgesamtheit) mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % zurückgewiesen werden kann.

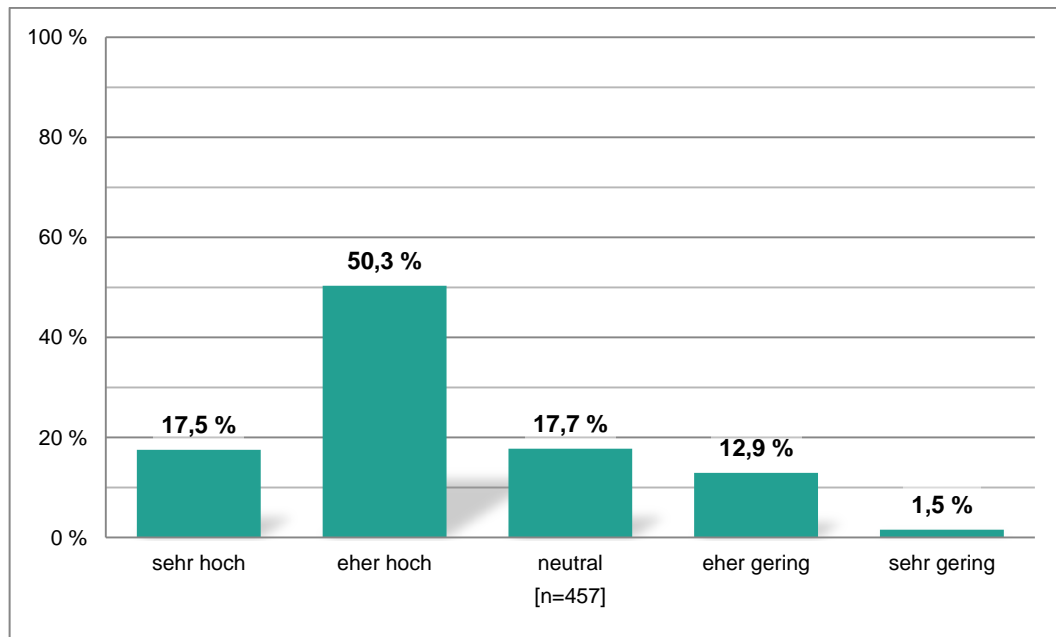


Abbildung 13: Verankerung des Verantwortungsdenkens (Quelle: eigene Darstellung)

- 68 % schätzen die Chancen der Hochschulen zur Verankerung eines stärkeren Verantwortungsdenkens und -handelns im Management als ‚sehr hoch‘ oder ‚eher hoch‘ ein.
- 14 % sehen diese Chance skeptisch als ‚eher gering‘ oder ‚sehr gering‘.
- 18 % stellen sich neutral zu der Frage.

Offenkundig wird von den Studierenden nicht nur die Verantwortung hoch eingeschätzt, sondern auch die konkreten Wirkungsmöglichkeiten für Hochschulen. Dies kann durchaus als vorsichtig optimistische Sicht eingeschätzt werden und überrascht in dieser Ausprägung. Denn logisch wird damit eben eine Wirkung auf die Studierenden selber mitunterstellt – sowie ein letztlich gelingendes Miteinander im Sinne einer akademischen Lehr- und Lernpartnerschaft. Andere Studien sind hier zurückhaltender.<sup>163</sup>

<sup>163</sup> Vgl. Segon/Booth(2009), S. 77 ff. Dort sind die Studierenden ziemlich genau zur Hälfte von der Möglichkeit, dass Ethik sinnvoll unterrichtet werden kann, überzeugt. Die andere Hälfte glaubt nicht an die Möglichkeit, dass Ethik in der Managerausbildung wirken kann (von den australischen Forschern wurden MBA-Studierende befragt). Immerhin deuten die Untersuchungen von Ethik-Schulungen von Unternehmen zusätzlich in die Richtung einer Wirksamkeit. Vgl. LeClair/Ferrell (2000), zudem Desplaces et al (2007) für eine breiter aufgestellte Untersuchung zum Zusammenhang von moralischer Urteilskompetenz und "Business Education". Gautschi/Jones (1998) betonen zudem die positive Wirkung von "business ethics"-Kursen auf die Fähigkeit der Studierenden, ethisch relevante Sachverhalte zu erkennen und bearbeiten.



Im Rahmen der folgenden Frage sollten die Studierenden Beispiele für wirtschaftsethische Problemstellungen benennen, die aus ihrer Sicht im Rahmen der Hochschulausbildung relevant sind.

**Frage 5:** Welche beispielhaften wirtschaftsethischen Problemstellungen wären für Sie im Rahmen der FOM-Ausbildung relevant?

Im Rahmen der Studierendenbefragung wurde erwartet, dass die Bandbreite von wirtschaftsethischen Problemstellungen, die als relevant für das FOM-Studium gelten wird, relativ hoch sein dürfte. Einerseits weil die hohe Heterogenität der Gruppen durch teilweise sehr unterschiedliche Bildungs- und Berufsbiographien ein beobachtbares Faktum ist, andererseits weil die Studierenden der FOM parallel im Beruf stehen, d. h. sie werden vermutlich mehr konkrete und differenziertere Probleme benennen können.

Als beispielhaft zusammengefasste Aussagen lassen sich die folgenden festhalten:

- Vermittlung sozialer Kompetenzen und insbesondere Führungskompetenzen, um verantwortungsvolles Handeln zu ermöglichen
- Personalpolitik (Vereinbarkeit, Arbeitszeitmodell, Personalfreisetzung) unter ethischen Aspekten
- Gleichstellung von Männern und Frauen, insbesondere auf der Führungsebene
- Darstellung der Folgen ethischen Handelns
- Aufzeigen einer Balance zwischen Gewinnmaximierung und sozialer Verantwortung sowie zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit
- Transparenz von unternehmerischem Handeln
- Eigenverantwortung von Managern
- Ethik vs. Produktion in Billiglohn-Ländern
- Konflikt zwischen Kapitalismus und Humanismus
- Erläuterung der gesetzlichen Regelungen
- Ethik in fast allen Teildisziplinen (Führung, Organisation, Finanzen, Produktion, ...)

Interessant ist ferner der hohe Anteil der Befragten, die offene Antworten abgegeben haben. 172 offene Antworten entsprechen 38 % von 459. Dieses Ergebnis weist auf eine deutliche inhaltliche Beschäftigung mit dem Thema hin und zählt positiv auf die Ernsthaftigkeit ein – auch wenn einige (wenige) offene Antworten sehr kritisch gehalten sind (vgl. 5.2.1.3). Ferner unterstützt diese starke Beteiligung die Ergebnisse der Auswertung aus Frage acht der Dozentenbefragung. Mit Blick auf die Curricula ist offenkundig eine gewisse Breite der Be-

handlung ebenso gefragt wie die Praxisbezogenheit. Vor allem die Breite ist beachtlich, werden doch auffällig viele Wirtschaftsphänomene, die ethisch analysiert und bewertet werden können, auch benannt – teilweise sehr konkret, teilweise auf einer etwas abstrakteren Stufe.

Frägt man die Studierenden nach einer verbindlichen Einführung von Ethik-Anteilen im Studium, so fällt das Votum sehr deutlich aus:

**Frage 6:** Halten Sie die Einführung von verbindlichen Studienanteilen ‚Ethik‘ für wünschenswert?



Abbildung 14: verbindliche Einführung von Ethik im Studium (Quelle: eigene Darstellung)

- Deutliche 68 % der Studierenden halten die Einführung von verbindlichen Studienanteilen ‚Ethik‘ für ‚sehr wünschenswert‘ oder ‚eher wünschenswert‘.
- Nur 14 % halten die Einführung für ‚weniger wünschenswert‘ oder ‚gar nicht wünschenswert‘.
- Immerhin 18 % haben eine neutrale Haltung zur Frage.

Frauen halten die Einführung von verbindlichen Studienanteilen ‚Ethik‘ tendenziell für wünschenswerter ( $r = 0,15^{**}$ ) als Männer. Ebenso lässt sich dies für ältere Studierende im Bezug auf jüngere Studierende festhalten ( $r = -0,19^{***}$ ).

Die deutliche Zustimmung von über zwei Dritteln liegt ziemlich genau auf dem Wert der sneep-Studie von 2009. In der sneep-Studie wünschen sich 46 % der Befragten, dass der

Anteil von Ethik in der Lehre erhöht werden soll.<sup>164</sup> Zwei Drittel sind der Meinung, dass Ethik als Pflichtfach für wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge eingeführt werden sollte.<sup>165</sup> Auch die zweite, aktuelle Studie, die ‚MBA-Studie 2010‘, zeigt einige vergleichbare Ergebnisse auf. So stellte die MBA-Studie fest, dass über zwei Drittel der Befragten neue Lehrinhalte mit ethischen und nachhaltigen Perspektiven begrüßen würden.<sup>166</sup>

Laut sneep-„Auswertung der Reaktionen auf den Offenen Brief vom 30.11.2010“ sehen zudem 44 % der antwortenden Hochschulen „Ethik/Nachhaltigkeit/WUE oder spezifische Themen als Pflichtfach“ vor.<sup>167</sup> Es ist anzunehmen, dass die Hochschulen diese Entscheidung nicht unabhängig von den Wünschen der Studierenden treffen werden. Der doch recht hohe Wert der neutralen Haltung zur Frage könnte sich aus noch unzureichenden Informationen zum Thema erklären. Immerhin 50 % der Befragten haben in der sneep-Studie 2009 angegeben, die Inhalte von CSR etc. schlicht nicht zu kennen.

Spiegelbildlich dazu verhält sich die Aussage, wie es sich mit den Anteilen der Ethik-Ausbildung im bisherigen Verlauf des Studiums verhielt:

**Frage 7:** Wie ist die Intensität der Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen für Sie in Ihrer bisherigen FOM-Ausbildung?

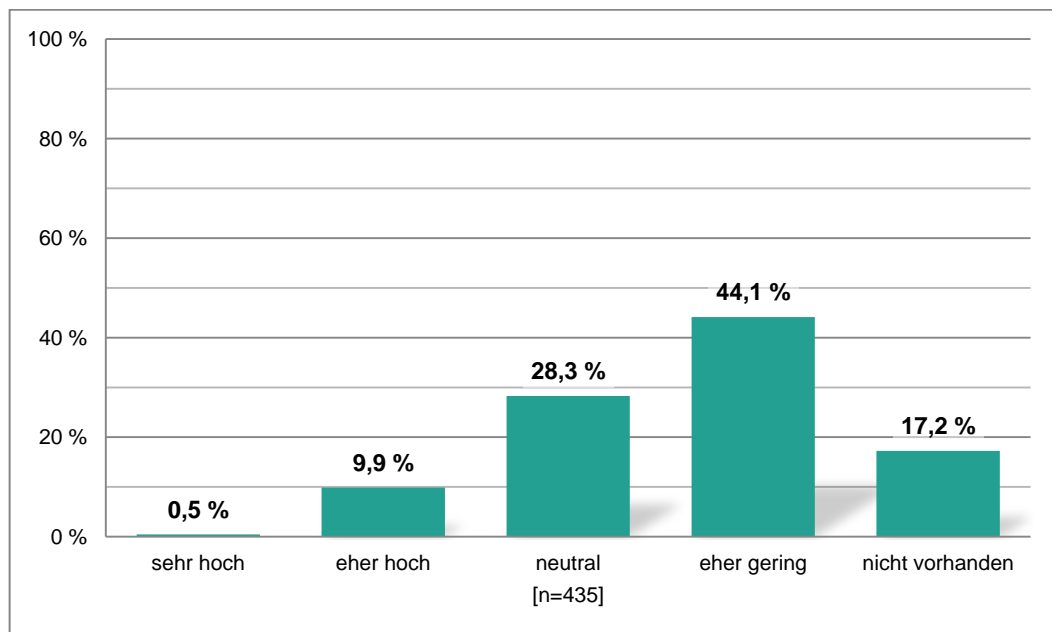


Abbildung 15: bisherige Auseinandersetzung mit Ethik (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>164</sup> Vgl. sneep-Studie (2009), S. 8, Abb. 11.

<sup>165</sup> Vgl. sneep-Studie (2009), S. 8, Abb. 12.

<sup>166</sup> Vgl. MBA-Studie (2010), S. 41.

<sup>167</sup> Vgl. [http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep\\_Auswertung%20Zusammenfassung\\_Mai2011.pdf](http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep_Auswertung%20Zusammenfassung_Mai2011.pdf) (Stand 10.10.2011).

- 61 % schätzen die Intensität der Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen in ihrer bisherigen FOM-Ausbildung als ‚eher gering‘ oder ‚nicht vorhanden‘ ein.
- 10 % schätzen die Intensität als ‚eher hoch‘ ein.
- 28 % geben ‚neutral‘ an.

Interessanterweise gibt es hier einen hoch signifikanten Zusammenhang in Bezug auf die angestrebten Studienabschlüsse. So haben tendenziell die Master-Absolventen den Eindruck, dass ethische Fragestellungen im Rahmen ihrer Ausbildung intensiver vorkommen als das in den beiden anderen Abschlussarten der Fall ist ( $V = 0,15^{**}$ ). Da das Masterstudium tiefer in die einzelnen Sachfelder eindringt, kann diese Intensität die gefühlten Ethikanteile mitgetrieben haben.

Da ‚Ethik‘ bisher eher *cum grano salis* in der Managementausbildung der FOM vorhanden war, verwundert dieser hohe Wert nicht. Es gab zwar entsprechende Angebote, aber jene waren eben fakultativ i.S. der ersten Stufe (2005 - 2009) des Modells der Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die Lehre der FOM (vgl. 4.2). Die 9,9 %, welche die Intensität als ‚eher hoch‘ einschätzen, können ggfs. in ihrem individuellen Studium vermehrt mit ethischen Lehrinhalten in Kontakt gekommen sein. Der hohe Wert bei ‚neutral‘, deutet eine gewisse Unschlüssigkeit bei diesem Thema an. Möglicherweise ist den Studierenden nicht klar geworden, ob sie es in dem ein oder anderen Fall überhaupt mit einer Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen zu tun hatten. Auch hier könnte der hohe Wert von 50 % der Befragten in der Sneepe-Studie 2009 greifen, die Inhalte von CSR etc. offenbar nicht klar vor Augen haben.

In einer nächsten Frage sollten die Studierenden ihre Wünsche bezüglich der Ethik-Ausbildung offen legen.

**Frage 8:** Ich würde mir im Rahmen der Ethikausbildung an der FOM insbesondere wünschen, dass...

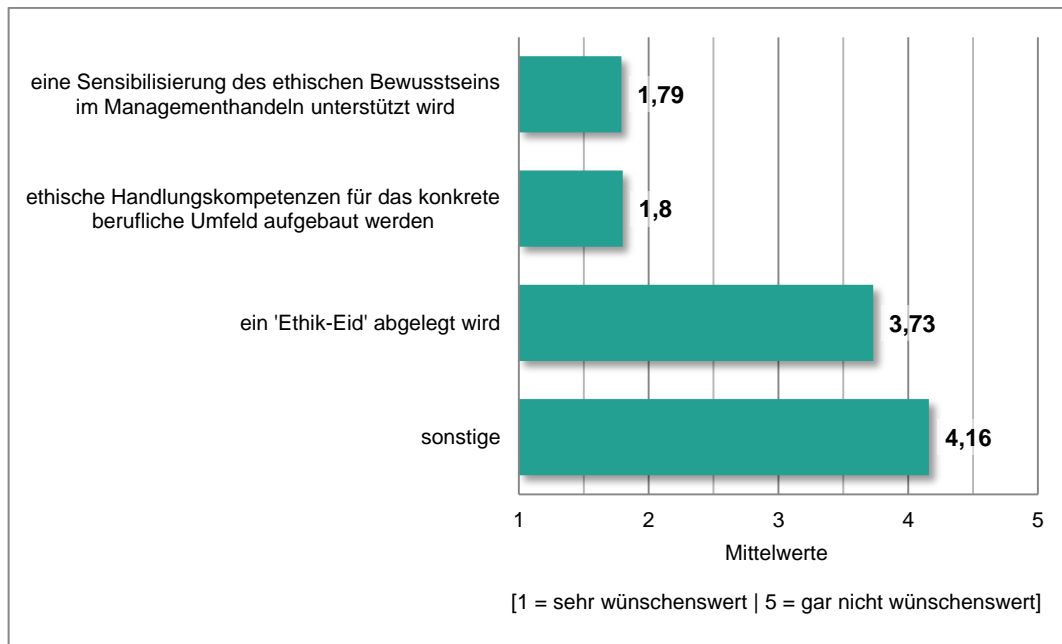


Abbildung 16: Wünsche für die Ethikausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Für die Studierenden sind die Sensibilisierung für ein ethisches Bewusstsein im Managementhandeln und der konkrete Aufbau von ethischen Handlungskompetenzen im Rahmen der Managementausbildung an der FOM am Wichtigsten. Das Ablegen eines Ethik-Eids wird hingegen weniger gewünscht. Mit einem Mittelwert von 3,7 sprechen sich die Studierenden relativ deutlich gegen das Ablegen des Eids aus.

