

# „Bitte keine Festschrift!“ – und doch, aber dann ganz anders

MARC C. HÜBSCHER\*

*Rezension zu: Hahn, R./Janzen, H./Matten, D. (Hrsg.) (2012): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Hintergründe, Schwerpunkte und Perspektiven, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.*

Mit dem Sammelband „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ herausgegeben von Rüdiger Hahn, Henrik Janzen und Dirk Matten wurde ein Diskussionsbeitrag vorgelegt, der mit einer schönen Geschichte beginnt: Die Herausgeber wollen nämlich mit diesem Band ihrem akademischen Lehrer, Gerd Rainer Wagner, eine Festschrift zur Pensionierung widmen, obwohl dieser gerade das gar nicht wollte: „Bitte keine Festschrift!“ soll er seinen Mitarbeitern gesagt haben. Nun ist es doch dazu gekommen und meines Erachtens kann sich Gerd Rainer Wagner mit diesem Werk nicht nur sehr gewertschätzt fühlen, sondern auch der Anspruch dieses Sammelbandes geht über eine übliche Festschrift hinaus – und damit ist den Herausgebern ein Coup gelungen: eine Festschrift für den Jubilar, der keine wollte und nun einen Band erhalten hat, der sich als ein sehr kundiger Diskussionsbeitrag zum Status der Forschung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen präsentiert, dessen Niveau nur wenige Sammelbände erreichen.

Neben der Einleitung unterteilt sich dieser Sammelband in sieben Abschnitte, die den Anspruch erheben, alle Dimensionen der Diskussion abzudecken. Dieser Sammelband zeichnet sich meines Erachtens bereits dadurch aus, dass nach einem einleitenden Problemaufriss nicht direkt in die einzelnen konkreten Facetten der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eingestiegen wird, sondern vielmehr grundsätzlich die „ethische(n) und wissenschaftstheoretische(n) Grundlagen einer gesellschaftsorientierten Betriebswirtschaftslehre“ (Abschnitt A.) diskutiert werden. Nur beiläufig möchte ich notieren, dass diese – doch erste – Diskussion in einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung im Wesentlichen von ‚gestandenen‘ Wissenschaftlern geführt wird, bei dem jüngere mehrheitlich nur eine Ko-Autorenschaft übernommen haben. Man kann diese Beobachtung durchaus als ein Symptom des akademischen Zeitgeists verstehen, in dem grundlegende Debatten allenfalls eine Nebenrolle zu spielen scheinen. Während Ulrich und Küpper *et al.* den gewissermaßen erkenntnistheoretischen Ausgang einer gesellschaftsorientierten BWL unterschiedlich angehen, jener ethisch-normativ und diese methodologisch, und damit jedenfalls anzeigen, dass die grundlagentheoretische Debatte alles andere als geklärt bezeichnet werden kann, konzentrieren sich die beiden weiteren Beiträge in diesem Abschnitt auf das Verhältnis von Moral und Wirtschaft (*Schwegler/Dyckhoff*) bzw. das Verhältnis von reiner und angewandter Wissenschaft (*Wieland*). Auch wenn ich nicht allen vorgetragenen Argu-

---

\* Dr. Marc C. Hübscher, Tarpenbekstr. 135, D-20251 Hamburg, Tel.: +49-(0)40-4677 6144, E-Mail: Marc\_Huebscher@web.de.

menten folgen kann, zeigt sich hier die Besonderheit der Zusammenstellung: Eine Einladung zur Diskussion – und genau das wird nicht nur den Jubilar erfreuen.

