

DER BETRIEBSWIRT

Im Wunderland des Win-win

Meint die BWL es mit der Nachhaltigkeit und Ethik ernst, oder folgt sie nur dem Zeitgeist? Noch fehlt dem Fach eine echte Wende.

Von Thomas Beschorner und Blagoy Blagoev

Unternehmen bleiben von den Entwicklungen, die besonders in den vergangenen Monaten über die Welt hereinbrachen, nicht unberührt. So hat etwa die US-Tochter der Deutschen Telekom, T-Mobile, dem Druck der neuen Trump-Regierung nachgegeben und sich verpflichtet, bestehende Programme zur Förderung von Diversity, Equity & Inclusion (DEI) einzustellen. Auch Schweizer Firmen wie die Pharmakonzerne Roche und Novartis haben ihre Diversitätsziele ausradiert. Und ganz ähnlich verhält es sich im Umgang verschiedener multinationaler Unternehmen mit ihren Strategien im Bereich der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und zum Klimaschutz im Besonderen, die unter dem Einfluss der aktuellen gesellschaftlichen Gemengelage erst einmal ad acta gelegt werden.

Welchen Umgang sollten Unternehmen mit solchen Entwicklungen pflegen, welche Antworten können sie darauf geben? Hinweise, so unsere These, werden Unternehmen dazu kaum aus dem Kanon der betriebswirtschaftlichen Forschung erhalten. Mit innovativen und angemessenen Antworten jedenfalls, die über tradierte Rezepturen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre (BWL) hinausgehen, dürfte sich die herkömmliche Managementlehre schwertun.

Dies, so wollen wir behaupten, ist nicht nur der Komplexität durch neue gesellschaftliche und politische Konfigurationen geschuldet, sondern hat seine Gründe in systematischen blinden Flecken in weiten Teilen der BWL. Konstruktiv formuliert: Es erscheint uns mehr denn je erforderlich, in den Managementwissenschaften und in der Ausbildung an Business Schools paradigmatische Veränderungen zu thematisieren, will die BWL ihre selbst auferlegte Gestaltungsaufgabe für unternehmerische Praxen einlösen und praktisch (wieder) wirkungsvoll werden.

Zwei zentrale Grundprobleme der herkömmlichen BWL sind zum einen ihre normative Entleerung und zum anderen ihr monorationales Verständnis von Unternehmen, das Management tendenziell auf die eine „Logik“ der ökonomischen Rationalität und ihre Übersetzung in schlechte Anreiz- und Kontrollstrukturen eng führt.

Normativ entleert ist die BWL, weil sich ihre Vorschläge an die Praxis darauf beschränken dürften, Unternehmen sollten bei den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen bestenfalls „zeitgeistig“ danach fragen, was von ihnen gerade politisch und gesellschaftlich gefordert wird, nicht aber was ethisch geboten sei. Im Mittelpunkt der Empfehlungen der Managementlehre steht ein Handeln, das aus Unternehmenssicht positive Konsequenzen maximiert und negative minimiert. Ob ein solches Handeln im Hinblick auf grundlegende, identitätsstiftende Werte und Prinzipien auch richtig und