Wenn die Studierenden die Kategorie ‚Sonstige‘ angegeben haben, dann wurden sie gebeten, hierzu nähere Angaben zu machen. Von den 213 Nennungen der Kategorie ‚Sonstige‘ nutzten dies 34 Personen (16 %). Genannt wurde noch einmal die Sensibilisierung, die aber über den Bereich des Managementhandelns hinaus in allen Bereichen des Studiums und bei jedem Einzelnen stattfinden solle. Ferner sei Ethik eher weniger ein Studienanteil, der prüfungsrelevant ist, als vielmehr die Frage der persönlichen Einstellung, die durch Diskussionen befördert werden soll. Auch der Wunsch, dass aufgezeigt wird, dass Ethik durchaus einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellt, wurde geäußert.

Ein akademischer Ethik-Eid in der Managementausbildung ist bisher in Deutschland eher selten und dürfte nicht konsensfähig sein. Zudem ist ein Eid möglicherweise zu ‚pathetisch‘ für die doch eher ergebnisorientierten und wirtschaftswissenschaftlich Studierenden der FOM.

Vergleicht man die vorliegenden Ergebnisse mit denen der sneep-Studie (2009), so findet man Übereinstimmungen hinsichtlich der Einschätzung zur beruflichen Relevanz von Ethik in

der Ausbildung. Die FOM-Studierenden wünschen sich konkret eine Sensibilisierung für Ethik (86 %, MW 1,79) und den Aufbau von ethischer Handlungskompetenz für das konkrete berufliche Umfeld (83 %, MW 1,8). In der sneep-Studie sprechen 80 % der Befragten Ethik eine allgemeine berufliche Relevanz zu und 74 % schätzen Ethik für das eigene, spätere Berufsleben als wichtig ein.<sup>168</sup> Einen großen Unterschied gibt es hinsichtlich des Leistens eines Ethik-Eids für angehende Manager. In der sneep-Umfrage befürworten dies 58 %, <sup>169</sup> in der FOM-Studie sehen dies nur 13 % der Befragten als wünschenswert an (MW 3,73). Interessant wird dieser Unterschied vor dem Vergleich zwischen den Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher und nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in der sneep-Studie (2009). Letztere befürworten den Eid deutlich stärker als diejenigen, die es ggfs. später im Berufsleben einmal selbst betrifft. Die Zustimmung liegt bei den Wirtschaftswissenschaftlern bei unter 50 %, bei den anderen über 60 %.<sup>170</sup> Damit lässt sich auch hier zumindest tendenziell die Zurückhaltung der Wirtschaftswissenschaftler, die bei den FOM-Studierenden wie gesehen sehr deutlich ausgeprägt ist, erkennen.

Schließlich sollten die Studierenden angeben, worin der wesentliche Nutzen der Einbindung des Themas Ethik in die Ausbildung besteht.

**Frage 9:** Falls das Thema Ethik verstärkt in die FOM-Ausbildung integriert wird: Wo liegt aus Ihrer Sicht der Nutzen?

---

<sup>168</sup> Vgl. sneep-Studie (2009), S. 9, Abb. 17 und Abb. 18.

<sup>169</sup> Vgl. sneep-Studie (2009), S. 9, Abb. 20.

<sup>170</sup> Vgl. sneep-Studie (2009), S.11, Abb. 23.

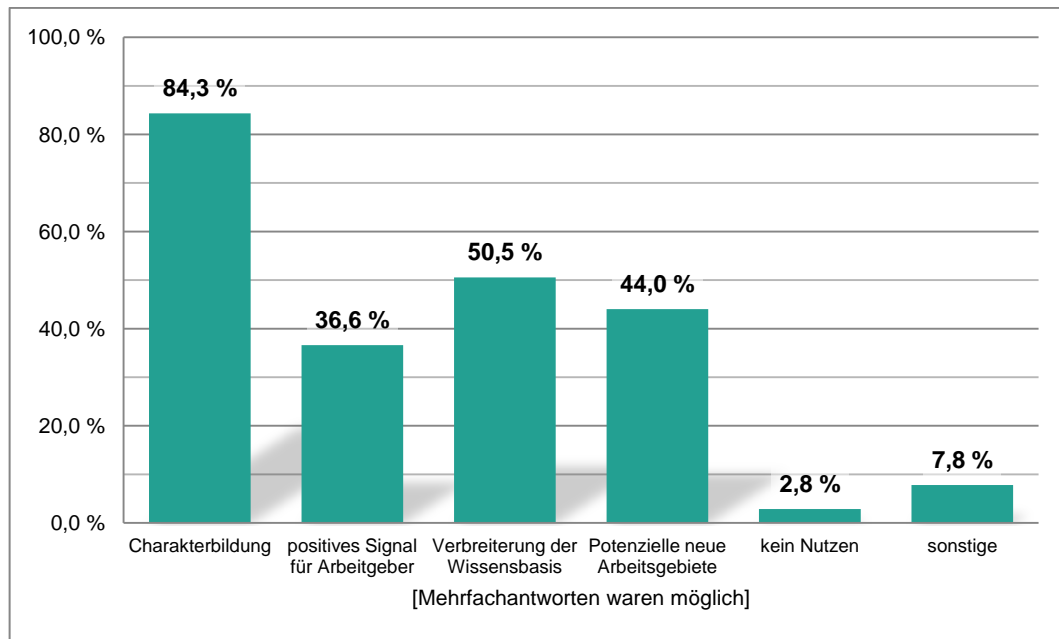


Abbildung 17: Nutzen von Ethik in der Managementausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

- Über 84 % der Befragten nannten die Charakterbildung als wesentliches Nutzenkriterium.
- Über die Hälfte sieht eine Verbreiterung der Wissensbasis.
- 44 % denken an potenzielle neue Arbeitsgebiete.
- 37 % halten die Integration von Ethik in die Ausbildung für ein positives Signal an den Arbeitgeber.
- Rund 3 % sehen keinen Nutzen in der Ethik-Ausbildung.

Die Kategorie ‚Sonstige‘ konnte von den Studierenden auch bei dieser Frage näher spezifiziert werden. Hier gab es 36 Nennungen, die vor allem den drei Kategorien Bewusstseinsweiterung (44 %), Verantwortungsgefühl (19 %) sowie Außenwirkung (11 %) zugeordnet werden können.

Öffentlichkeit und Medien führen fast täglich vor, welche Reputationsschäden bei Fehlverhalten gerade in Deutschland drohen, insofern ist Ethik auch eine Art ‚doppelter Boden‘. ‚Ethik‘ ist zudem – wie gesehen – eine ‚CV benefit‘ und wird zunehmend in Unternehmen ein Managementthema (CSR, Corporate Governance, Compliance, ...). Gerade vor diesem Hintergrund ist der hohe Anteil an einer ‚Charakterbildung‘ als wesentlicher Nutzen der FOM-Ethikausbildung ein erstaunliches Ergebnis. Dieser Wert ist sehr hoch und liegt noch deutlich über dem zweithöchsten Ergebnis (Verbreiterung der Wissensbasis, 51 %). Hier zeigt sich möglicherweise die Ernsthaftigkeit und Deutlichkeit des

studentischen Anliegens in seiner persönlichen Bildung unterstützt zu werden, denn diese Antwortoption liegt auf der Ebene individueller Verantwortlichkeit und nicht auf der Regelebene. Der sehr hohe (nachgerade aristotelische, das Bild des ‚Ehrbaren Kaufmannes‘ evozierende) Wert überrascht auch im Kontext anderer hier gefundener Ergebnisse. Die Art der Fragestellung sowie die Art der alternativen Antworten deuten daraufhin, dass es sich bei der Charakterbildung um etwas vom Grundsatz her Gegensätzliches zu beispielsweise dem agenturtheoretisch begreifbaren ‚Signalling‘ durch eine Ethikausbildung handelt. Ohne in einen hohen Ton zu verfallen und in Wahrnehmung des hinreichend unklarer ‚Charakterbegriffs‘ muss dieses Ergebnis doch im Kontext gerade einer *akademischen* Ausbildung für Manager ernstgenommen werden, denn es lässt sich „[...] nicht der Schluß ziehen, dass es keinen Sinn macht, über Charakter- oder Persönlichkeitsbildung in der unternehmens- und wirtschaftsethischen Ausbildung zu sprechen.“<sup>171</sup> „Da eine akademische Ausbildung mehr ist als eine Berufsausbildung, ist die Stärkung der Entscheidungsfähigkeit von Handelnden, die diese zu Vernunft basiertem Handeln befähigt, und die Vermittlung des dafür benötigten Wissens, von besonderer Bedeutung.“<sup>172</sup> Andererseits muss auch kritisch gefragt werden, ob sich Hochschulen bzw. gerade WiWi-Fakultäten dieses Anspruch tatsächlich *vertretbar* werden zumessen lassen müssen.

Ebenfalls sehr deutlich sind die lediglich knapp 3 %, die in diesem Zusammenhang keinen Nutzen erkennen können. Wie immer man den Nutzen von Ethik in der Managerausbildung bewerten mag: die Studierenden scheinen ihn zumindest zu sehen.

#### 5.2.1.2 Kernaussagen

- **Rund 85 %** sehen vom Grundsatz her eine **deutliche Relevanz** der Ethik in der Managementausbildung.
- Mit einem Durchschnittswert von 1,94 sind aus Sicht der Studierenden die **Hochschulen** fast im gleichen Maße **verantwortlich** für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen (1,69).
- Über **68 %** halten die Einführung von **verbindlichen Studienanteilen ‚Ethik‘** für wünschenswert.
- Lediglich knapp über **13 %** wünschen sich einen **‚Ethik-Eid‘**. Im Mittelwertvergleich erreicht der Ethik-Eid damit lediglich den vorletzten Platz vor der Kategorie der sonstigen Wünsche.

---

<sup>171</sup> Haase (2008), S. 220.

<sup>172</sup> A.a.O., S. 222.



- Mit einem Durchschnittswert von jeweils 1,79 wünschen sich die Studierenden eine Unterstützung der **Sensibilisierung des ethischen Bewusstseins im Managementhandeln** sowie den **Aufbau ethischer Handlungskompetenzen** für das berufliche Umfeld (1,80).
- Den **wesentlichen Nutzen** von mehr ‚Ethik‘ in der FOM-Ausbildung sehen die Studierenden insbesondere in der Charakterbildung (84 %) und in der Verbreiterung der Wissensbasis (51 %). Lediglich 3 % sehen keinen wesentlichen Nutzen.

### 5.2.1.3 Dimensionen des Zweifels

Es wurden nachfolgend punktuell Aussagen zu Dimensionen des Zweifels der Studierenden gegenüber dem Anliegen der Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung an der FOM zusammengefasst. Obwohl es sich nur um Einzelmeinungen handeln mag, scheint es doch geboten, jene noch einmal deutlich herauszustellen. Denn hier kristallisieren sich durchaus einige wesentliche und ernstzunehmende Einwände und Befürchtungen heraus, denen entsprechend zu begegnen ist.

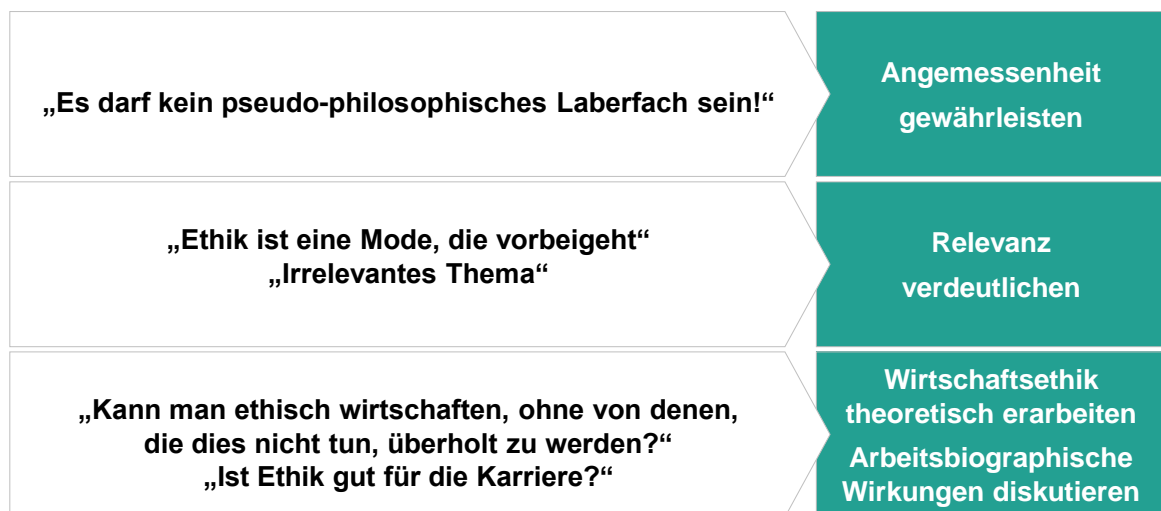


Abbildung 18: Dimensionen des Zweifels – Studierendenbefragung (Quelle: eigene Darstellung)

Es wird hier schlaglichtartig deutlich, dass sich die auch sonst gerne geäußerten Bedenken hier wiederfinden. Zunächst ist erstens die Sorge beachtlich, dass das Verhältnis zwischen Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit und den weiteren Lehrinhalten nicht angemessen ausgestaltet ist. Noch vor knapp drei Jahren titelte DER SPIEGEL in seiner Online-Ausgabe: „Junge Banker in Finanzkrise – Wirtschaftsethik gilt doch als Laberfach“.<sup>173</sup> Dem liegt wohl letzt-

<sup>173</sup> <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,584252,00.html> (Stand 10.10.2011).

lich die (im Übrigen durchaus kritisch zu diskutierende) Vorstellung zugrunde, dass alles, was nicht quantifizierbar ist, nicht zu managen ist. Dass eine Form qualifizierter Kommunikation über moralische Fragen in der Wirtschaft zielgerichtet möglich ist wird offenbar eher nicht vermutet. Und *vice versa* wird die Vorstellung, dass es sich bei ‚Ethik‘ um etwas nachgerade Butterweiches handele, erneut deutlich. Jeder könne nach Belieben seinen persönlichen Einstellungen zur Wirtschaftsethik irrationalen Ausdruck verleihen.

Aus dieser Dimension des Zweifels folgt, dass man letztlich mit Ethik ein nicht rational einholbares Geschäft betreibe, was gegenüber der vermeidlich überlegenen Logik der Ökonomie notwendig defizient bleiben muss. Und die (Wirtschafts-)Ethiker müssen sich mit diesen Vorwurf auch durchaus ernsthaft auseinandersetzen, denn nur eine klare Verbindung zur Managementtheorie und -praxis ‚erdet‘ jene Reflexionen, von denen eben als *Reflexionen* nicht zu dispensieren ist. Ethik ist keineswegs ‚weich‘ und auch in den ‚harten‘, weil stark mathematisierten Fächern liegt eine (onto-)logische Tiefenstruktur, die keineswegs so ‚hart‘ ist wie man meinen mag.<sup>174</sup> Immerhin zeigen aktuelle Entwicklungen wie die Diskussion um den ‚Deutschen Nachhaltigkeitskodex‘, dass die Verbindung von Messbarkeit mit nicht primär finanziellen Größen immer deutlichere Beachtung findet. „Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex knüpft inhaltlich an die Prinzipien des UN Global Compact, die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen, den Leitfaden ISO 26.000 sowie instrumentell an die Berichterstattungsstandards G3 der Global Reporting Initiative (GRI) und des europäischen Analysenverbandes EFFAS an. Die Standardisierung anhand ausgewählter Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPI) soll zu einer höheren Vergleichbarkeit, Bewertbarkeit und Relevanz von Nachhaltigkeitsmanagement führen, die allen Stakeholdern dient.“<sup>175</sup>

Der Sorge vor der zweitens dann als unnötig empfundenen Beschäftigung mit unwesentlichen Themen im Managementstudium kann wohl eher leicht begegnet werden. Es zeigt sich in der quantitativen Auswertung des FOM EthikControl 2011, dass hier eine deutliche Mehrheit eine Relevanz sieht. Zudem kann auf die weiter oben skizzierten Rahmenbedingungen verwiesen werden.

---

<sup>174</sup> "Die Mathematik kann aus Axiomen- auf Normensysteme schließen – und es gibt mehr als nur ein Axiomensystem. Vom Standpunkt der Mathematik aus ist keine Ordnung unter den Axiomensystemen begründbar, die eine Entscheidung für das eine oder andere System im Sinne der ‚Wahrheit‘ dieses Systems ermöglichen würde. In der Ethik ist es genau andersherum: die Axiome müssen infugibel sein, damit die Normensysteme ebenfalls infugibel sind. Damit aber muss es in der Ethik möglich sein, über eine reine Analytizität hinaus letzte Gründe anzuführen, also die „Axiome“ reflexiv zu begründen als Prinzipien." Heine-mann (2012).

<sup>175</sup> [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_September\\_2011\\_-\\_Nachhaltigkeitskodex.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_September_2011_-_Nachhaltigkeitskodex.pdf), S. 3 (Stand 10.10.2011).