Im nächsten Abschnitt sind Beiträge zu „Politische Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung“ zusammen getragen. Soweit ich verstehe, handeln alle Beiträge explizit oder implizit um Fragen der Legitimation von Unternehmen. Während *Weale* dieses Thema aus dem Verhältnis von Eigentum und Gemeinwohl aus Sicht ökonomischer Theorien angeht, formuliert *Steinmann* das Problem explizit und rekonstruiert eine Legitimitätsvermutung unternehmerischen Handelns, sofern es vernünftig auf friedliche Konfliktregulierung ausgerichtet ist. Das damit aufgemachte Feld der „argumentativ entfaltete(n) Vernunft“ (*Steinmann*) wird in den nächsten Beiträgen auch eine Rolle spielen. Sowohl *Patzer et al.* als auch *Gilbert/Hofmann* sehen Führungs-/Managementverantwortung verknüpft mit Legitimationskriterien einer deliberativen Demokratie, wie sie etwa Habermas entwickelt hat. *Patzer et al.* fragen auf Basis der Führungsforschung nach den Anforderungen an eine Führungskraft, die genau dann verantwortlich handelt, wenn sie als mündiger Akteur den Willensbildungsprozess in einer deliberativen Demokratie anstrebt und unterstützt (oder gar erst einrichtet). Die theoretischen Rückkopplungen der politischen Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung auf die Führungsforschung wurden bisher allenfalls am Rande diskutiert, so dass der Beitrag von *Patzer et al.* ein wichtiges Desiderat anzeigt und die Diskussion dazu anregen will. *Gilbert/Hofmann* diskutieren die Konzeption deliberativer Demokratie im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen und schlagen eine „ethical road map“ vor. Grundsätzlich scheint mir die Idee der „ethical road map“ nur dann zu funktionieren, wenn gewissermaßen die richtigen Kompetenzen bei Führungskräften zur Anwendung dieser „ethical road map“ bereits vorhanden sind (wie sie im vorherigen Beitrag diskutiert wurden). Darauf aber gehen die Autor genauso nicht ein wie auf die Frage, wie prozedurale Kommunikationsregeln so operationalisiert werden können, dass sich ein normativ gewünschtes Ereignis in der unternehmerischen Entscheidungsfindung materialisieren kann. In gewisser Weise greifen *Matten et al.* diese Frage auf, indem sie in ihrem Beitrag kenntnisreich unterschiedliche Konzepte von Unternehmen und Citizenship diskutieren. Zum Ende plädieren sie für eine Forschungsagenda, um die Unternehmen-Gesellschaft-Beziehungen normativ und positiv unter Machteinflüssen und Verantwortungsübernahme zu analysieren.

Der folgende Abschnitt „Nachhaltigkeit als Leitbild gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens“ scheint mir insbesondere im deutschsprachigen Bereich eine besondere Relevanz zu haben, da die wissenschaftliche Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung deutlich von Wissenschaftlern geprägt war, die im Bereich der Nachhaltigkeit verortet werden können. Eröffnet wird dieser Abschnitt mit dem Beitrag von *Hahn* zur ethischen Fundierung von Corporate Responsibility (CR) und Nachhaltiger Entwicklung. Dieser liest sich flüssig und strukturiert, scheitert meines Erachtens jedoch am selbst postulierten Anspruch; will er doch nicht nur *eine* ethische Fundierung vornehmen, sondern vielmehr die von *Hahn* benannte normative Begründungslücke für CR und Nachhaltiger Entwicklung schließen. Als ein Angebot zu dieser Diskussion ist der Beitrag interessant, auch wenn der Leser nicht erfährt, warum gerade die genannten philosophischen Konzepte diskutiert werden und andere, gleichfalls interessante Angebote zur Diskussion, nicht; mehr – motiviert durch die Einlei-

tung des Beitrags – aber sollte der Leser hier nicht erwarten. Die folgenden Beiträge überzeugen in der Diskussion der Nachhaltigkeit. Während *Assenmacher* ökonomisch darlegt, dass Nachhaltigkeit auch in der betrieblichen Wirklichkeit angekommen ist, argumentiert *Letmathe* für einen Begriff der relativen Nachhaltigkeit, der für die betriebliche Praxis durchaus hilfreich ist, weil er unterstützen kann, Nachhaltigkeit aktiv aus der jeweiligen betrieblichen Praxis und diesseits von Baseline-Ansätzen zu entwickeln.

Die beiden folgenden Abschnitte diskutieren ausgewählte Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung in funktionaler und sektoraler Perspektive. In funktionaler Perspektive sind insbesondere die Beiträge von *Seuring/Gold* zur Verantwortung von Unternehmen in Wertschöpfungsketten und von *Aboulamer/Soufani* zu Nachhaltigkeit und Finanzierung empfohlen. Etwas gezwungen wirken dagegen die Beiträge von *Siegel* und *Schauenberg*; so geht es erstem nach meinem Verständnis um eine andere Aufstellung der Disziplin der steuerlichen Betriebslehre und zweitem um eine eingeschränkte (nämlich ökonomische) Analyse von Diversität, die gewissermaßen, aber gewollt, hinter den interdisziplinären Anspruch der Diskussion gesellschaftlicher Verantwortung zurückfällt.

In sektoraler Perspektive widmen sich *Souren* einem nachhaltigen Kreislaufmanagement für Verkaufsverpackungen, *Steven/Merklein* einem internationalen Vergleich der Umweltberichterstattung im Luftverkehr, *Schmidt* der Frage nach der Nachhaltigkeit in der aktuellen Finanzmarktpolitik und schließlich *Zabel* den Herausforderungen eines Betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements für eine nachhaltige Energieversorgung. Insbesondere die Beiträge von *Souren*, *Schmidt* und *Zabel* zeigen den Vorzug eines als Festschrift konzipierten Sammelbands: Nicht scheinbar aktuelles Erkenntnisinteresse unter dem Beleg einer fast vollständigen Analyse der relevanten Literatur steht hier an erster Stelle, sondern das persönlicher Forschungsinteresse des jeweiligen Wissenschaftlers. So kann *Souren* erneut ein 2-Ebenen-Kreislaufmodell vorstellen, gerade weil er wohl überzeugt ist, dass dieses Analyseraster nicht hinreichend bekannt ist; *Schmidt* diskutiert erfrischend das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Finanzmarktpolitik und kommt subjektiv zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit in diesem Politikfeld (noch) nicht angekommen ist; und *Zabel* gibt einen kenntnisreichen Überblick über den Stand eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements.