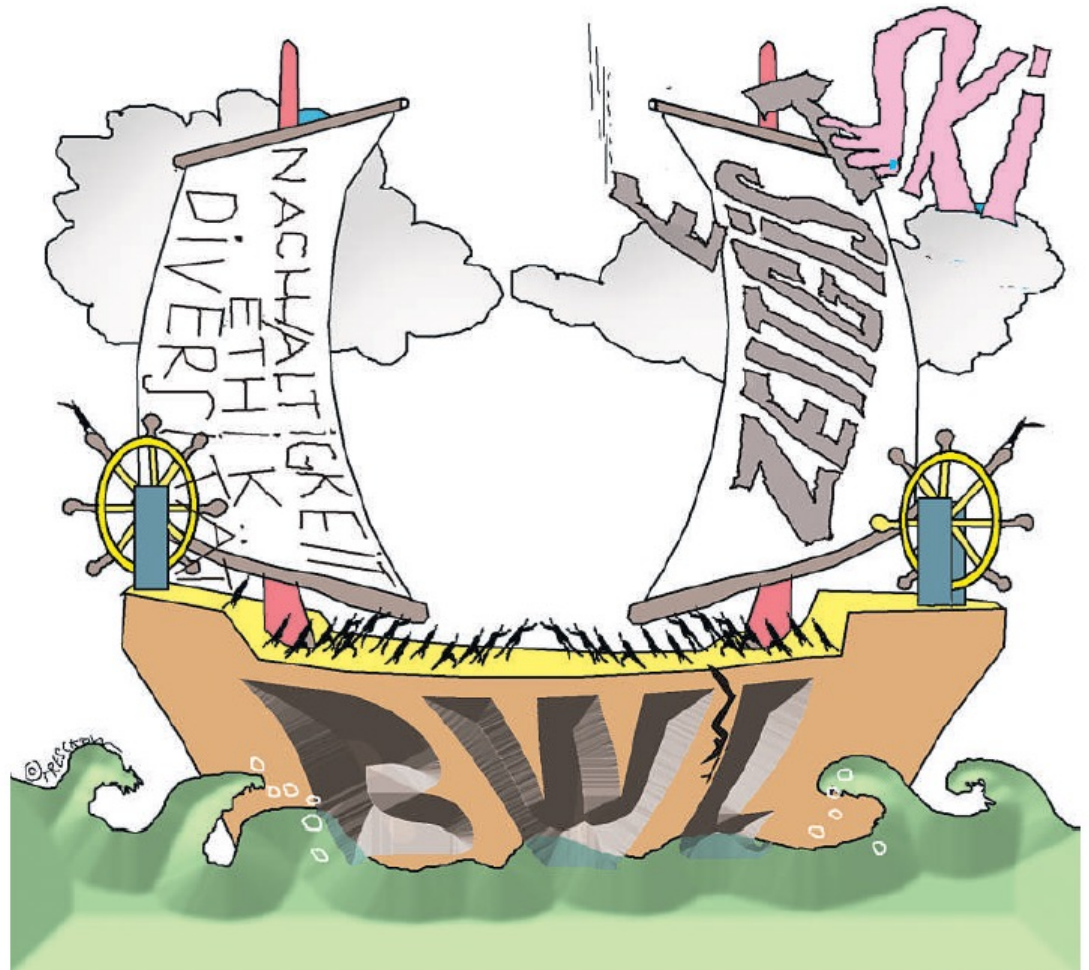


Illustration Peter von Treschow

normativ angemessen ist, spielt dabei kaum eine Rolle. Wenn gestern noch Diversity-Programme in Unternehmen, unternehmerische Strategien für den Klimaschutz oder ein Einsatz für Demokratie opportun erschienen, so kann dies eben morgen nicht mehr der Fall sein oder sich gar ins Gegenteil verkehren.

Grund und zugleich Ausdruck eines normativen Vakuums der BWL sind besonders einem dominanten monorationalen Verständnis von Unternehmen geschuldet, indem einzig ein spezifischer Rationalitätstypus fokussiert wird: ökonomische Rationalität. Kosten und Nutzen werden kalkuliert, um daraus optimierungsbedürftige Zielgrößen abzuleiten. Getan wird in einem ökonomischen Denken das – und nur das –, was in Anbetracht von vorgestellten Sachzwängen in ökonomischer Sicht als alternativlos erscheint.

Natürlich spitzen wir hier in der Charakterisierung der BWL zu. Aber trifft dies nicht – von kosmetischen Anpassungen des Curriculums in Richtung Ethik, Verantwortung und Nachhaltigkeit abgesehen – den Kern traditioneller betriebswirtschaftlicher Ausbildung an Business Schools und BWL-Fakultäten auch noch im 21. Jahrhundert?

Geflissentlich übersehen werden in einer konventionellen BWL zentrale Einsichten der modernen Organisationstheorie und der systemischen Managementlehre, die sehr deutlich zeigen, dass unternehmerische Entscheidungen auf-

grund ihrer Interdependenz mit der gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt niemals in Isolation getroffen werden können – und sollten! Anders als es sich in den Apparaturen der traditionellen BWL darstellt, haben wir es in organisationalen und gesellschaftlichen Wirklichkeiten nämlich mit interdependenten, miteinander verschränkten Systemen zu tun, die Unternehmen zu einem mehrhändigen multirationalen Management auffordern, wollen sie nicht einen Kollaps übergeordneter Systeme riskieren, auf die sie angewiesen sind. Multirationalität von Unternehmen ist zudem eine zentrale Voraussetzung dafür, in vielfältiger Weise – polylingual – sprach- und kommunikationsfähig im Austausch mit ihren Stakeholdern zu sein – zum Zweck gemeinsamer gesellschaftlicher Problemlösungen.

Der bekannte Organisationstheoretiker James G. March (1928-2018) hat schon vor gut einem halben Jahrhundert eine wichtige Unterscheidung formuliert, die als Ausgangspunkt für eine Reorientierung der BWL als Neue Allgemeine Betriebswirtschaftslehre dienlich sein könnte. Mit March lässt sich menschliches – auch wirtschaftliches – Handeln aus zwei grundsätzlich verschiedenen Perspektiven betrachten:

In der einen Logik betrachtet die BWL die Konsequenzen einzelwirtschaftlichen Handelns, wie wir sie oben beschrieben haben: Das sind zweckrationale Abwägungen unternehmerischer Entscheidun-

gen, bei denen normative Fragen nur dann relevant werden, wenn sie sich für Unternehmen ökonomisch rechnen. Es ist das Win-win-Wunderland des traditionellen betriebswirtschaftlichen Denkens.

Dieser Sicht setzt James G. March die Logik der Angemessenheit entgegen, in der (wirtschaftliches) Handeln nicht von kalkulierten Erwartungen, Konsequenzen und Anreizen geleitet, sondern von „dem Versuch, die Verpflichtungen der persönlichen und sozialen Identität und des eigenen Selbstverständnisses zu erfüllen“. Das betrifft im Sinne eines wohlverstandenen Unternehmertums nicht nur Fragen der Integrität von Führungskräften, sondern es betrifft – und das ist wichtig – ganz ebenso ein wertrationales Fundament des Unternehmens insgesamt, das als Grundlage für Strategieprozesse dient.

March fand diese Orientierungen an Wertrationalitäten im Sinne von Max Weber in seiner Schaffenszeit nur selten an betriebswirtschaftlichen Fakultäten, woran sich grosso modo auch bis heute nicht viel verändert hat. Paradigmatische Veränderungen in der BWL jedenfalls lassen seit Jahrzehnten weiter auf sich warten.

Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Blagoy Blagoev ist Professor für Organisation und Direktor des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen.