



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2009

---

**Ethik - für manchen Manager nicht mehr als eine Worthülse: Leadership nach  
Massgabe sittlichen Handelns ist in EMBA-Studiengängen noch immer selten von  
zentraler Bedeutung**

Bleisch, Barbara

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-25966>  
Newspaper Article

Originally published at:

Bleisch, Barbara. Ethik - für manchen Manager nicht mehr als eine Worthülse: Leadership nach Massgabe sittlichen Handelns ist in EMBA-Studiengängen noch immer selten von zentraler Bedeutung. In: Neue Zürcher Zeitung, 208, 9 September 2009, 57.

# Ethik – für manchen Manager nicht mehr als eine Worthülse

## *Leadership nach Massgabe sittlichen Handelns ist in EMBA-Studiengängen noch immer selten von zentraler Bedeutung*

*Vor dem Hintergrund der vieldiskutierten Auswüchse von Gehältern und Boni im Finanzsektor wird der Ruf nach einer Ethikausbildung für den Manager von morgen immer lauter. Die in der Schweiz angebotenen Executive-MBA-Programme reagieren indes unterschiedlich auf diese Forderung. Ethik wird vermehrt auch im Erststudium zum Thema.*

Aus der Ursache der gegenwärtigen Wirtschaftskrise müssen Lehren gezogen werden – hier scheinen findige Analysten und gebrandmarkte Banker gleichermassen einzustimmen. Immer lauter wird in dem Kontext auch der Ruf nach Leadership nach ethischen Grundsätzen. Auf nahezu jeder Veranstaltung, die sich der Bewältigung der Krise widmet, wird die Bedeutung von Ethik in der Wirtschaftswelt hervorgehoben. So trägt das diesjährige Symposium der Novartis Foundation den Titel «Mit einem neuen Weltwirtschaftsethos aus der Krise?»; und auf Podien, in Leserbriefen und Kommentaren wurde in den letzten Monaten unisono gefordert, dass sich Management und Verwaltungsräte insbesondere der Finanzbranche mehr Wertebewusstsein und Verantwortungsgefühl anzueignen hätten.

### **Kaum Anpassungen der Lehrpläne**

Dieses Postulat gilt auch für Executive-MBA-Programme (EMBA), haben doch viele der Banker, denen das risikoreiche Treiben der letzten Jahre angelastet wird, einen entsprechenden Abschluss in der Tasche. Doch trotz der gesellschaftlichen Forderung nach mehr Ethik in der Wirtschaft erfahren die wenigsten Lehrpläne der EMBA-Studiengänge eine diesbezügliche Veränderung. Die meisten Studienleiter betonen, dass Wirtschaftsethik und Leadership immer schon thematisiert worden seien und dass deshalb kein Handlungsbedarf bestehe.

Im Rochester-Bern-EMBA-Programm beruft man sich einerseits darauf, dass bei der Auswahl der Studierenden nur Kandidaten berücksichtigt würden, die sich für die entsprechenden Fragestellungen offen zeigten. Andererseits sei gutes Management per se immer auch nachhaltig und ethisch, und gutes Management zu lehren, sei oberstes Ziel der Weiterbildung. Im EMBA-Programm der Universität Zürich etwa werden wirtschaftsethische Fragestellungen nach Angaben von Andrea Schenker-Wicki, der Direktorin des Studiengangs, anhand von tagesaktuellen Beispielen diskutiert. Im Curriculum festgeschrieben seien darüber hinaus ein dreitägiges Modul mit dem Titel «Ethik und Leadership» sowie ein Leadership-Kurs an der Yale-Universität, welche ethisch orientierte Unternehmensstrategien vermittelten.

Mehr Bedeutung erhalten ethische Fragen am EMBA-Lehrgang der Universität St. Gallen: Die Kadenschmiede nimmt für sich in Anspruch, schon seit langem auf eine fundierte Ethikausbildung zu setzen. Anhand des St. Galler Managementmodells werde Wirtschaftsethik integrativ

vermittelt, meint Markus Seitz, der verantwortliche Studienleiter. Die Studierenden sollen verstehen, dass Unternehmen immer gesellschaftlich verankert und damit auch in die verschiedensten Werte- und Ideenansätze integriert seien. Dies bedeute auch, einen nachhaltigen und sorgfältigen Umgang mit allen Beteiligten zu pflegen. Das Managementmodell werde den Studierenden jeweils in einem obligatorischen Einführungsmodul vermittelt; danach fliesse es in die weiteren Vorlesungen ein. Als Dozierende, sagt Seitz, kämen jedoch keine ausgebildeten Ethiker zum Einsatz, sondern Betriebswirte und Volkswirtschaftler, die über entsprechende Qualifikationen verfügten.