Der Befürchtung drittens, sich mit Inhalten zu befassen, die ggfs. für die Karriere im Management kontraproduktiv sind, lässt sich ebenfalls unter Verweis auf die aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft gut begegnen. Darüber hinaus jedoch geht es um einen wesentlichen und ganz grundsätzlichen Punkt einer jeden wirtschaftsethischen Diskussion. "Wie kann vermieden werden, dass die ethisch ausgebildete Führungskraft nicht am Ende der ‚dumme Manager‘ ist?"<sup>176</sup> Diese Frage kann hier nicht ihrer grundsätzlichen Bedeutung entsprechend beantwortet werden,<sup>177</sup> ein Hinweis auf die Rahmenentwicklungen deutet aber auch hier an, dass Trittbrettfahrer es zumindest *in the long run* schwerer haben werden (schlicht funktional auf Grund des sehr positiven Images nachhaltiger Aktivitäten im Studium ist ein „CV benefit“ ohnehin zu erwarten<sup>178</sup>). Es darf natürlich nicht sein, dass ein Studierender sich als bereits in tätiger Verantwortung stehender Akteur durch ein auch ethische Aspekte einbeziehendes Studium an der FOM Nachteile im Wettbewerb einhandelt.<sup>179</sup> Aber auch darüber hinaus sollte die ernsthafte Auseinandersetzung einen positiven Effekt auf die Karriereentwicklung haben.<sup>180</sup> Die allgemeinen Trends lassen jenen auch plausibel erscheinen. Allerdings darf die Ethik dabei nicht vollständig instrumentalisiert werden, sie ist Zweck an sich selbst. Ethik ist kein Karriereinstrument, aber ohne Ethik wird eine Managementkarriere in der Zukunft eher unwahrscheinlicher. Dazu muss Ethik allerdings überforderungsfrei ernstgenommen werden.<sup>181</sup>

Diese Dimensionen des Zweifels sind also zum einen ernst zu nehmen und zum anderen im Diskurs zu bearbeiten.

---

<sup>176</sup> Heinemann (2012).

<sup>177</sup> Dies würde eine theoretische Diskussion des *free-rider*-Problems voraussetzen, die hier nicht geleistet werden kann. Gleichsam das "Let George learn it!"-Problem - vgl. Heinemann (2012b).

<sup>178</sup> Welcher interessanterweise bei den Studierenden der FOM gerade nicht im primären Fokus steht. Vgl. Ergebnisse zur Frage 9 der Studierendenbefragung unter 5.2.1.1.

<sup>179</sup> Was mit Blick auf die Ergebnisse zur Frage neun der Studierendenbefragung (vgl. 5.2.1.1) kein großes Thema zu sein scheint wie gesehen: nur rund 3 % sehen keinen Nutzen in der Ethikausbildung; andererseits sind auch vereinzelt Sorgen artikuliert worden (vgl. 5.2.1.3), im Wettbewerb schlechter da zustehen als diejenigen, die keine Ethikausbildung im Managementstudium absolvieren mussten.

<sup>180</sup> ‚Metakompetenzen‘ im Sinne von Erpenbeck/Rosenstiel (2003) (also genau das, was man für den Umgang mit den komplexen und antizipationsbedürftigen Problemstellungen als Manager zunehmend benötigt) haben nicht wenig mit einer emotionalen und dialogischen Erfahrungskomponente zu tun. ‚Ethik‘ als Trockenübung ist letztlich selbstwidersprüchlich und so dürfte es eine Tendenz geben zu mehr konkretem Erfahrungslernen (z. B. Service Learning). Und die Entwicklung solcher Metakompetenzen wird ggfs. durch ‚ethics education‘ befördert. Denn die unendliche Fülle an moralischen Herausforderungen erfordert zunehmend im Managementkontext eine "Kompetenzentwicklungskompetenz" (Bergmann/Daub (2006), S. 277), da sich jene Herausforderungen oft nicht mit einzelnen Grundkompetenzen bearbeiten lassen. "Möglicherweise ist die moralische Kompetenz irreduzibel auf die sonstigen Kompetenzen.", Heinemann (2012).

<sup>181</sup> Zur eigentümlichen Dialektik von Moral, Moralismus und Ökonomismus vgl. Heinemann (2012), aufbauend auf den Gedanken einer reflexiv-materialen Bestimmung der Ethik bei Hösle (1997).

### 5.2.2 Dozentenbefragung

Unter dem Namen ‚Dozentenbefragung Didaktik/Ethik‘ wurde als Feldzugang die Einladung per E-Mail gewählt. Adressiert wurden Dozenten der FOM. Die Dauer der Feldphase erstreckte sich vom 26.11.2010 bis 20.12.2010. Die Anzahl der ausgewerteten Fragebögen betrug  $n=337$ .

#### 5.2.2.1 Auswertungen

An der Befragung nahmen hauptberufliche Lehrende (31 %) sowie Lehrbeauftragte (69 %) teil. Knapp über die Hälfte der Befragten lehrt seit bis zu drei Jahren an der FOM (55 %), die restlichen lehren bereits seit mehr als drei Jahren an der FOM. Rund 61 % lehren bis zu 100 UE pro Semester, die verbleibenden Befragungsteilnehmer lehren mehr. 6 % der Befragten lehren mehr als 300 UE im Semester. Überwiegend sind die Befragten im wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studium im Einsatz (rund 44 %). Ein Fünftel ist (aufgrund der Mehrfachnennungen ggfs. zusätzlich) im Master of Arts und im MBA-Bereich im Einsatz. Aber auch die Bachelorstudiengänge Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie der Master of Law wurden als Haupteinsatzgebiete genannt.

Als Hauptstandort der befragten Dozenten wurde von 25 % Essen genannt, gefolgt von Duisburg (16 %) und Düsseldorf (15 %). Grundsätzlich gibt es aber Rückmeldungen von allen Studienstandorten der FOM bundesweit, inkl. Luxemburg.

Die wichtigsten Frageblöcke wurden den Dozenten analog zu den Studierenden vorgelegt. So startete die inhaltliche Befragung auch bei den Dozenten mit einer allgemeinen Einschätzung der Wichtigkeit von Ethik im Rahmen einer Managementausbildung. Die Wichtigkeit konnte wiederum auf einer fünfstufigen Likert-Skala eingeordnet werden.

**Frage 1:** Für wie wichtig erachten Sie Ethik im Rahmen der Managementausbildung der Hochschule grundsätzlich?

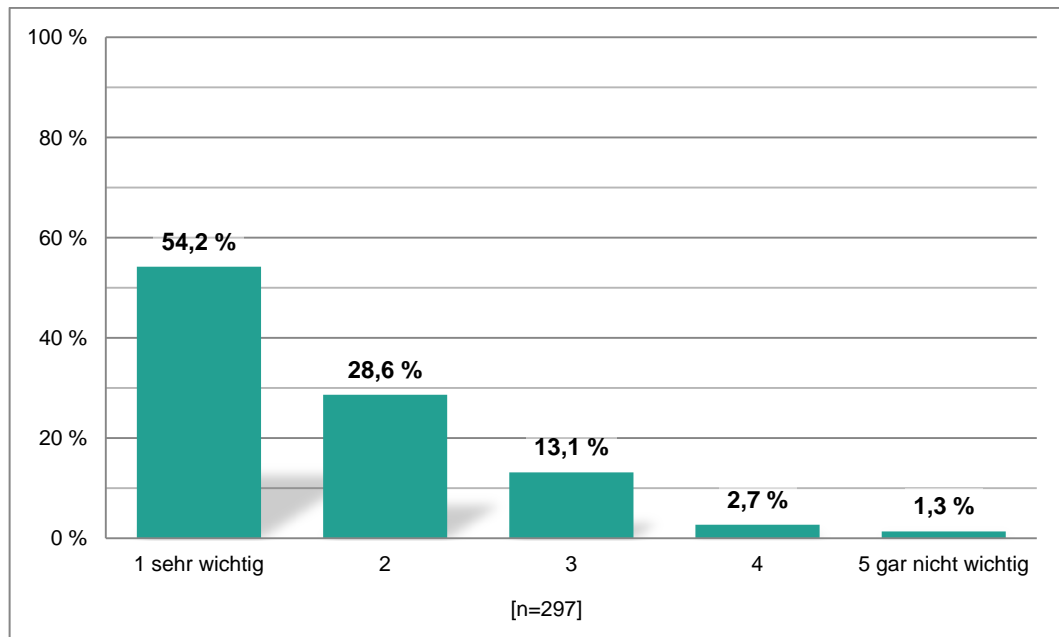


Abbildung 19: Stellenwert von Ethik im Rahmen der Managementausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

- 83 % der befragten Dozenten erachten das Thema Ethik für grundsätzlich wichtig in der Managementausbildung.
- 13 % stehen dem Thema Ethik neutral gegenüber.
- 4 % halten das Thema für ‚weniger wichtig‘ oder ‚gar nicht wichtig‘.

Das Ergebnis deckt sich im Wesentlichen mit dem Ergebnis der Studierendenbefragung. Während die Studierenden die Kategorien ‚sehr wichtig‘ und ‚eher wichtig‘ fast gleich häufig genannt haben, ist die Kategorie ‚sehr wichtig‘ bei den Dozenten im Vergleich zur Kategorie ‚eher wichtig‘ sehr viel deutlicher ausgeprägt.

Analog zur Studierendenbefragung gilt auch hier: Öffentliche Berichterstattung und Medien machen aktuell ‚Stimmung‘ für diese Einschätzung, insbesondere ist eine gewisse Erwartungshaltung gegenüber den Lehrenden spürbar. Die FOM-Dozenten sind überwiegend aus der Praxis, d. h. es ist anzunehmen, dass das Thema ‚Ethik‘ in der konkreten Berufspraxis eine gewisse Rolle direkt oder indirekt spielen wird. Die steigende Zahl von Abschlussarbeiten im Bereich ‚Ethik‘, ‚CSR‘, ‚Nachhaltigkeit‘ etc. an der FOM, welche entsprechende Fachbetreuer benötigen, deutet ebenfalls (wie schon bei der Studierendenbefragung) in diese Richtung.

Nachfolgend wurden die befragten Dozenten gebeten, eine Einschätzung zur Veränderung der Bedeutung von Ethik in einer Managementausbildung abzugeben.

**Frage 2:** Bitte schätzen Sie ein: Wird die Bedeutung von Ethik im Rahmen der Managementausbildung in der Hochschule zukünftig zunehmen?

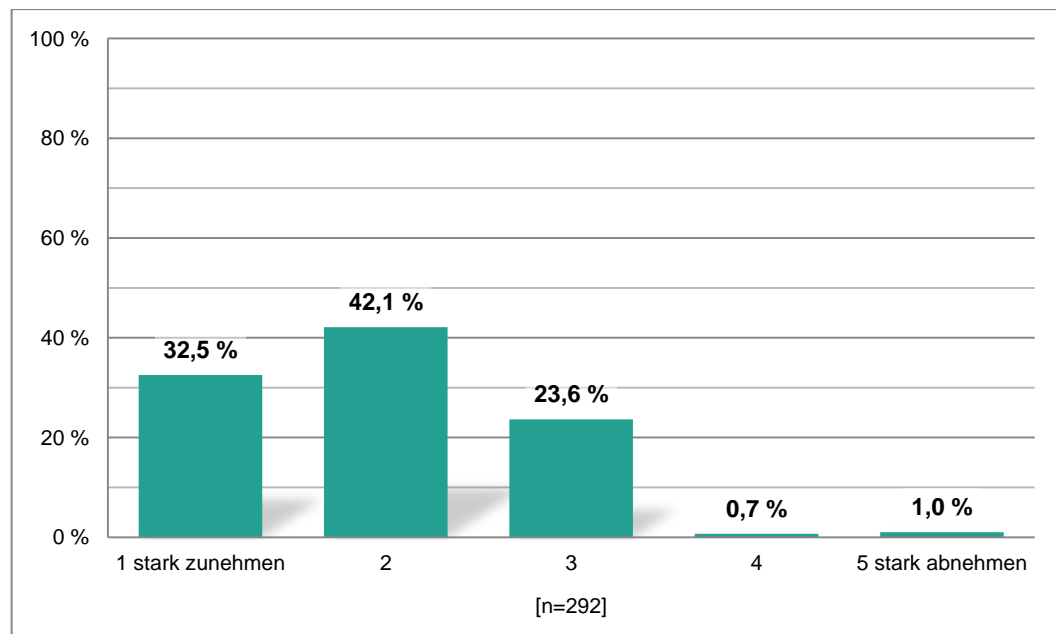


Abbildung 20: zukünftige Bedeutung von Ethik (Quelle: eigene Darstellung)

- 75 % gehen davon aus, dass die Bedeutung von Ethik im Rahmen der Ausbildung ‚stark‘ oder ‚eher‘ zunehmen wird.
- 24 % gehen von keiner Veränderung aus.
- Lediglich knapp 2 % nehmen an, dass die Bedeutung abnehmen wird.

Auch hier sind die Tendenzen der beiden Befragtengruppen Studierende und Dozenten gleich. Mit rund 2 % fällt der Anteil der Dozenten, die dem Thema eine abnehmende Bedeutung zumessen, allerdings noch deutlich geringer aus, als das bei den Studierenden der Fall ist (8 %).

Wie die Studierenden auch, sollten die Dozenten angeben, wer inwieweit für die Ethikausbildung von Managern verantwortlich ist. Auch hierbei konnte eine Bewertung auf einer fünfstufigen Likertskala erfolgen. Zum Vergleich der genannten Kategorien wurden die Mittelwerte herangezogen.

**Frage 3:** Wer ist in welchem Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung der Manager?

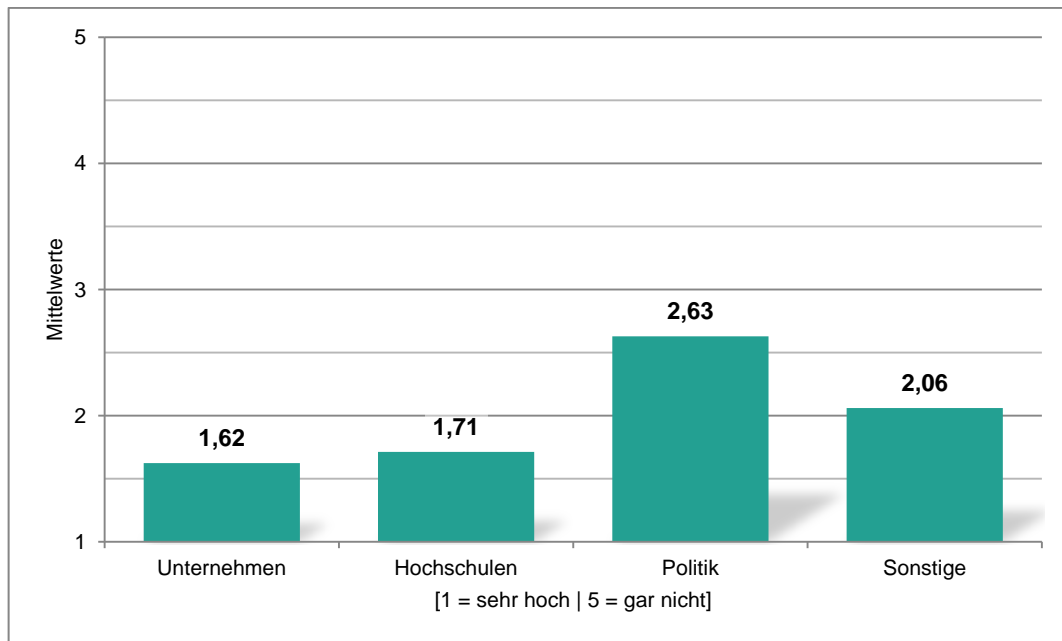


Abbildung 21: Verantwortliche für die Ethikausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Auch von den Dozenten werden die Unternehmen vor den Hochschulen und der Politik genannt, wobei die Unternehmen und Hochschulen hier noch einen etwas geringeren und die Politik einen etwas höheren Mittelwert im Vergleich zu den Studierenden aufweisen. Die Kategorie ‚Sonstige‘ wurde von den Dozenten im Durchschnitt mit einer 2 (und somit mit einer eher hohen Verantwortung) bewertet, während die Studierenden hier im Durchschnitt die mittlere Kategorie 3 wählten. Bei 337 Teilnehmern haben sich gut 22 % bei den offenen Antwortmöglichkeiten im Bereich ‚Sonstige‘ geäußert.

Hier wurden – ähnlich wie bei der Studierendenumfrage – die Eltern mit 40 % der Nennungen als die erste Instanz für die Ethikbildung genannt. 16 % der Befragten, die die Kategorie ‚Sonstige‘ angekreuzt hatten, sind der Meinung, dass jeder selbst für seine ethische Bildung verantwortlich sei. Dies waren bei den Studierenden lediglich 9 %. Danach wurden weitere Institutionen wie Schule/Kirchen/Vereine (15 %) sowie die Gesellschaft (12 %) und die Medien (3 %) genannt. Für die Medien sind sich Dozenten und Studierende einig. Die Gesellschaft erhält mit 19 % einen etwas höheren und die weiteren Institution mit 10 % einen etwas niedrigeren Anteil an Nennungen von den Studierenden.