Im Abschnitt „Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Lehre“ sind zwei Beiträge enthalten. Dieser Abschnitt scheint mir inhaltlich sehr wichtig zu sein, weil bereits im Curriculum der StudentInnen die betriebliche Wirklichkeit geschaffen wird. Aus meiner Sicht hilfreich wäre es gewesen, den Status von CR an Hochschulen aufzunehmen. Das Ergebnis wäre wahrscheinlich sehr düster gewesen: Wirtschafts- und Unternehmensethik, gesellschaftliche Verantwortung etc. werden von Akkreditierungsorganisationen zwar gefordert; institutionalisiert werden sie bisher aber kaum. Dies wäre eine wichtige Feststellung, weil sie nicht nur die Sicht auf gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vom wirtschaftswissenschaftlichen Katheder dokumentiert, sondern auch die Forschungsaktivitäten junger Wissenschaftler determinieren kann. Beispielhaft sei hier nur auf den Beitrag von *Kreikebaum/Kreikebaum* hingewiesen, die in der Diskussion des Service Learnings (SL) darauf hinweisen, dass es erfolgskritisch sei, das ehren-

amtliche Engagement der StudentInnen auch in die universitären Kurse zu integrieren. Dieser Hinweis zeigt, dass dies offensichtlich noch nicht erreicht wurde, und neben der institutionellen Einbettung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auch eine inhaltliche Leerstelle angezeigt wird. Ob das SL, wie es an der EBS (an der die beiden Autoren lehren) derzeit gelebt wird, im Sinne der damit verbundenen Ziele der „UN Principles for Responsible Management Education“ entwickelt wird, wäre dann noch eine andere Frage. *Fichtner-Rosada/Nettesheim* gehen das Phänomen CR sehr generell aus Sicht der Hochschulbildung an. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des damit zusammenhängenden Fach- und Führungskräfte-mangels wird konstatiert, dass es keine Übereinstimmung zwischen Kompetenzangebot und –nachfrage gibt. Die Autoren sehen den Beitrag der Hochschulen zu CR insbesondere in der kreativen Gestaltung von Lehrstrukturen, die eine kompetenzorientierte Ausbildung ermöglichen. Damit stößt dieser Diskussionsbeitrag in eine grundlegende Richtung, die zukünftig auszuleuchten sein wird: nämlich die Frage, was Hochschulen für eine stärkere Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung tun können.

Der letzte Abschnitt vereint drei Beiträge zu einem Ausblick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Während *Güntber et al.* eine Literaturanalyse zum Zusammenhang von Wettbewerbsfähigkeit und Umweltschutz mit durchaus offenem Ergebnis vorlegen, skizzieren *Schneidewind et al.* die Rolle der Managementlehre zur Generierung von Transformationswissen am Beispiel von Geschäftsstrategien und münden in einem Plädoyer für ein interdisziplinäres Forschungsprogramm zur „(Sustainable) Theory of the Firm“. In ähnlicher Weise plädiert *Roome* für ein Verständnis des Unternehmens, das in ein Netzwerk von Stakeholdern eingebettet ist und sich selbst als legitimen Teilnehmer an gesellschaftlichen Governanceprozessen versteht. Geschäftsstrategien, die auf transparenten und pluralistischen Prozessen der unternehmerischen Entscheidungsfindung beruhen, können den Anspruch auf Nachhaltigkeit auch in der Ver-Antwortung herstellen. Damit schließt der Diskussionsband visionär und optimistisch und hinterlässt ein diverses Bild gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, das zeigt, dass das Thema in der Betriebswirtschaftslehre ernsthaft angekommen ist.

Neben den wohl dosierten Anekdoten aus den Beziehungen der Autoren zum Jubilar, die diesem Werk zu guter Letzt doch einen Hauch von Festschrift geben, ist es die Breite der zusammengetragenen Diskussion, die wahrscheinlich auch Gerd Rainer Wagner zu der Conclusio kommen lassen könnte: „Wenn eine Festschrift, dann doch diesel!“ – Kurzum: Ein Band, dem ich eine breite Leserschaft nur wünschen kann!