Relativ viel Gewicht erhalten ethische Grundsätze im EMBA-Studiengang der Universität Lausanne, wo Guido Palazzo, Professor für Wirtschaftsethik an der dortigen Universität, unter anderem ein Pflichtmodul mit dem Titel «Business and Society» durchführt. Dieses umfasst gleich viele Stunden wie etwa die Module zum Thema Marketing oder Strategie. In seinem Kurs behandle er einerseits die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Andererseits werde aber auch die Frage problematisiert, was Menschen dazu bringe, sich moralisch zu verhalten, sagt Palazzo. Früher sei den Studierenden vermittelt worden, dass ethische Belange für einen Unternehmer keine Rolle spielten. Vielmehr habe die berühmte Losung Milton Friedmans gegolten: «The social responsibility of business is to increase its profits» – die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihre Gewinne zu steigern. Heute, sagt Palazzo, laute das minimale Ziel der meisten Managementlehrgänge immerhin, dass die Studierenden auch ethische Grundsätze fest im Blick behielten – und wenn dies gelinge, sei ein erster Schritt in die richtige Richtung getan.

### **Ethik schon während des Erststudiums**

Die Ethik ins Blickfeld rücken will man neuerdings bereits während der betriebswirtschaftlichen Grundausbildung. Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre hat zahlreiche Initiativen lanciert, die eine stärkere Verankerung von Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility (CSR) in der Betriebswirtschaftslehre zum Ziel haben. Laut Andreas Scherer, Professor für Unternehmenstheorie an der Universität Zürich, spielen dabei auch die verschiedenen Akkreditierungseinrichtungen, wie die amerikanische Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) oder das European Quality Improvement System (EQUIS), die die Verankerung von Ethik in der universitären Ausbildung von Betriebswirten dezidiert verlangen, eine wichtige Rolle. Viele wirtschaftswissenschaftliche Fachbereiche streben eine solche Akkreditierung an. Um sie zu erlangen, müssen sie ihr Lehrangebot in Unternehmensethik und CSR deutlich ausweisen.

Allerdings dürften die meisten Lehrgänge die angestrebte Akkreditierung kaum zugesprochen bekommen, sollten in naher Zukunft keine weiteren Ethiklehrstühle geschaffen werden. In den USA und in Grossbritannien haben Professuren

für Wirtschafts- und Unternehmensethik eine viel grössere Bedeutung; die entsprechenden Fächer sind im angelsächsischen Raum ein wichtiger Bestandteil von Managementlehrgängen. «Unsere Hochschulen haben diese Disziplinen sträflich vernachlässigt», kritisiert Palazzo. Hierzulande gibt es neben Palazzos Lehrstuhl lediglich noch zwei weitere Ethikprofessuren im Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Will man bei den Managementprogrammen konkurrenzfähig bleiben, besteht in der Schweiz nach Einschätzung von Palazzo denn auch grosser Nachholbedarf.

### **Prinzip der Gewinnmaximierung passé?**

Auf der anderen Seite scheinen die Bemühungen in den USA und Grossbritannien nichts daran geändert zu haben, dass sich gewisse Bankangestellte in den letzten Jahren primär von der Lust an der Gewinnmaximierung leiten liessen. Die Hochschulen für diese Vorgänge generell verantwortlich zu machen, hält Markus Seitz indes für falsch. Die Universitäten trügen zwar die Verantwortung für ihre Weiterbildungsangebote, das Fehlverhalten einzelner Personen aber könnten sie nicht verhindern. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird Ethik zunehmend in Verbindung mit Management und Leadership angeboten. Führungskräfte sollen lernen, sich selbst gegenüber eine kritische Haltung einzunehmen und die Verantwortung für ihr Handeln gegenüber Mitmenschen und Umwelt wahrzunehmen.

Von der Tendenz, Unternehmensethik auf Führungsethik zu reduzieren, hält Ulrich Thielemann, der Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, allerdings wenig: Leadership gehe mit einem Elitismus einher nach dem Motto: «Je erfolgreicher jemand ist, desto mehr Verantwortung hat er zu tragen.» Damit verkomme die Ethik zu einer Art Spendenethik; man tue Gutes, ohne das unternehmerische Handeln in seiner gesellschaftlichen Gesamtwirkung zu durchleuchten. Für Thielemann ist klar, dass es einer grundsätzlichen Neuorientierung bedarf, die vom Prinzip der Gewinnmaximierung Abstand nimmt. Natürlich sollen Unternehmen Profit erzielen; wenn aber letztlich der Gewinn über allem stehe, dann sei Ethik nicht viel mehr als eine Cocktaillirsche: schön anzusehen zwar, aber reichlich wirkungslos.

*Barbara Bleisch*