Neben den Unternehmen wurde die Verantwortung in besonderer Weise bei den Hochschulen gesehen. Die Befragten sollten einschätzen, wie die Chancen der Hochschulen stehen, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

**Frage 4:** Wie schätzen Sie die Chancen der Hochschulen ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern?

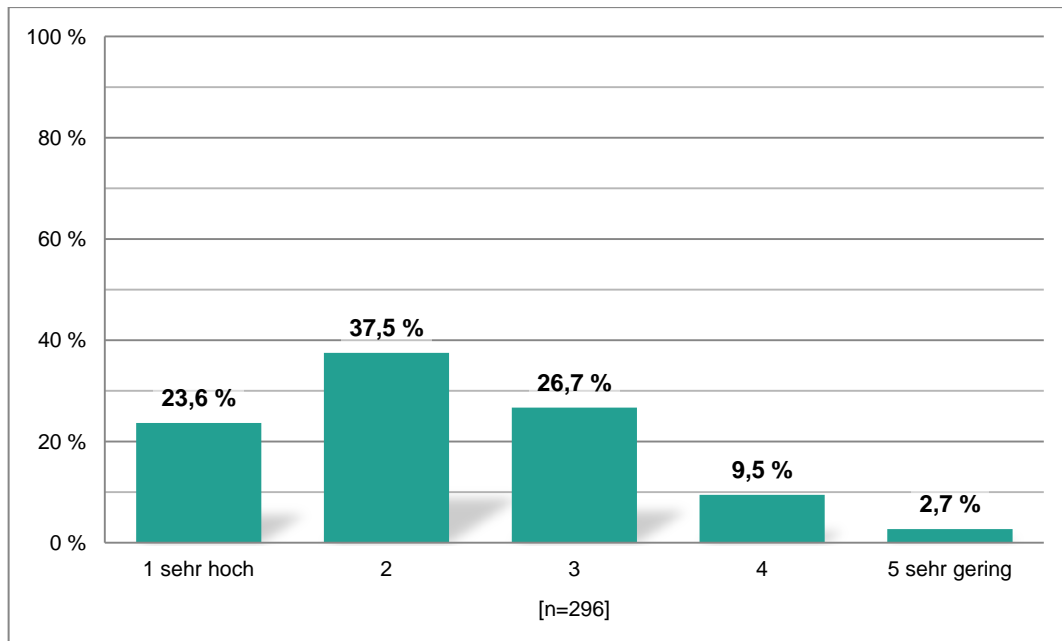


Abbildung 22: Chancen der Hochschulen zur Verankerung des Verantwortungsdenkens  
(Quelle: eigene Darstellung)

- Von rund 61 % der Befragten werden die Chancen ‚sehr hoch‘ oder ‚eher hoch‘ eingeschätzt.
- Etwas mehr als ein Viertel entscheidet sich für die mittlere Kategorie.
- 12 % halten die Chancen für ‚eher‘ oder ‚sehr gering‘.

Bei den Studierenden war die Überzeugung, dass die Hochschulen ‚sehr hohe‘ oder ‚hohe‘ Chancen zur Verankerung des Verantwortungsdenkens haben, proportional noch etwas ausgeprägter als bei den Dozenten (68 % vs. 61 %). Insbesondere die neutrale Position liegt bei den Dozenten 9 Prozentpunkte höher. Möglicherweise da es sie ja als Vermittelnde selber betrifft.

Wenn Dozenten speziell in der Lehre die Absicht verfolgen sollten, ‚Werte‘ zu vermitteln, ist damit auch die Idee der Wirksamkeit des eigenen Handelns verbunden.<sup>182</sup>

<sup>182</sup> Vgl. Moosmayer (2008). In der interessanten Abhandlung fragt Moosmayer nach den Werten der Dozenten bzw. Hochschullehrer im BWL-Bereich sowie deren Intention jene auch zu vermitteln. "Indoktrinationsgefahren" sind jedoch eine übertriebene Wahrnehmung: "As to the fear of indoctrination, it is largely illusory. Most business ethics teachers do not take a definitive position in their courses. They typically offer several perspectives on an issue (even if they have a hard time hiding their own). More important, students are subject to a multitude of different ethical messages each day, from a variety of faculty; from their peers, and from the culture at large. Hence, even if their ethics teacher were to emphasize stre-



Die anschließende Frage wurde lediglich den Dozenten gestellt. Sie sollten einschätzen, ob Wirtschaftsethik ein Profilierungsfeld in der Managementausbildung der FOM sein könnte.

**Frage 5:** Sehen Sie im Bereich Wirtschaftsethik in der Managementausbildung der FOM ein Profilierungsfeld?

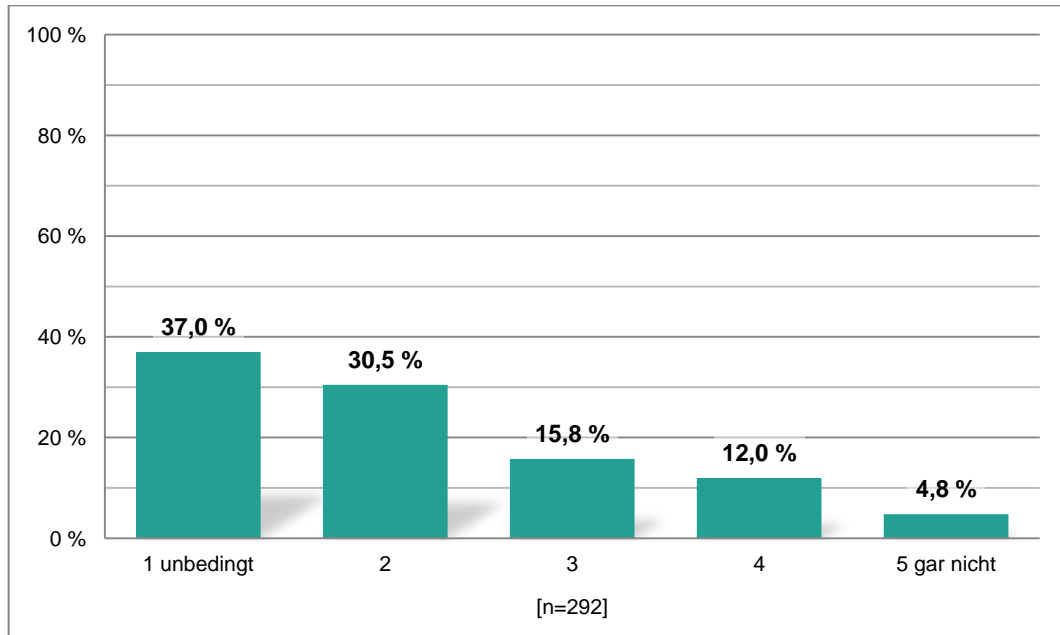


Abbildung 23: Profilierungsfeld Ethik (Quelle: eigene Darstellung)

- 68 % der Befragten sehen im Bereich Wirtschaftsethik ein Profilierungsfeld für die FOM
- 16 % sind gegenüber dieser Frage neutral und
- 16 % sehen hier eher kein Profilierungsfeld.

Gut zwei Drittel der befragten Dozenten sieht im Bereich der Wirtschaftsethik ein Profilierungsfeld für die Hochschule. Der Anteil derjenigen, der dieser Frage neutral oder skeptisch gegenübersteht, ist mit jeweils rund 16 % gleich stark ausgeprägt. Das deutet darauf hin, dass dem Thema eine institutionelle Relevanz zugesprochen wird.

Die sechste Frage wurde den Dozenten zeitlich vor der Studierendenbefragung gestellt. Es wurde erhoben, wie sie zu einer Bedarfserhebung zu Ethikanteilen in der Managementausbildung bei den Studierenden stehen.

---

uously one particular position, it's difficult to see how students would be indoctrinated." (Etzioni (1989), S. 19).

**Frage 6:** Wie stehen Sie einer empirischen Bedarfserhebung zum Thema ‚Ethik in der Managementausbildung‘ bei den Studierenden gegenüber?

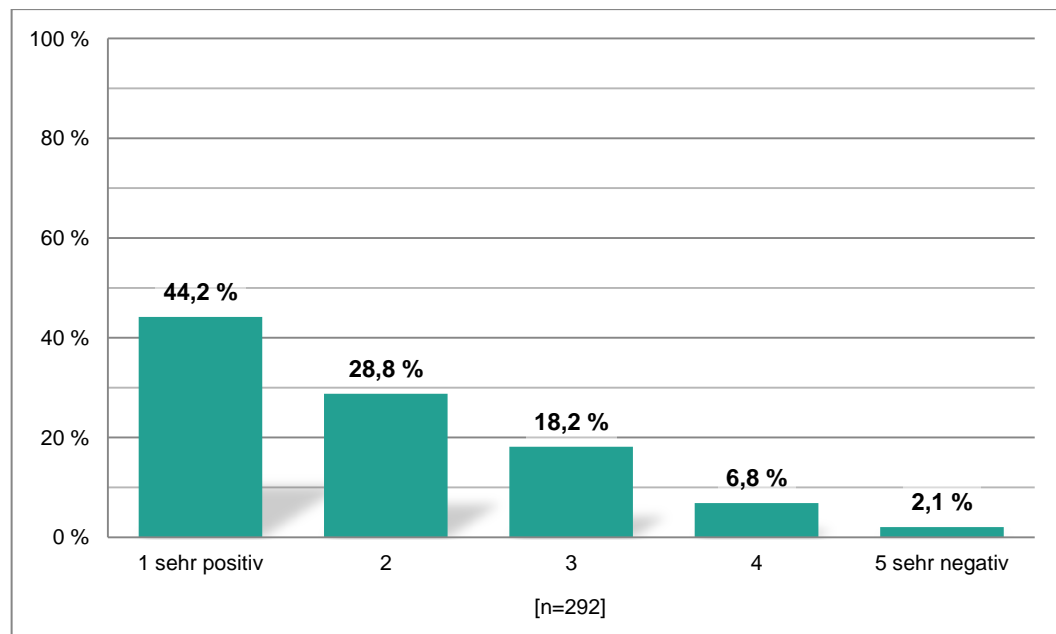


Abbildung 24: Einstellung zur empirischen Bedarfserhebung (Quelle: eigene Darstellung)

- 73 % positive Rückmeldungen zu dieser Frage sprachen für eine Durchführung der Studierendenbefragung im Anschluss an die Dozentenbefragung.
- 18 % stehen der Befragung neutral gegenüber.
- Rund 9 % lehnen eine Studierendenbefragung ab.

73 % stehen einer empirischen Bedarfserhebung zum Thema ‚Ethik in der Managementausbildung‘ bei den Studierenden positiv gegenüber. Die ausgeprägte Service- und Nachfrageorientierung der FOM dürfte diese Haltung begünstigen.

Während die Bedarfserhebung deutlich begrüßt wurde, wurde die Verankerung der Ausbildungsstandards in diesem Bereich in den Lehr-Leitlinien der Hochschule leicht zurückhaltender, aber doch positiv beurteilt.

**Frage 7:** Halten Sie eine Verankerung von ‚Standards der ethischen Ausbildung von Managern an der FOM‘ in den ‚Leitlinien guter akademischer Lehre‘ der FOM für angezeigt?<sup>183</sup>

<sup>183</sup> Diese Frage wurde lediglich den hauptberuflich Lehrenden gestellt.

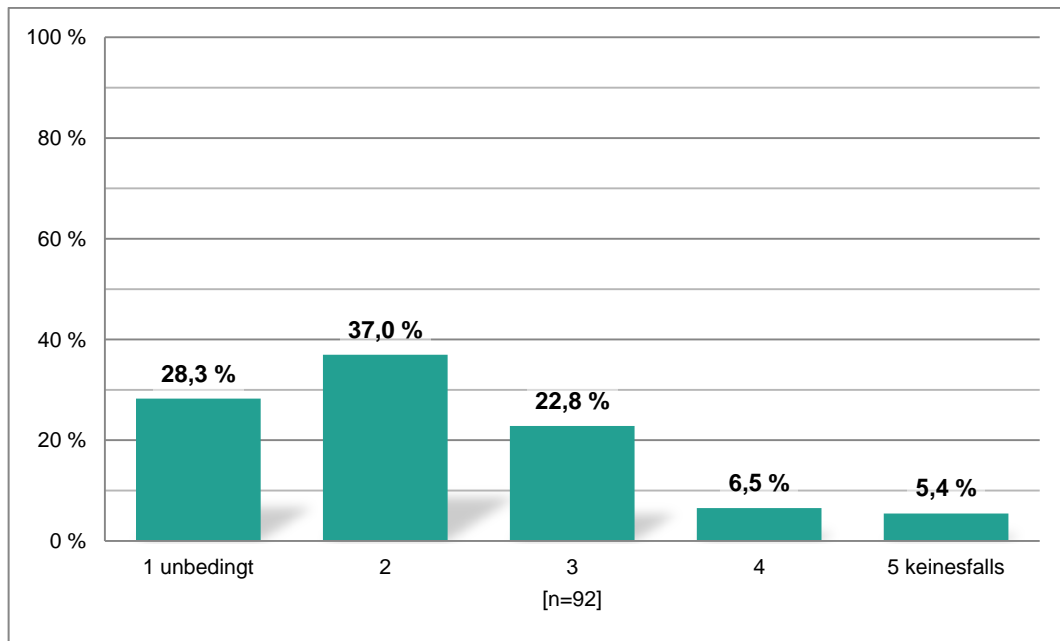


Abbildung 25: Verankerung in den Lehr-Leitlinien (Quelle: eigene Darstellung)

- 65 % befürworten die Verankerung der ethischen Standards in den zurzeit existierenden Leitlinien.
- 23 % nehmen eine neutrale Position ein.
- Rund 12 % sprechen sich gegen die Verankerung aus.

Das Votum von rund zwei Dritteln der befragten Dozenten ist damit tendenziell positiv: Eine Verankerung in den Lehr-Leitlinien wird für sinnvoll erachtet.

In der nächsten Frage wurde in offener Form die Sicht der Dozenten auf die ethischen Problemstellungen, die die FOM-Studierenden in den konkreten Veranstaltungen artikulieren, erhoben. Erwartet wurde eine eher starke Beteiligung.

**Frage 8:** Welche ethischen Problemstellungen werden in Ihren Veranstaltungen durch die Studierenden benannt?

Als beispielhaft zusammengefasste Aussagen und Schlagworte lassen sich die folgenden festhalten:

- Korruption
- Umweltverantwortung
- Diskriminierung
- Betrug

- Gerechtigkeit
- Finanzkrise
- Ethische Aspekte im Marketing
- Ethische Aspekte im Vertrieb
- Ethische Aspekte im Finanzbereich
- Ethische Aspekte im Personalbereich
- Ethische Aspekte in Produktion und Logistik
- Ethik und Recht
- Globalisierung und Ethik
- Ethik und Gewinnmaximierung
- Soziale Verantwortung gegenüber Stakeholdern
- Umgang mit Konflikten und Dilemmas
- Ethik und Strategie
- Ethik und Führung
- Ethik und Steuern
- Compliance und Corporate Governance
- CSR und Nachhaltigkeit

Interessant ist ferner auch hier erneut der hohe Anteil von rund 37 % der 337 Befragten, die offene Antworten abgegeben haben. Lediglich 16 Befragte gaben explizit an, keine Fragen oder Impulse aus ihrem Studierendenkreis erhalten zu haben. Dieses Ergebnis weist auf eine deutliche Erwartungshaltung der Studierenden bezüglich der Auseinandersetzung mit wirtschaftsethischen und nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten hin. Dies bestätigt die Ergebnisse der Auswertung der Frage fünf aus der Studierendenbefragung. Dass die Dozenten die Äußerungen ihrer Studierenden eher systematischer fassen, leuchtet ein. Die Studierenden hatten bei ihrer direkten Ansprache durch FOM EthikControl 2011 eher konkret und nur zum Teil abstrakt geantwortet.

Die Dozenten konnten – genauso wie die Studierenden – im Rahmen der nächsten Frage angeben, welchen Stellenwert und welche Einordnung Ethikanteile im Rahmen der Mana-

gementausbildung einnehmen sollten. Die Antwortkategorien sind nicht deckungsgleich, so dass ein Vergleich nur Tendenzaussagen liefern kann.

**Frage 9:** Ich würde mir im Rahmen der Ethikausbildung an der FOM insbesondere wünschen, dass...

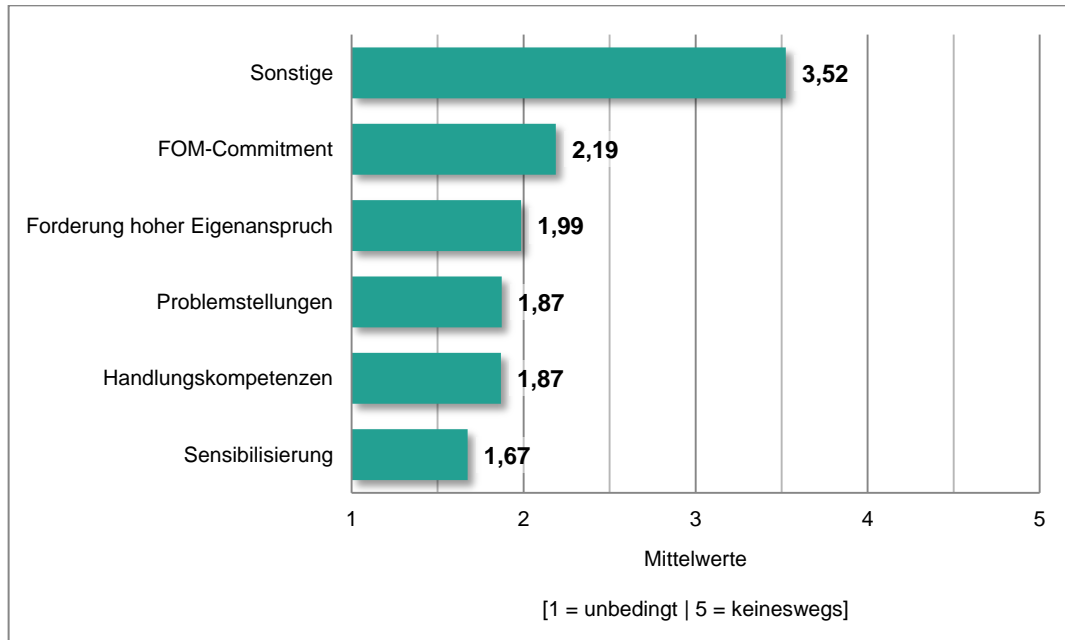


Abbildung 26: Wünsche für die Ethikausbildung [Mittelwertvergleich] (Quelle: eigene Darstellung)

Genauso wie bei den Studierenden sind die Sensibilisierung für ein ethisches Bewusstsein im Managementhandeln und der konkrete Aufbau von ethischen Handlungskompetenzen für die Dozenten am Wichtigsten. Hinzu kommt die Kategorie ‚Umgang mit den realen ethischen Problemstellungen der betriebswirtschaftlichen Teilfunktionen erlernen‘, die genauso gewünscht wurde, wie der Aufbau der ethischen Handlungskompetenzen. Ebenfalls einen Mittelwert von knapp unter zwei erhält auch die Kategorie ‚Die ethische Forderung nach hohem Eigenanspruch der Studierenden i. S. des Wissens- und Kompetenzaufbaus verankern‘. Der Wunsch, dass ‚ein übergeordnetes ‚FOM-Commitment‘ zur Unterstützung verantwortlichen Managementhandelns sichtbar wird‘, erhält einen Mittelwert von knapp unter zwei und wird damit ebenfalls von den Dozenten gefordert. Dieser Wunsch geht einher mit der ebenfalls tendenziell gesehenen institutionellen Relevanz.

Abschließend wurden die Dozenten gebeten, anzugeben, welche Unterstützungsmaßnahmen sie von der Seite der Hochschule benötigen würden, um das Thema Ethik jeweils in ihre eigene Lehre integrieren zu können.

**Frage 10:** Welche Unterstützungsmaßnahmen bei der Integration des Themas Ethik in die FOM-Ausbildung würden Sie für die Lehrenden begrüßen?

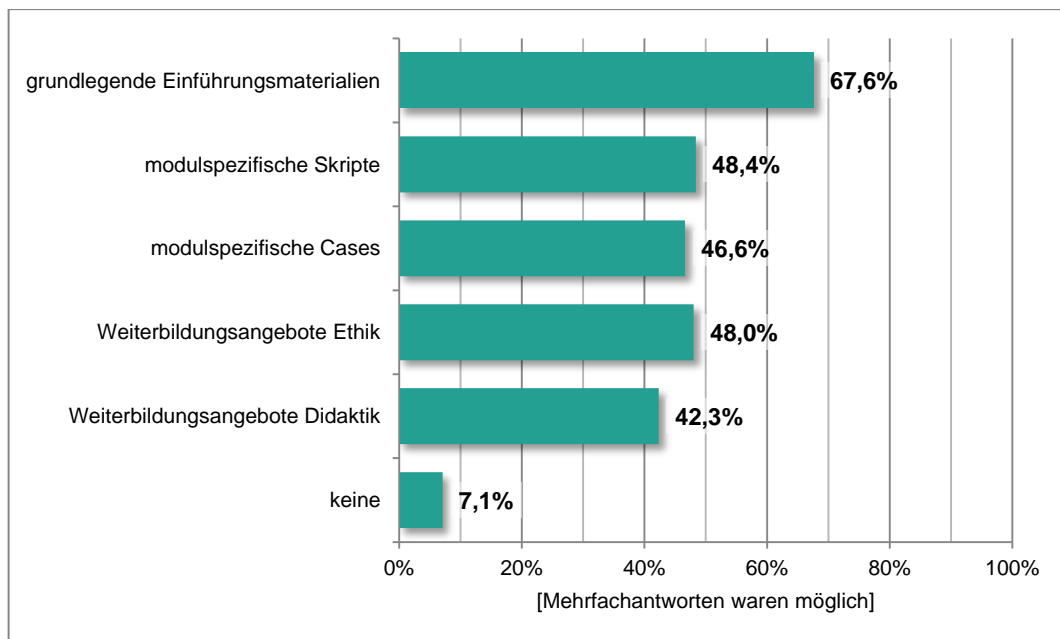


Abbildung 27: Unterstützungsangebote für Lehrende (Quelle: eigene Darstellung)

- Von mehr als zwei Dritteln der Befragten werden grundlegende Einführungsmaterialien gewünscht.
- Alle anderen Unterstützungsangebote werden von jeweils über 40 % der Befragten begrüßt: modulspezifische Skripte und Cases, Dozentenweiterbildungsangebote Ethik und Didaktik.
- Lediglich 7 % sehen keinen Unterstützungsbedarf.

Die deutliche Forderung nach entsprechenden Lehrmaterialien, methodischer Unterstützung etc. spiegelt die Bedeutung des Themas ebenso, wie die aus der fachlichen Kompetenzstruktur einer Wirtschaftshochschule ableitbare Notwendigkeit von Weiterbildungsangeboten. Insbesondere sind die Wünsche nach konkreten operativen Materialien deutlich und nachvollziehbar. Denn wie gesehen sind die allermeisten Hochschullehrer an der FOM eher keine ‚Ethiker‘ von Hause aus und damit stellt sich die Frage, wie *genau* denn Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in beispielsweise einem Seminar in Finanzwirtschaftslehre innerhalb des MBA gelehrt werden kann.<sup>184</sup>

<sup>184</sup> Dies gilt natürlich für alle anderen Teilbereiche. Mittlerweile finden zumindest teilweise ethische Reflexionen Eingang in die entsprechenden Fachpublikationen im "Handbuch-Format". Oder es werden gar eigene Werke ausschließlich dem Zusammenhang von jeweiligem Bereich der BWL und Ethik gewidmet, ein aktuelles Beispiel ist Tokarski (2008). Der Autor fordert im Übrigen ebenfalls für seinen Gegenstand der Gründungsfor-

#### 5.2.2.2 Kernaussagen

- **83 %** sehen vom Grundsatz eine deutliche **Relevanz der Ethik in der Managementausbildung**
- Mit einem Durchschnittswert von 1,71 sind die **Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen (1,62)**. Die Verantwortlichkeit der Politik erreicht lediglich einen Durchschnittswert von 2,63.
- **61 %** schätzen die **Chancen der Hochschulen positiv** ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern
- Knapp **68 %** sehen im Bereich Wirtschaftsethik in der Managementausbildung für die FOM ein **Profilierungsfeld**.
- Mit einem Durchschnittswert von 1,67 wird die **Sensibilisierung gegenüber ethischen Fragestellungen** als **wichtigster Wunsch** artikuliert
- **Vielfältige Unterstützungsmaßnahmen** bei der Integration des Themas Ethik in die FOM-Ausbildung werden durch die Dozenten sehr begrüßt.

#### 5.2.2.3 Dimensionen des Zweifels

Es wurden nachfolgend punktuell Aussagen zu Dimensionen des Zweifels der Dozenten gegenüber dem Anliegen der Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung an der FOM zusammengefasst - analog zur Studierendenbefragung.

---

schung bzw. Entrepreneurship die Integration von wirtschaftsethischen Inhalten. Es lässt sich mit Tokarski sagen, "dass eine **Förderung der ethischen Kompetenz bzw. eines ethischen Reflexionsvermögens am Individuum ansetzen sollte**. Hierzu könnte bspw. eine **Vermittlung ethischer Handlungskompetenz im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung und im Speziellen der Gründungsaus- und Gründungsweiterbildung, u.a. an Hochschulen**, gezählt werden." (a.a.O., S. 491; Hervorhebungen im Original).

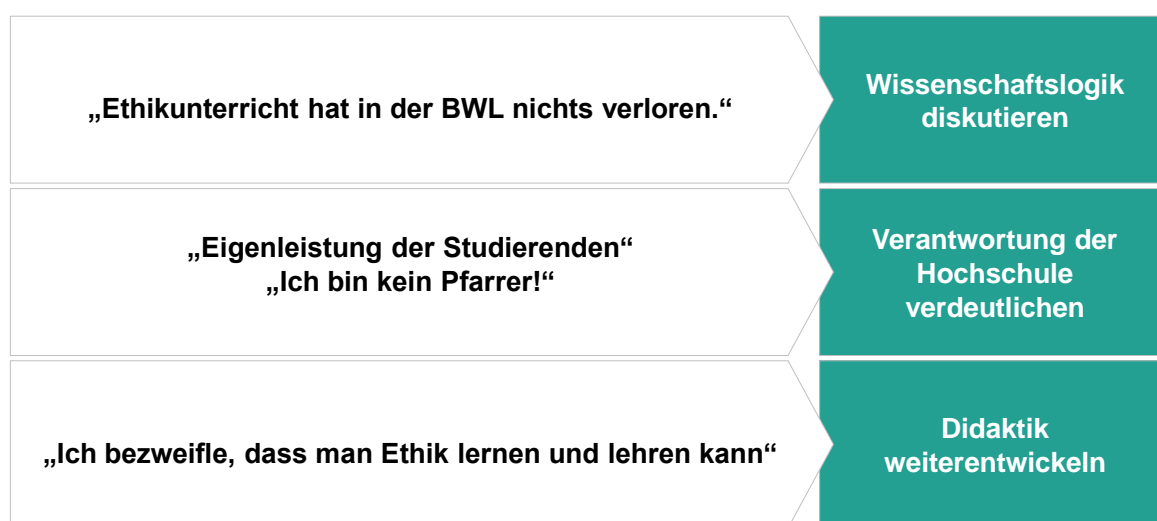


Abbildung 28: Dimensionen des Zweifels (Quelle: eigene Darstellung)

Der erste, wissenschaftstheoretische Einwand ist – wie bereits gesehen – spätestens seit Albachs Diktum in der Diskussion ein Standardargument gegen die Integration von ethischen Inhalten in wirtschaftswissenschaftliche und, insbesondere betriebswirtschaftliche akademische Ausbildungsangebote.<sup>185</sup> Diese Debatte wird man argumentativ zu führen haben, und man muss letztlich Gegenpositionen aushalten können. Die quantitativen Ergebnisse der Dozentenbefragung zeigen allerdings auf, dass eine harte Gegenposition wohl eher eine Ausnahme als die Regel darstellt.

Ebenso wesentlich ist es zweitens, die Verantwortung der Hochschule zu verdeutlichen. Denn die Bedenken, dass eine Wirtschaftshochschule keine Kirche und der Dozent „kein Pfarrer“<sup>186</sup> sei, ist gewiss berechtigt. Einen „Katechismus der Wirtschaftsethik“<sup>187</sup> wird man mit guten Gründen als "dogmatischer Versuch der Überwindung wirtschaftswissenschaftlicher Dogmen"<sup>188</sup> ablehnen. Aber darum geht es auch nicht: Ethik ist für alle diejenigen attraktiv, die im Management mit dem Anspruch der Dauerhaftigkeit erfolgreich sein wollen, ohne diesen Erfolg auf den Schultern anderer Menschen ohne oder auch mit deren Einwilli-

<sup>185</sup> Vgl. dazu Schreyögg (2008).

<sup>186</sup> Dazu van Aaken et al (2011, S. 47): „Zwar beeinflusst *jede* Lehrtätigkeit die Art und Weise, wie Studierende die Welt wahrnehmen [...]; da ein allgemeiner wissenschaftlicher Maßstab hierfür fehlt, kann es jedoch nicht Ziel der Ausbildung sein, die Studierenden zu besseren Menschen zu machen.“ (kursiv im Original, S.H./B.K.) "Es scheint aber durchaus vorstellbar, an objektiven Werten, mithin an der alten Idee von ‚Ethik als Wissenschaft‘ festzuhalten ohne dabei gleichzeitig anzunehmen, dass eine weltanschaulich geprägte Ausbildung stattfinden müsste. Kritik ist ohne Zweifel ein wesentliches Moment, sie kann allerdings nicht das *erste* Prinzip sein, keine *prima philosophia*." Heinemann (2012).

<sup>187</sup> Heinemann (2012).

<sup>188</sup> A.a.O.



gung zu erkaufen und diesen Zusammenhang rational durchdenken wollen (ohne damit die Notwendigkeit motivatorischer Komponenten unterbewerten zu wollen). Eine vollständige ‚Eigenleistung‘ kann *Wirtschaftsethik* ohnehin nicht sein: Selbst ein moralisches Genie dürfte im Falle des wirtschaftswissenschaftlich uninformierten Genies Schwierigkeiten haben, seine gerechten moralischen Einsichten immer sachgerecht mit konkretem Wirtschaftshandeln zu verbinden, da ihm schlicht diese integrierten Kenntnisse und das entsprechende Grundlagenwissen fehlen. Hier sind die Hochschulen gefragt als "Orte von Lehren und Lernen, von Gemeinschaft und Konkurrenz, von Erfolg und Risiko"<sup>189</sup> in diesen Wissen und Kompetenzen in sozialen Kontexten erworben werden.

Dass man am Ende drittens lange darüber streiten kann, ob und wie man Ethik lehren und lernen kann, ist kaum wegzudiskutieren. Daher wird auch im hier beschriebenen Projekt ein Arbeitskreis speziell zu diesem Problem mit Experten gebildet.<sup>190</sup>

### 5.3 Beziehung Studierenden- und Dozentenbefragung

Vergleicht man die Antworten der Studierenden und der Dozenten zu vorliegender Fragestellung, so lassen sich in allen Bereichen dieselben Tendenzen erkennen. So wird der Stellenwert von Ethik im Rahmen der Managementausbildung grundsätzlich von beiden Gruppen für sehr oder eher wichtig gehalten. Auch die Einschätzung des zukünftigen Stellenwertes von Ethik in der Managementausbildung weist bei beiden Gruppen eine eindeutig zunehmende Tendenz auf.

Auch bei den Verantwortlichen für die Ethikausbildung von Managern sind sich Studierende und Dozenten einig: Die Unternehmen rangieren an oberster Stelle. Als zweites werden die Hochschulen und als drittes die Politik genannt. Bei den Dozenten fällt das Votum für die Hochschulen noch etwas deutlicher aus, dafür wird die Politik etwas weniger häufig genannt. Hier rangiert die Kategorie ‚Sonstiges‘, die insbesondere mit der Angabe ‚Eltern/soziales Umfeld‘ spezifiziert wurde, noch vor der Politik.

Die Studierenden schätzen die Chancen der Hochschulen, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern, etwas positiver als die Dozenten ein. Auch bei der letzten Frage, die beiden Gruppen gestellt wurde, ist die Antworttendenz identisch. Beide Gruppen wünschen sich eine Sensibilisierung des ethischen Bewusstseins der Studierenden sowie einen konkreten Aufbau von ethischen Handlungskompetenzen durch die Ausbildung an der FOM.

---

<sup>189</sup> Heinemann (2012).

<sup>190</sup> "Das platonische Problem, die Inhalte von Lehren und Lernen zu begründen, ist ein für die Ethik zugespitztes Theoriebildungsproblem.", Heinemann (2012).

Diese gleich gerichteten Einschätzungen und Wünsche der Studierenden und der Dozenten sollten eine gute Grundlage für das zu schaffende Lehrangebot und die vorhandene Nachfrage zum Thema Ethik in der Managementausbildung sein.

#### 5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt lässt sich ein deutliches Votum für mehr Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Managementausbildung an der FOM seitens der Studierenden und der Dozenten konstatieren.

Dozentenumfrage	Studierendenumfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>73%</b> sehen vom Grundsatz eine deutliche <b>Relevanz der Ethik in der Managementausbildung</b></li> <li>▪ Mit knapp <b>74%</b> sind die <b>Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen</b>, die Politik kommt lediglich auf die Hälfte</li> <li>▪ Fast <b>54 %</b> schätzen die <b>Chancen der Hochschulen positiv</b> ein, ein stärkeres Verantwortungsdenken und -handeln im Management zu verankern</li> <li>▪ Über <b>58 %</b> sehen im Bereich Wirtschaftsethik in der Managementausbildung für die FOM ein <b>Profilierungsfeld</b></li> <li>▪ Mit einem Durchschnittswert von 1,67 wird die <b>Sensibilisierung gegenüber ethischen Fragestellungen</b> als mit Abstand <b>wichtigster Wunsch</b> artikuliert</li> <li>▪ <b>Vielfältige Unterstützungsmaßnahmen</b> bei der Integration des Themas Ethik in die FOM Ausbildung werden durch die Dozenten sehr begrüßt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über <b>84%</b> sehen vom Grundsatz eine <b>deutliche Relevanz</b> der Ethik in der Managementausbildung</li> <li>▪ Mit <b>81%</b> sind die <b>Hochschulen fast im gleichen Maße verantwortlich</b> für eine Ethikausbildung wie die Unternehmen</li> <li>▪ Über <b>68%</b> halten Sie die Einführung von <b>verbindlichen Studienanteilen ‚Ethik‘</b> für wünschenswert</li> <li>▪ Lediglich knapp über <b>13%</b> würden sich einen <b>‚Ethik-Eid‘</b> wünschen</li> <li>▪ Über <b>85%</b> würden sich eine Unterstützung der <b>Sensibilisierung des ethischen Bewusstseins im Managementhandeln</b> wünschen</li> <li>▪ Wo liegt der <b>wesentliche Nutzen</b> von mehr „Ethik“ in die FOM-Ausbildung? <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>84,3% Charakterbildung</b></li> <li>&gt; <b>50,5%</b> Verbreiterung der Wissensbasis</li> <li>&gt; <b>2,8%</b> kein Nutzen</li> </ul> </li> </ul>

(Mehrfachantworten waren möglich)

Abbildung 29: Zusammenfassung Ergebnisse FOM EthikControl 2011 (Integration Ethik in die FOM Managementausbildung) (Quelle: eigene Darstellung)

Zudem wurde Dimensionen des Zweifels deutlich, die auch angesichts der ermutigenden obigen Ergebnisse nochmal zur kritischen Reflexion auffordern.

## 6 Offene Fragen und Ausblick

Vorliegende Skizzierung entscheidender Entwicklungslinien und Rahmenbedingungen, die Beschreibung des Projektes ‚Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der FOM‘ sowie die innerhalb dieses Projektes durchgeführte Befragung der Dozenten und Studierenden zum entsprechenden Themenkreis (FOM EthikControl) haben gezeigt, dass die Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung – nicht nur an der FOM – gewiss ein zentrales Thema ist und dies auch zukünftig sein wird. Man muss davon ausgehen, dass es sich (diesmal) nicht um einen Trend zur Nachhaltigkeit handelt, sondern dass vielmehr *nachhaltige Nachhaltigkeit* gefragt ist. Denn irgendwann ist ggfs. einmal keine Krisenzeit und dann kommt die eigentlich wichtige Zeit ethischer Ausbildungsinhalte – als ein Element der präventiven Krisenbewältigung. Denn die Verantwortung der Managementausbildung in allen ihren konkreten Ausprägungen liegt wesentlich in der Verbindung von wirtschaftswissenschaftlichem Wissen und den entsprechenden Handlungskompetenzen mit ethischen Reflexionen auf moralisch legitime Ziele und Mittel.

Dabei wird der Dialog zwischen den Bildungsakteuren aber auch breiter und er wird zwischen vielen weiteren Stakeholdern eine wesentliche Position einnehmen. Studierende und Dozenten der FOM sind sich weitgehend einig darin, dass wirtschaftsethische Aspekte in ein gelingendes und zukunftsfähiges Managementstudium hineingehören – ohne es in einer falsch verstandenen ‚Normativität‘, die einen rein wirtschaftsorientierten ‚normativitätsfreien‘ Raum in seiner Effizienz unterbietet, zu überspannen. Dass dabei weder alle Fragen gestellt und schon gar nicht alle Antworten gefunden worden sind, zeigt jedoch, dass auch die Forschung in diesem Bereich noch einiges zu tun hat. Die vorliegende Arbeit hat dazu erste Schritte aus hochschulpraktischer Perspektive unternommen und erste Hinweise und Problembeschreibungen generiert.

Der Fragenbestand ist dabei u. E. durchaus umfangreich. Die im Punkt 2.2 weiter oben gestellten Kernfragen seien wiederholt:<sup>191</sup>

- **Normative Dimension:** Wie ist die Kompatibilität wirtschaftsethischer Grundpositionen mit den Zielen einer gelingenden Managementausbildung zu bewerten?
- **Wissensdimension:** Welches Wissen soll im Rahmen von wirtschaftsethischen und nachhaltigkeitsorientierten Ausbildungsinhalten im wirtschaftswissenschaftlichen Studium vermittelt werden?

---

<sup>191</sup> Für die folgenden vier Fragedimensionen vergleiche Heinemann (2012).

- **Kompetenzdimension:** Welche Kompetenzen sollen im Rahmen von wirtschaftsethischen und nachhaltigkeitsorientierten Ausbildungsinhalten im wirtschaftswissenschaftlichen Studium vermittelt werden?
- **Methodendimension:** Ist Wirtschaftsethik, Management von Nachhaltigkeit, etc. lehr- und lernbar? Wenn ja, wie genau? Wie ist der Zusammenhang von ‚Kopf, Herz und Hand‘ in diesem Kontext zu bestimmen?

Freilich liegen bereits wichtige Forschungsergebnisse vor, „aus hochschulpraktischer Managementsicht wünscht man sich aber doch am Ende einen "Wöhe" der in der x-ten Auflage Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit *integriert*.“<sup>192</sup> Also die *Selbstverständlichkeit* der Themen Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit innerhalb einer gelingenden Managementausbildung.

Unternehmenserfolge, individuelle Managementkarrieren und gesunde Volkswirtschaften werden von einer konsequenten Integration von Ethik und Nachhaltigkeit in die Managementausbildung nicht nur vordergründig profitieren. Ohne diese werden jene zunehmend schwieriger erreichbar. "Denn "nachhaltige Bildung" ist eine Tautologie, "unnachhaltige Bildung" eine *contradictio in adjecto*."<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Heinemann (2012). In der aktuellen Ausgabe (Wöhe/Döring (2010) - die 24. Auflage!) findet sich der Begriff ‚Unternehmensethik‘ nur einmal - auf S. 9. Dort wird doch recht kritisch angemerkt, dass der „Gewinn der Erweiterung ihrer Untersuchungsperspektive“ einer „wirtschaftswissenschaftlich fundierte[n] Betriebswirtschaftslehre mit der Einhandlung wissenschaftlich unlösbarer Zielkonflikte“ (ebd.). einhergeht.

<sup>193</sup> A.a.O. (kursiv im Original, S.H./B.K.); Vgl. außerdem Sterling (2004). Vgl. auch Fußnote 44 im vorliegenden Arbeitspapier.

## Literatur

ADOMSSANT, MAIK/ALBRECHT, PATRICK/BARTH, MATTHIAS/BURANDT, SIMON/FRANZ-BALSEN, ANGELA/GODEMANN, JASMIN/RIECKMANN, MARCO (2007): Sustainable University – eine Bestandsaufnahme, INFU-DISKUSSIONSBEITRÄGE 34/07, Lüneburg

ALBACH, HORST (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 75, S. 809-831

AMANN, WOLFGANG/PIRSON, MICHAEL/DIERKSMEIER, CLAUS/KLIMAKOWITZ, ERNST VON/KHAN, SHIBAN/SPITZECK, HEIKO (2011a): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York

AMANN, WOLFGANG/PIRSON, MICHAEL/DIERKSMEIER, CLAUS/KLIMAKOWITZ, ERNST VON/KHAN, SHIBAN/SPITZECK, HEIKO (2011b): The Rise of Humanistic Business Schools as the Way Forward, in: Dies.: (2011a): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 447-469

ASSLÄNDER, MICHAEL S. (2009): Die Wirtschafts- und Unternehmensethikausbildung in Deutschland - Versuch einer Standortbestimmung, in: zfwu 10/2 (2009), S. 203-217

BALCH, OLIVER (2007): Ethics centres - Keeping ethics mainstream, not cut adrift, [http://webuser.bus.umich.edu/departments/communications/clips/Nov07/ss7\\_Hoffman11.20.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/departments/communications/clips/Nov07/ss7_Hoffman11.20.pdf) (Stand 10.10.2011)

BECKER, THOMAS (1997): The greening of a business school, in: The Journal of Environmental Education, 28 (3), S. 5-9

BECKMANN, MARKUS (2007) Corporate social responsibility and corporate citizenship, <http://wcms-neu1.urz.uni-halle.de/download.php?down=2159&elem=1056504> (Stand 10.10.2011)

BENNIS, WARREN O./O' TOOLE, JAMES (2005): How business schools lost their way, in: Harvard Business Review, 83 (5), S. 96-104

BERGMANN, GUSTAV/DAUB, JÜRGEN (2006): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Grundlagen - Prozesse - Perspektiven, Wiesbaden

BHATTACHARAYA, C.B./SHETH, JAGDISH N. (1996): Instilling social responsibility through marketing research field projects, in: Marketing Education Review, 6 (2), S. 23-28

BIRNBACHER, DIETER (2001): Lässt sich die Diskontierung der Zukunft rechtfertigen, in: BIRNBACHER, DIETER/BRUDERMÜLLER, GERD (Hrsg.): Zukunftsverantwortung und Generationensolidarität, Würzburg, S. 117-136

BORIN, NORN/METCALF, LYNN (2010): Integrating sustainability into the marketing curriculum: Learning activities that facilitate sustainable marketing practices, in: Journal of Marketing Education, 32 (2), S. 140-154

BOWIE, NORMAN E. (1986): Business Ethics, in: DeMarco, Joseph P./ Fox, Richard M. (Hrsg.): New Directions in Ethics, New York, S. 158-172

BRIDGES, CLAUDIA M./WILHELM, WENDY BRYCE (2008): Going beyond green: The “why and how” of integrating sustainability Into the Marketing Curriculum, in: Journal of Marketing Education, Nr. 30, S. 33-46

BRODBECK, KARL-HEINZ (2009): Die Herrschaft des Geldes. Geschichte und Systematik, Darmstadt

BRUNDTLAND-KOMMISSION (1987): [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial\\_\\_\\_international/Brundtlandbericht.pdf](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial___international/Brundtlandbericht.pdf) (Stand: 10.10.2011)

BURTON, BRIAN K./DUNN, CRAIG P./GOLDSBY, MICHAEL (2006): Moral Pluralism in Business Ethics Education: It is about time, in: Journal Of Management Education, Vol. 30 No. 1, S. 90-105

CARROLL, ARCHIE B./SHABANA, KAREEM M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, in: International Journal of Management Reviews 12 (1), S. 85-105

CASPARI, VOLKER/SCHEFOLD, BETRAM (Hrsg.) (2011): Wohin steuert die ökonomische Wissenschaft? Ein Methodenstreit in der Volkswirtschaftslehre, Frankfurt a.M.

CHRISTENSEN, LISA JONES/PEIRCE, ELLEN/HARTMAN, LAURA P./HOFFMAN, W. MICHAEL/ CARRIER, JAMIE (2007): Ethics, CSR, and Sustainability Education in the *Financial Times* Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions, in: Journal of Business Ethics, 73 (4), S. 347-368

CRANE, ANDREW/MATTEN, DIRK (2010): Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford

DAI (o.J.), [http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-.nsf/0/E84FD6FB5C6ECEEF125748900329C3A/\\$FILE/6D9CD24BC57CB952C125747C0053B0FB.pdf?openelement&cb\\_content\\_name\\_utf=memorandum.pdf](http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-.nsf/0/E84FD6FB5C6ECEEF125748900329C3A/$FILE/6D9CD24BC57CB952C125747C0053B0FB.pdf?openelement&cb_content_name_utf=memorandum.pdf) (Stand 10.10.2011), S. 25.

DELOITTE (2009), [http://www.deloitte.com/assets/DcomGermany/Local%20Assets/Documents/de\\_CB\\_CSR\\_R\\_80409.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomGermany/Local%20Assets/Documents/de_CB_CSR_R_80409.pdf) (Stand 10.10.2011)

DESPLACES, DAVID E./ MELCHAR, DAVID E./ BEAUVAIS, LAURA L./ BOSCO, SUSAN M. (2007): The Impact of Business Education on Moral Judgment Competence: An Empirical Study, in: Journal Of Business Ethics, 74 (1), S. 73-87

ENDERLE, GEORGES (1987): Ethik als unternehmerische Herausforderung, in: ZfbF, 6 (41), S. 433-450

ENDERSON, MAX/ESCHER, PETER (2010): The MBA oath: setting a higher standard for business leaders, New York

Entschließung der CRE zur HochschulCharta für nachhaltige Entwicklung des COPERNICUS-Programms (1994), [http://www.eco-campus.net/Misc/copernicus\\_dt.pdf](http://www.eco-campus.net/Misc/copernicus_dt.pdf)

ERNST & YOUNG (2011) "European Fraud Survey 2011", [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European\\_Fraud\\_Survey\\_2011\\_-\\_Deutschland/\\$FILE/Deutschlandergebnisse%20European\\_Fraud\\_Survey\\_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/European_Fraud_Survey_2011_-_Deutschland/$FILE/Deutschlandergebnisse%20European_Fraud_Survey_2011.pdf) (Stand 10.10.2011)

EULER, DIETER/SEUFERT, SABINE (2011): "Reflective Executives" - A Realistic Goal for Modern Management Education?, in: Amann, Wolfgang/Pirson, Michael/Dierksmeier, Claus/Klimakowitz, Ernst von/Khan, Shiban/Spitzeck, Heiko (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Forward, New York, S. 212-226

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> (Stand 10.10.2011)

ERPENBECK, JOHN/ ROSENSTIEL, LUTZ VON (2003): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart

ETZIONI, AMITAI (1989): Are Business Schools Brainwashing Their MBAs?, in: Business and Society Review, 70, S. 18-19

FELTEN, MARKUS/HEINEMANN, STEFAN (2011): Studierendenorientierung als Kernelement hochschulischer IT-Strategie am Beispiel des „Online-Campus“ der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, in: Tagungsband Campusmanagement (im Erscheinen), Aachen

FEHLING, JOCHEN (Hrsg.) (2009): Ethik als Schlüsselkompetenz in Bachelor-Studiengängen. Konzeptionen, Materialien, Literatur, Tübingen

FERRARO, FABRIZIO/PFEFFER, JEFFREY/SUTTON, ROBERT I. (2005): Economics Language and Assumptions: How Theories become Self-fulfilling, in: Academy of Management Review 30 (1), (2005), S. 8–24

FICHTNER-ROSADA, SABINE (2011): Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung, FOM Arbeitspapier Nr. 21, Essen, [http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Schriften/FOM\\_Arbeitspapier\\_21.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Schriften/FOM_Arbeitspapier_21.pdf) (Stand 10.10.2011).

FOODWATCH REPORT 2011 (2011): Die Hungermacher - Wie Deutsche Bank, Goldman Sachs & Co. auf Kosten der Ärmsten mit Lebensmitteln spekulieren, vgl. [http://foodwatch.de/foodwatch/content/e10/e45260/e45263/e45318/foodwatch-Report\\_Die\\_Hungermacher\\_Okt-2011\\_ger.pdf](http://foodwatch.de/foodwatch/content/e10/e45260/e45263/e45318/foodwatch-Report_Die_Hungermacher_Okt-2011_ger.pdf) (Stand 10.10.2011)

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK in der Ausgabe 2/08 "Lehrangebot Wirtschaftsethik in Deutschland (Teil 2), vgl. [http://www.dnwe.de/tl\\_files/ForumWE/2008/forum\\_2008\\_2.pdf](http://www.dnwe.de/tl_files/ForumWE/2008/forum_2008_2.pdf) (Stand 10.10.2011)

FRANK, ANDREA/HIERONIMUS, SOLVEIGH/KILLIUS, NELSON/MEYER-GUCKEL, VOLKER (2010): Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland, Essen

FRANK, BJÖRN/SCHULZE, GÜNTER G. (2000): Does Economics Make Citizens Corrupt?, in: Journal of Economic Behavior and Organization 43, S. 101-113

FRANK, ROBERT H./GILOVICH, THOMAS D./REGAN, DENNIS T. (1993): Does studying economics inhibit cooperation?, in: Journal of Economic Perspectives, 7(2), S. 159–171

FRIEDMAN, MILTON (1971): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, September 13, 1970



FRITSCH, ANGELIKA (2011), [http://www.stifterverband.de/publikationen\\_und\\_podcasts/wirtschaft\\_und\\_wissenschaft/wuw\\_2011-01\\_mission\\_gesellschaft.pdf](http://www.stifterverband.de/publikationen_und_podcasts/wirtschaft_und_wissenschaft/wuw_2011-01_mission_gesellschaft.pdf) (Stand 10.10.2011)

GAUTSCHI, FREDERICK H./JONES, THOMAS M. (1998): Enhancing the ability of business students to recognize ethical issues: An empirical assessment of the effectiveness of a course in business ethics, in: Journal of Business Ethics, 17(2), S. 205

GHOSHAL, SUMANTRA (2005): Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices, in: Academy of Management Learning & Education, 4 (1), (2005), S. 75–91

GIACALONE, ROBERT A./THOMPSON, KENNETH R. (2006): Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview, in: Academy of Management Learning & Education, 5 (3), S. 266 –27

GIACALONE, ROBERT A. (2007): Taking a Red Pill to Disempower Unethical Students: Creating Ethical Sentinels in Business Schools, in: Academy of Management Learning & Education, 6 (4), S. 534-642

GIOIA, DENNIS A. (2002): Business education's role in the crisis of corporate confidence, in: Academy of Management Executive, 16 (3), S.142-144

GOODALL, AMANDA H. (2011): Experts versus Managers: A Case against Professionalizing Management Education, in: AMANN, WOLFGANG/PIRSON, MICHAEL/DIERKSMEIER, CLAUS/KLIMAKOWITZ, ERNST VON/KHAN, SHIBAN/SPITZECK, HEIKO (2011a): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York

GRAEBER, DAVID (2011): Dept: The First 5,000 Years, New York

CLAUS/KLIMAKOWITZ, ERNST VON/KHAN, SHIBAN/SPITZECK, HEIKO (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 122-129

HAASE, MICHAELA (2008): Wissensgrundlagen der Managementausbildung: Der Beitrag der Unternehmens- und Wirtschaftsethik zur Entwicklung der Kompetenzen von Business Schools und Universitäten, in: SCHERER, ANDREAS GEORG/PATZER, MORITZ (Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 203-228

HAASE, MICHAELA/MIRKOVIC, SABINE (2009): Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung - Der erste Ethics Education Workshop des VHB, in: zfwu 10/2 (2009), S. 251-255

HAASE, MICHAELA/MIRKOVIC, SABINE/SCHUMANN, OLAF J. (Hrsg.) (2011): Ethics Education. Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, München

HABERMAS, JÜRGEN (2011): Zur Verfassung Europas. Ein Essay, Frankfurt a.M.

HAUFF, VOLKER (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Greven

HAX, HERBERT (1995): Unternehmensethik – Fragwürdiges Ordnungselement in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) Nr. 47, S. 180-181

HEGSELMANN, RAINER/KLIEMT, HARTMUT (1997): Einleitung: Plädoyer für eine interdisziplinäre Moralwissenschaft, in: Dies. (Hrsg.): Moral und Interesse: Zur interdisziplinären Erneuerung der Moralwissenschaften, München, S. 7-22

HENDERSON, DAVID (2001): Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility, Wellington

HEINEMANN, STEFAN (2007): Die Suche nach dem unsichtbaren Herz, in: buchreport spezial, S. 34-37

HEINEMANN, STEFAN (2011): Vergütung des Vorstands – Überlegungen zur ethischen, ökonomischen und rechtlichen Dimension und der besonderen Verantwortung des Aufsichtsrats, in: Grundei, Jens/Zaumseil, Peter (Hrsg.): Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance – Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven, (im Erscheinen), Wiesbaden

HEINEMANN, STEFAN (2012): Shopping in the Ethics-Education Supermarket? Kritische Anfragen zur Kompatibilität wirtschaftsethischer Grundpositionen mit den Zielen einer gelingenden Managementausbildung (in Erarbeitung)

HEINEMANN, STEFAN (2012b): Let George learn it! Überlegungen zum Problem der strategischen Funktion einer akademischen Ethikausbildung im Managementstudium (in Erarbeitung)

HOLLAND, KELLY (2011): Insights from the W. Edwards Deming Memorial Conference, in: Amann, Wolfgang/Pirson, Michael/Dierksmeier, Claus/Klimakowitz, Ernst von/Khan, Shibban/Spitzeck, Heiko (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 95-103

HOOKE, JOHN (2004): The Case Against Business Ethics: A Study in Bad Arguments, in: Journal of Business Ethics Education, 1 (1), S. 75-88

HÖSLE, VITTORIO (1993): Die Krise der Gegenwart und die Verantwortung der Philosophie: Transzendentalpragmatik, Letztbegründung, Ethik, München

HÖSLE, VITTORIO (1994): Philosophie der ökologischen Krise, München

HÖSLE, VITTORIO (1997): Moral und Politik. Grundlagen einer Politischen Ethik für das 21. Jahrhundert, München

IFM BONN (2007): BDI-Mittelstandspanel - Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Bonn

KESSELRING, THOMAS (2009): Handbuch Ethik für Pädagogen. Grundlagen und Praxis, Darmstadt

KHURANA, RAKESH/NOHRIA, NITIN/PENRICE, DANIEL (2005): Management as a Profession, in: Lorch, Jay W./ Berlowitz, Leslie/Zelleke, Andy (Hrsg.): Restoring Trust in American Business, S. 43-62, Cambridge

KHURANA, RAKESH (2007): From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession, Princeton

KLINK, DANIEL (2008): Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: „Corporate Social Responsibility“, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 3/2008, S. 57-79

KNELLWOLF, THOMAS (2009): Sind HSG-Studenten „falsch programmierte“ Roboter? <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Sind-HSGStudenten-falsch-programmierte-Roboter/story/25264066> (Stand 10.10.2011)

KOSLOWSKI, PETER (2009): Ethik der Banken - Folgerungen aus der Finanzkrise, München

KÜPPER, HANS-ULRICH/SCHRECK, PHILIPP (2008): Unternehmensethik in Praxis, Forschung und Lehre – Status quo und Perspektiven im deutschsprachigen Raum, in: scherer, Andreas G./ Picot, Arnold: Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 58/08, S. 72-92

KÜPPER, HANS-ULRICH/SCHRECK, PHILIPP (2009): Betriebswirtschaftslehre und Ethik, in: Fonari, Alexander et al. (Hrsg.): Dritter Runder Tisch Bayern. Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen, Augsburg/München, S. 13-31.

KÜPPER, HANS-ULRICH/SCHRECK, PHILIPP (Hrsg.) (2011): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1/2011

KÜMMEL, VOLKMAR (2010): Ethik im Rahmen einer ganzheitlichen und interdisziplinären Ausbildung in betriebswirtschaftlichen Studiengängen - Am Beispiel von Hochschulen der Angewandten Wissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Hamburg

LOZANO, RODRIGO / LUKMAN, REBEKA / LOZANO, FRANCISCO J. / HUISINGH, DONALD / LAMBRECHTS, WIM (2011): Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system, in: Journal of Cleaner Production, S. 1-10

LOZANO, RODRIGO (2006): Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change, in: Journal of Cleaner Production 14, S. 787-796

LABAND, DAVID N./BEIL, RICHARD (1999): Are Economists More Selfish Than Other 'Social' Scientists?, in: Public Choice 100, S. 85-100

LECLAIR, DEBBIE THORNE/FERRELL, LINDA (2000): Innovation in experiential business ethics training, in: Journal of Business Ethics, 23 (3), S. 313-322

LEISINGER, KLAUS M. (2008): Zur Relevanz der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre (oder: The Business of Business is still Business – But the Rules have Changed), in: ZfbF Sonderheft 58/08, S. 26-49

LOE, TERRY W./FERRELL, LINDA (2001): Teaching marketing ethics in the 21st century, in: Marketing Education Review, 11 (2), S. 1-16

LÖHR, ALBERT (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart

LÜDERSEN, KLAUS/KEMPF, EBERHARD/VOLK, KLAUS (2010): Die Finanzkrise, das Wirtschaftsstrafrecht und die Moral, Berlin

LÜTGE, CHRISTOPH (2007): Was hält eine Gesellschaft zusammen?, Tübingen

MATTEN, DIRK/MOON, JEREMY (2004): Corporate Social Responsibility Education in Europe, in: Journal of Business Ethics, 54 (4), S. 323-337

MATTEN, DIRK/PALAZZO, GUIDO (2008): Unternehmensethik als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre - Eine Bestandsaufnahme aus internationaler Perspektive, in: Scherer, Andreas G./ PICOT, Arnold (Hrsg.): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 58/08

MARTELL, JANETTE (2008): Socially Responsible Business Schools: Collective Stakeholder Voices Demand Urgent Actions, in: Journal of the World Universities Forum, 1, (6), S. 115-126

MIKUSZEIT, BERND/SZUDRA, UTE (2009): Multimedia und ethische Bildung. E-Learning - Ethik - Blended-Learning, Frankfurt a.M.

MITROFF, IAN (2004): An Open Letter to the Deans and the Faculties of American Business Schools, in: Journal Of Business Ethics, 54 (2), S. 185-189

MOOSMAYER, DIRK (2008): Betriebswirtschaftliche Hochschullehrer als Wertevermittler - Wertestrukturen und deren Determinanten, in: Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 171-188

MÜLLER-CHRIST, GEORG (2005): Unternehmen als Träger des Leitbildes Generationengerechtigkeit: von der normativen zur rationalen Perspektive, in: Tremmel, Jörg/ Ulshöfer, Gotlind (Hrsg.): Unternehmensleitbild Generationengerechtigkeit – Theorie und Praxis, Frankfurt a.M., S. 35-54

O.V. (2011), aud!max - WiWi Ausgabe 05/2011

NEUBAUM, DONALD O./PAGELL, MARC/DREXLER JR., JOHN A./MCKEE-RYAN, FANCES M./LARSON, ERIC (2009): Business Education and Its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes Toward Profits: An Empirical Response to Critics, in: Academy of Management Learning & Education, 8 (1), S. 9–21

NOHRIA, NITIN/KHURANA, RAKESH (2008): It's Time to Make Management a True Profession, in: Harvard Business Review, 86 (10), S. 70-7

NET IMPACT (2011): Undergraduate Perspectives: The Business of Changing the World, in: Amann, Wolfgang/Pirson, Michael/Dierksmeier, Claus/Klimakowitz, Ernst von/Khan, Shibban/Spitzeck, Heiko (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 65-74

NET IMPACT/ASPEN INSTITUTE (2011): New Leaders, New Perspectives: A Survey of MBA Student Opinions on the Relationship between Business and Social/Environmental Issues, in: Amann, Wolfgang/Pirson, Michael/Dierksmeier, Claus/Klimakowitz, Ernst von/Khan, Shibban/Spitzeck, Heiko (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 74-94

MINTZBERG, HENRY (2004): Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, London

ORLITZKY, MARC/SCHMIDT, FRANK I./RYNES, SARA I. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, in: Organization Studies, 24 (3), S. 403–441

ORLITZKY, MARC/MOON, JEREMY (2011): Assessing corporate social responsibility education in Europe: Trends and comparisons, in: Swanson, Diane L./Fisher, Dann G. (Hrsg.): Toward assessing business ethics education, Charlotte, S. 143-175

PFEFFER, JEFFREY (2005): Why Do Bad Management Theories Persist? A Comment on Ghoshal, in: Academy of Management Learning & Education, 4 (1), S. 96-100

PIES, INGO (1993): Normative Institutionenökonomik: zur Rationalisierung des politischen Liberalismus, Tübingen

PIES, INGO/HIELSCHER, STEFAN/BECKMANN, MARKUS (2007): 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, Halle, [http://www.econbiz.de/archiv1/2008/53312\\_thesen\\_ausbildung\\_fuehrungskraefte.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2008/53312_thesen_ausbildung_fuehrungskraefte.pdf) (Stand 10.10.2011)

PIES, INGO (2008): Unternehmensethik für die Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor, Diskussionspapier Nr. 2008-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle, [http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HALCoRe\\_derivate\\_00001593/DP\\_2008-1\\_Pies\\_Unternehmensethik.pdf](http://edoc.bibliothek.uni-halle.de/servlets/MCRFileNodeServlet/HALCoRe_derivate_00001593/DP_2008-1_Pies_Unternehmensethik.pdf) (Stand 10.10.2011)

PIES, INGO/HIELSCHER, STEFAN/BECKMANN, MARKUS (2009a): Zum Curriculum der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Anregungen für die Ausbildung von Führungskräften, in Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10 (2), S. 184-202

PIES, INGO/HIELSCHER, STEFAN/BECKMANN, MARKUS (2009b): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik – Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte, in: Die Betriebswirtschaft, 69 (3), S. 317-332

PIES, INGO (2009): Das ordonomische Forschungsprogramm, Diskussionspapier Nr. 2009-7 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle, [http://www.econbiz.de/archiv1/2009/96764\\_das\\_ordonische\\_forschungsprogramm.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2009/96764_das_ordonische_forschungsprogramm.pdf) (Stand 10.10.2011)

PIPER, THOMAS R. (1993): A Programm to Integrate Leadership, Ethics, and Corporate Responsibility into Management Education (=Chapter 4), in: , Piper, Thomas R./Gentile, Mary C./Parks, Sharon Daloz (Hrsg.): Can Ethics be taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School, Harvard, S. 117-160

PWC (NESTLER, CLAUDIA/SALVENMOSER, STEFFEN/ BUSSMANN, KAI-D.) (2011): Wirtschaftskriminalität - Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen 2011

REHM, ANNIKA/SCHNEIDEWIND, UWE/AUGENSTEIN, KAROLINE (2011): Responsible Management Education in Germany, in: Amann, Wolfgang/Pirson, Michael/Dierksmeier, Claus/Klimakowitz, Ernst von/Khan, Shiban/Spitzeck, Heiko (2011): Business Schools Under Fire - Humanistic Management as the Way Foreward, New York, S. 313-322

ROHBECK, JOHANNES (2007): Das moralische Urteil im Ethikunterricht, in: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.): Bildung für Berlin. Ethische Reflexionen zu Themen des Rahmenlehrplans Ethik, Berlin, S. 16-19

SCHERER, ANDREAS GEORG (2009): Was *kann* Ethics Education in der BWL leisten?, Präsentation zum 2nd Ethics Education Workshop 2009, 26. Juni 2009, Ludwig-Maximilians-Universität München, [http://www.controlling.bwl.uni-muenchen.de/ethik/sonstiges/konferenzen/eew/doku/fohlen/eew2\\_scherer.pdf](http://www.controlling.bwl.uni-muenchen.de/ethik/sonstiges/konferenzen/eew/doku/fohlen/eew2_scherer.pdf) (Stand 10.10.2011)

SCHERER, ANDREAS GEORG/PATZER, MORITZ (Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden

SCHLEGELMILCH, BODO B./HOWARD THOMAS (2011): The MBA in 2020: will there still be one?, in: Journal of Management Development, 30 (5), S. 474-482

SCHNEIDER, DIETER (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 42, S. 869-891

SCHREYÖGG, GEORG (2008): Unternehmensethik zwischen guten Taten und Korruption - Perspektiven für die Betriebswirtschaftslehre, in: Scherer, Andreas G./Picot, Arnold (Hrsg.): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 58/08, S. 116-135

SCHWALBACH, JOACHIM/SCHWERK, ANJA (2008): Corporate Responsibility in der akademischen Lehre – Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum. Bericht des CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland. Berlin, <http://www.cccdeutschland.org/de/infothek/publication/corporate-responsibility-der-akademischen-lehre-systematische-bestandsaufnahme-> (Stand 10.10.2011)

SCHWERK, ANJA (2008): Corporate Responsibility – ein Business Case für die akademische Ausbildung von Managern?, in: Forum Wirtschaftsethik, 16 (1), S. 6-15

SEGON, MICHAEL/BOOTH, CHRISTOPHER (2009): Business Ethics and EST As Part of MBA Curricula: An Analysis of Student Preference, in: International Review of Business Research Papers, 5 (3), April 2009, S. 72-81

SCHERER, ANDREAS G./PICOT, ARNOLD (Hrsg.) (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 58/08

SIMS, RANDI L. (2000): Teaching Business Ethics: A Case Study of an Ethics Across the Curriculum Policy, in: Teaching Business Ethics 4, S. 437-443

SIMS, RONALD R./BRINKMANN, JOHANNES (2003): Business Ethics Curriculum Design: Suggestions And Illustrations, in: Teaching Business Ethics 7, S. 69–86

SNEEP-STUDIE (2009), [www.sneep.info/index.php?s=file\\_download&id=817](http://www.sneep.info/index.php?s=file_download&id=817) (Stand 10.10.2011).

STARK, WOLFGANG/TEWES, STEFAN/STÖCKMANN, KIM (2010): Bildung für gesellschaftliche Verantwortung - Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung in und mit Organisationen umsetzen, in: THEIS, FABIENNE/KLEIN, SIMONE (Hrsg.): CSR-Bildung. Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung, Wiesbaden



STEINMANN, HORST (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik: Ein Ausblick, in: SCHERER, ANDREAS GEORG/PATZER, MORITZ (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 339-351

STERLING, STEPHEN (2004): Higher education, sustainability, and the role of systemic learning, in: CORCORAN, PETER BLAZE/WALS, ARJEN E.J. (Hrsg.): Higher Education and the Challenge of Sustainability: Problematics, Promise and Practice, Boston, S. 49-70

STUBBS, WENDY/COCKLIN, CHRIS (2008): Teaching sustainability to business students: shifting mindsets, in: International Journal of Sustainability in Higher Education 9 (3), S. 206-221

SUCHANEK, ANDREAS (2007): Die Relevanz der Unternehmensethik im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre, HHL Arbeitspapier Nr. 81, Leipzig, <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0081.pdf> (Stand 10.10.2011)

SWANSON, DIANE L./FREDERICK, W. C. (2003): Are Business Schools Silent Partners in Corporate Crime?, in: Journal of Corporate Citizenship 9, S. 24-27

SWANSON, DIANE I. (2004): The buck stops here: Why universities must reclaim business ethics education, in: Journal of Academic Ethics, 2(1), S. 43–61

SWANSON, DIANE I./FISHER, DANN G. (2009): Business Ethics Education: If We Don't Know Where We're Going, Any Road Will Take us There, in: "The Dean's Perspektive", [http://www.decisionsciences.org/decisionline/Vol40/40\\_4/dsi-dl40\\_4dean.pdf](http://www.decisionsciences.org/decisionline/Vol40/40_4/dsi-dl40_4dean.pdf) (Stand 10.10.2011)

THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA – Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education (2005), [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf) (Stand 10.10.2011).

THEIS, FABIENNE/KLEIN, SIMONE (Hrsg.): CSR-Bildung. Corporate Social Responsibility als Bildungsaufgabe in Schule, Universität und Weiterbildung, Wiesbaden 2010

THIELEMANN, ULRICH (2004): Wie verdient man sich Reputation und was trägt sie ein?, in: Gesellschaft für ethische Fragen (Hrsg.), Arbeitsblatt 2004, Nr. 45, S. 16-22, [www.alexandria.unisg.ch/export/DL/17733.pdf](http://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/17733.pdf) (Stand 10.10.2011)

THIELEMANN, ULRICH (2005): Der Fall Enron(s) - Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken, in: Forum Wirtschaftsethik, 2, S. 37-45

TOKARSKI, KIM OLIVER (2008): Ethik und Entrepreneurship - Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung, Wiesbaden

TREMMELE, JÖRG (2005): Generationengerechtigkeit als Leitbild für Unternehmen, in: Tremmel, Jörg/ Ulshöfer, Gotlind (Hrsg.): Unternehmensleitbild Generationengerechtigkeit – Theorie und Praxis, Frankfurt a.M., S. 9-34

TREMMELE, JÖRG (o.J.): Generationengerechtigkeit – eine Ethik der Zukunft, <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/online/03581.pdf> (Stand 10.10.2011)

UNECE (2005), <http://live.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.e.pdf> (Stand 10.10.2011)

VAN AAKEN, DOMINIK/KÜPPER, HANS-ULRICH/SCHRECK, PHILIPP (2011): Notwendigkeit, Ziele und Inhalte einer Ethik-Ausbildung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Küpper, Hans-Ulrich/Schreck, Philipp (Hrsg.): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1/2011

WADDOCK, SANDRA (2007): Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World, in: Academy of Management Learning & Education, 6 (2), S. 264-271

WIELAND, JOSEF (2004): „Ethik muss verpflichtender Bestandteil des BWL-Studiums werden, Interview in horizonte, Nr. 25, vgl. [http://www.koord.hs-mannheim.de/horizonte/h25\\_Wieland.pdf](http://www.koord.hs-mannheim.de/horizonte/h25_Wieland.pdf) (Stand 10.10.2011)

WOESTMEYER, MARTIN (2003): Generationengerechte Kulturpolitik, in: SRzG (Hrsg.): Handbuch Generationengerechtigkeit, München, S. 295-310

WÖHE, GÜNTER/DÖRING, ULRICH (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München

YEZER, ANTHONY M./GOLDFARB, ROBERT S./POPPEN, PAUL J. (1996): Does Studying Economics Discourage Cooperation? Watch What We Do, Not What We Say or How We Play, in: Journal of Economic Perspectives 10, S. 177-186

**Internetlinks**

<http://management.fortune.cnn.com/2011/10/05/top-b-schools-opt-out-of-ethics-rankings/>  
(Stand 10.10.2011)

<http://mbaoath.org/> (Stand 10.10.2011)

<http://mbaoath.org/about/the-mba-oath/> (Stand 10.10.2011)

[http://mlecture.uni-bremen.de/egs/index.php?option=com\\_mlplayer&mlid=1790](http://mlecture.uni-bremen.de/egs/index.php?option=com_mlplayer&mlid=1790) (Stand 10.10.2011)

[http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/presse/pressemitteilungen/presse-de-tail/?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=326&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2561&cHash=35a40742b32c0f6bc9f75dc023e14e3d](http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/presse/pressemitteilungen/presse-de-tail/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=326&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2561&cHash=35a40742b32c0f6bc9f75dc023e14e3d) (Stand 14.10.2011)

<http://nachhaltige-hochschulen.de/files/forderungspapier.pdf>

[http://netimpact.org/docs/NetImpact\\_UndergradPerspectives\\_2010.pdf](http://netimpact.org/docs/NetImpact_UndergradPerspectives_2010.pdf) (zuletzt besucht 10.10.2011)

<http://online.wsj.com/article/SB124052874488350333.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.50plus20.org/pages/about-5020> (Stand 10.10.2011)

<http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/archives/ethics-education.pdf> (Stand 10.10.2011)

<http://www.aacsb.edu/resources/ethics-sustainability/relatedstandards.asp> (Stand 10.10.2011)

[http://www.aic.lv/bologna/Bologna/maindoc/magna\\_carta\\_univ\\_.pdf](http://www.aic.lv/bologna/Bologna/maindoc/magna_carta_univ_.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.asb.dk/videreuddannelse/mba/thesustainablemba/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.avaaz.org/de/> (Stand 10.10.2011)

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_32260\\_32261\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8D7131F-AB685239/bst/xcms_bst_dms_32260_32261_2.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.beyondgreypinstripes.org> (Stand 10.10.2011)

<http://www.beyondgreypinstripes.org/reports/BGP%202011-2012%20Global%20Report-small.pdf> (Stand 10.10.2011)

[http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/01\\_\\_Was\\_20ist\\_20BNE/Zeitleiste\\_20BNE.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/01__Was_20ist_20BNE/Zeitleiste_20BNE.html) (Stand 10.10.2011).

[http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/02\\_\\_UN\\_\\_Dekade\\_\\_Deutschland/06\\_\\_Gremien\\_20der\\_20UN-Dekade/05\\_\\_Die\\_20Arbeitsgruppen/AG\\_20Hochschule.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/02__UN__Dekade__Deutschland/06__Gremien_20der_20UN-Dekade/05__Die_20Arbeitsgruppen/AG_20Hochschule.html) (Stand 10.10.2011)

[http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02\\_\\_UN-Dekade\\_20BNE/Die\\_20UN-Dekade\\_20BNE.html](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/Die_20UN-Dekade_20BNE.html) (Stand 10.10.2011)

[http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Arbeitsgruppen/AG\\_20Hochschule/Memorandum\\_20Hochschulen\\_20und\\_20Nachhaltigkeit.pdf](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Arbeitsgruppen/AG_20Hochschule/Memorandum_20Hochschulen_20und_20Nachhaltigkeit.pdf) (Stand 10.10.2011)

[http://www.bundesregierung.de/nsc\\_true/Webs/Breg/nachhaltigkeit/Content/\\_\\_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr,property=publicationFile.pdf/2010-12-07-aktionsplan-csr](http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Webs/Breg/nachhaltigkeit/Content/__Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr,property=publicationFile.pdf/2010-12-07-aktionsplan-csr), S. 13 (Stand 10.10.2011)

[http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/top\\_undergad\\_bschoools\\_by\\_specialty.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/top_undergad_bschoools_by_specialty.html) (Stand 10.10.2011).

[http://www.bwl.uni-mannheim.de/de/international/aktuelles/article/2011/07/07/bwl\\_fakultaet\\_der\\_universitaet\\_mannheim\\_gruendet\\_council\\_on\\_business\\_and\\_society/](http://www.bwl.uni-mannheim.de/de/international/aktuelles/article/2011/07/07/bwl_fakultaet_der_universitaet_mannheim_gruendet_council_on_business_and_society/) (Stand 10.10.2011)

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-78470-49-1368495-1-0-0-0-0-0-104-7145-0-0-0-0-0-0-0.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.dnwe.de/arbeitskreise.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.dnwe.de/wertemanagement.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.eben-net.org/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.ebs.edu/index.php?id=3722> (Stand 10.10.2011)

<http://www.e-fellows.net/show/detail.php/10226> (Stand 10.10.2011)

<http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis%20standards%20%20criteria%20-%20jan%202011.pdf> (Stand 10.10.2011)

<http://www.ehfcn.org/fraud-corruption/facts-and-figures/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.ehfcn.org/resources/country-data/germany> (Stand 10.10.2011)

[http://www.ekd.de/download/ekd\\_texte\\_100.pdf](http://www.ekd.de/download/ekd_texte_100.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.ethics.harvard.edu/the-center> (Stand 10.10.2011)

<http://www.ethos-wirtschaft.de/index.php?seite=ethos&submenu=projektziele>  
(Stand 10.10.2011)

[http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/xcms\\_bst\\_dms\\_32251\\_32252\\_2.pdf](http://www.faktorn.de/wp-content/uploads/2010/12/xcms_bst_dms_32251_32252_2.pdf)  
(Stand 10.10.2011)

<http://www.faz.net/artikel/C30405/rainer-fromm-richard-rickelmann-ware-patient-gefaelligkeiten-fuer-die-pharma-industrie-30314414.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.fcdea.ca/Resources/Documents/Crisis%20What%20crisis.pdf> (Stand 10.10.2011)

<http://www.fg-wirtschaftsethik.bdvb.de/de/> (Stand 10.10.2011)

[http://www.fibaa.org/uploads/media/110309\\_FBK\\_WiWi\\_Hochschule\\_WEN.pdf](http://www.fibaa.org/uploads/media/110309_FBK_WiWi_Hochschule_WEN.pdf)  
(Stand 10.10.2011)

[http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-dihk-fordert-wirtschaftsethik-unterricht-in-schulen\\_aid\\_432674.html](http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-dihk-fordert-wirtschaftsethik-unterricht-in-schulen_aid_432674.html) (Stand 10.10.2011)

[http://www.fom.de/die\\_fom.html](http://www.fom.de/die_fom.html) (Stand 10.10.2011)

[http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/dept\\_legal\\_ethics/staff/Kliemt/dmsFS/0/file3/Skript-Wirtschafts-Ethik-7%2010%2007-netz.pdf](http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/dept_legal_ethics/staff/Kliemt/dmsFS/0/file3/Skript-Wirtschafts-Ethik-7%2010%2007-netz.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.globalreporting.org/Home> (Stand 10.10.2011)

<http://www.guardian.co.uk/media/phone-hacking> (Stand 10.10.2011)

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/versicherungen/mordsspass-mit-prostituierten-fuer-die-truppe-von-herrn-kaiser-/4193282.html> (Stand 10.10.2011)

[http://www.hpg-bern.ch/docs/copernicus\\_dt.pdf](http://www.hpg-bern.ch/docs/copernicus_dt.pdf) (Stand 10.10.2011)

[http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep\\_Auswertung%20Zusammenfassung\\_Mai2011.pdf](http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Fakultaet/PRME/Documents/sneep_Auswertung%20Zusammenfassung_Mai2011.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Zusatzqualifikationen/Ethikum/Documents/Ethik-%20und%20nachhaltigkeitsorientierte%20Lehre%20f%C3%BCr%20Studierende%202011.pdf> (Stand 10.10.2011)

[http://www.ihl-zittau.de/de/dnl/programm\\_zittauer\\_gespraechе\\_2011.3558.pdf](http://www.ihl-zittau.de/de/dnl/programm_zittauer_gespraechе_2011.3558.pdf)  
(Stand 10.10.2011)

<http://www.ihl-zittau.de/index.php?whl=18000000&lg=de> (Stand 10.10.2011)

<http://www.international-sustainable-campus-network.org/iscn-conference-2008/view-category.html> (Stand 10.10.2011)

[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2005/2005\\_04\\_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2005/2005_04_21-Qualifikationsrahmen-HS-Abschluesse.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.leitfaden-nachhaltigkeit.de/datenbank/index.php?l=ge&d=sg&gType=hs> (Stand 10.10.2011)

[http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_September\\_2011\\_-\\_Nachhaltigkeitskodex.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_September_2011_-_Nachhaltigkeitskodex.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.nzabe.ac.nz/index.php/proceedings-2010> (Stand 10.10.2011)

<http://www.occupyfrankfurt.de/lib/exe/fetch.php?media=demokratieadobe.pdf>  
(Stand 14.10.2011)

<http://www.occupyfrankfurt.de/lib/exe/fetch.php?media=guy-fawkes.pdf> (Stand 14.10.2011)

[http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom\\_CR\\_Review\\_2011.pdf](http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2011.pdf)  
(Stand 10.10.2011)

<http://www.publiceye.ch> (Stand 10.10.2011)

<http://www.schmalenbach.org/index.php/arbeitskreise/unternehmensfuehrung/nachhaltige-unternehmensfuehrung> (Stand 10.10.2011)

<http://www.sneep.info> (Stand 10.10.2011)

[http://www.sneep.info/index.php?s=file\\_download&id=816](http://www.sneep.info/index.php?s=file_download&id=816) (Stand 10.10.2011)

[http://www.sneep.info/index.php?s=file\\_download&id=889](http://www.sneep.info/index.php?s=file_download&id=889) (Stand 10.10.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,748834,00.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,584252,00.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,668328,00.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.sueddeutsche.de/politik/skandal-um-firma-envio-das-gift-der-stadt-1.1131061>  
(Stand 10.10.2011)

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/telekom-personalvorstand-sattelberger-ziemlich-seelenlos-1.445017-2> (Stand 10.10.2011)

[http://www.thunderbird.edu/about\\_thunderbird/inside\\_tbird/oath\\_of\\_honor.htm](http://www.thunderbird.edu/about_thunderbird/inside_tbird/oath_of_honor.htm) (Stand 10.10.2011)

<http://www.ulsf.org/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.ulsf.org/pdf/TD.pdf> (Stand 10.10.2011)

[http://www.ums.uni-bremen.de/pdf/UniHB\\_NH\\_Bericht10\\_gesamt.pdf](http://www.ums.uni-bremen.de/pdf/UniHB_NH_Bericht10_gesamt.pdf) (Stand 10.10.2011)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf) (Stand 10.10.2011)

[http://www.unibe.ch/organisation/dok/Nachhaltigkeit\\_Grundlagenbericht%202010.pdf](http://www.unibe.ch/organisation/dok/Nachhaltigkeit_Grundlagenbericht%202010.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.uni-mannheim.de/ionas/n/uni/servicelearning/startseite/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.unprme.org/reports/EBS2010SIPReport.pdf> (Stand 10.10.2011)

<http://www.unprme.org/resource-docs/04PRMEPrinciplesGerman.pdf> (Stand 10.10.2011)

[http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_ge.html) (Stand 10.10.2011)

<http://www.wbscsb.com/id1.html> (Stand 10.10.2011)

<http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article13434960/Deutsche-Business-Uni-fuehrt-Anti-Gier-Geloebnis-ein.html> (Stand 10.10.2011)

[http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampag.ne/Fuehrungskraeftebefragung\\_2010.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/kampag.ne/Fuehrungskraeftebefragung_2010.pdf) (Stand 10.10.2011)

<http://www.wirtschaftsethik.edu.tum.de/team/> (Stand 10.10.2011)

<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10042-10.pdf> (Stand 10.10.2011)

[http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/marketing/International\\_Working\\_Group\\_on\\_Business\\_Ethics\\_Education\\_IWBEE\\_/index.html](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/marketing/International_Working_Group_on_Business_Ethics_Education_IWBEE_/index.html) (Stand 10.10.2011)

<http://www.wiwo.de/erfolg/mba-ausbildung-reflexion-statt-gehirnwaesche/5620304.html> (Stand 10.10.2011)

<https://stars.aashe.org/> (Stand 10.10.2011)

[https://stars.aashe.org/institutions/american-university-dc/report/2011-01-31/#ec\\_1\\_3](https://stars.aashe.org/institutions/american-university-dc/report/2011-01-31/#ec_1_3) (Stand 10.10.2011)





Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management verfügt über 21 Hochschulstudienzentren in Deutschland und ein weiteres in Luxemburg. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind daher von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **[www.fom.de](http://www.fom.de)**



Im Fokus des KCS KompetenzCentrums für Statistik und Empirie stehen Fragestellungen der angewandten Forschung und Entwicklung sowie der Wissenstransfer im Bereich der empirischen Forschung. Ziel der Schriftenreihe ist es, den zeitnahen Transfer der verständlich aufbereiteten Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in die interessierte Öffentlichkeit zu gewährleisten.

Die inhaltlichen Themen der Schriftenreihe variieren, da in der Forschung vielfältige und aktuelle Fragestellungen aus verschiedenen Bereichen der Ökonomie untersucht werden. Gleich bleibt aber die Form der Untersuchungen: Im Zentrum steht das Monitoring einer überdurchschnittlich motivierten Zielgruppe. Diese setzt sich aus jungen, berufstätigen Leistungsträgern mit starker Managementorientierung zusammen. Die Zielgruppe hat einen betriebswirtschaftlichen Ausbildungs- und Studienhintergrund. Aufgrund dieser Vorbildung und des im berufsbegleitenden Studium zu leistenden Theorie-Praxis-Transfers verfügt sie über einen Expertenstatus, der einen ökonomisch fundierten Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge zulässt. Dadurch ist ein vielschichtiger Erkenntnisgewinn über eine in den nächsten Jahren stärker in die unternehmerische Verantwortung gehende Generation möglich.

Weitere Informationen finden Sie unter **[www.fom.de/KCS](http://www.fom.de/KCS)**

**ISSN 2191-3366**