

Rückbesinnung auf die Ethik

Die modernen Business-Schools haben einen Auftrag, der über die Vermittlung von reinem Fachwissen hinausgeht

Der Zustand der Weltwirtschaft wirft viele Fragen über Geschäftspraktiken und Business-Schools auf. Viele sind auf der Suche nach präzisen Handlungsanleitungen, um auf die globale Wirtschaft und Finanzkrise effektiv reagieren zu können (und künftige zu vermeiden). Wenn Erfahrungen aus früheren Wirtschaftskrisen irgendetwas Anhaltspunkt liefern, dann ist es der, dass MBA-Programme davon unmittelbar betroffen sind.

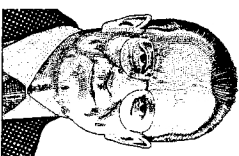
Eine Reihe von Studienanwärtlern wird sich diese Programme nicht mehr leisten können. Allerdings wird es immer einen großen Markt für führende internationale Business-Schools geben, weil sich Jahr für Jahr weltweit ca. 250.000 Bewerber den Eingangsprüfungen unterziehen. Auch der MBA-Markt für Manager wird leiden, weil Arbeitgeber unter Umständen weniger bereit sind, Kosten und Zeit für diese Programme aufzubringen. Bei der Weiterbildung von Managern werden vor allem längere Immatrikulationsprogramme in Mitleidenschaft gezogen. Dagegen können wir mit einer erhöhten Nachfrage nach kurzen Ausbildungseinheiten in den Betrieben rechnen.

Business-Schools werden neue Unterrichtsmaterialien und neue Kurse mit Bezug zur akuten Finanzkrise entwickeln, die möglicherweise langfris-

tige Auswirkungen haben. Diese Materialien sollten es erlauben, die Ursachen der gegenwärtigen Krise und ihre Folgen für Finanzinstitutionen und die Realwirtschaft zu analysieren. Es dürfen Seminare entwickelt werden, wie man diese Krise überwinden kann und wie man die Chancen nutzt, die aus ihr erwachsen. Manche Kurse werden sich mit anderen Themen beschäftigen, beispielsweise wie man den operativen Cash-Flow erhöht, wie man unnötige Kosten vermeidet und wie man Produkte und Dienstleistungen mit einem größeren Mehrwert ausstattet, um besser für den Wettbewerb in der Phase des Abschwungs gerüstet zu sein.

Veränderungen wird es auch in der Art und Weise geben, wie Geschäftsmodelle präsentiert werden. So verankert sich das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ bereits weg von einem philanthropischen Ansatz hin zu einem, der sich auf die Befolgung von internen Geschäftsregeln und die Regulierung von bestimmten Branchen konzentriert. Es wird eine intensivere Debatte und eine zunehmende Einsicht geben, dass Manager bestimmte Normen von Risikoanalyse und Risikomanagement befolgen müssen. Das trifft vor allem für Führungspersonal im Finanzsektor zu. Wahrscheinlich ist ebenso, dass eine Diskussion über Art und Umfang von

Vergütungen für CFOs und oberes Management als Reaktion auf das inakzeptable Verhalten jener hochbezahlten Manager einsetzen wird, die für das Finanzdesaster zum Teil verantwortlich sind.



CARLOS CAVALLÉ ist ehemaliger Dekan der IESE Business School.

Business-Schools sind Teil eines Universitätsystems, das eine der tragenden Säulen für die moderne Gesell-

schaft ist. Im Lichte der Finanzkrise ist eine der wichtigsten Aufgaben von Universitäten, jene unterschwelligen Probleme und Trends zu identifizieren, die diese Krise ausgelöst haben. Darüber hinaus müssen sie die künftigen Führungskräfte mit aussagekräftigen Analysen und Lösungen ausstatten. Allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, dass die zugrunde liegenden Probleme nicht allein finanzieller oder wirtschaftlicher Natur sind. Sie haben auch ethische Wurzeln.

Zu oft behandeln moderne Ausbildungsgänge die Ethik zwar als wichtigen Bestandteil. Aber sie trennen sie

zugleich ab. Nur sehr selten wird die Ethik als integraler Bestandteil eines Entscheidungsprozesses begriffen. Dabei ist doch klar, dass in jeder Entscheidung, sei sie geschäftlich oder privat, eine ethische Dimension liegt. Das wird allein schon dadurch deutlich, dass Verbraucher, Rechtsprediktion und Anteilseigner die Wirtschaft moralisch – und nicht nur juristisch – zur Rechenschaft ziehen, wenn etwas schief läuft. Und genau das müssen alle Ausbildungsgänge für Manager berücksichtigen. Studenten müssen Ethik nicht nur als akademische Übung, sondern als Richtschnur für die Praxis begreifen.

Wie diese Schulen es schaffen, moralische Exzellenz mit Kursen zu verbinden, die ausschließlich darauf ausgerichtet sind, finanzielle, ökonomische oder technische Fertigkeiten zu vermitteln, ist eine Herausforderung, die viel Nachdenken von allen erfordert. Nur wenn man die richtigen Antworten findet, können künftige Führungspersönlichkeiten mit den richtigen Rezepten gegen die Missstände in der Geschäftswelt ausgestattet werden. Manche Business-Schools haben vor langer Zeit begonnen, auf die Herausforderung zu reagieren. Andere müssen diesen Paradigmenwechsel noch vollziehen.

Entscheidungen zu fällen bedeutet, kulturellen Trends zu folgen. Obwohl

es sehr schwierig ist zu beurteilen, welche kulturellen Aspekte die gegenwärtige Finanzkrise beeinflusst haben, so scheint doch klar, dass vieles einem universellen System von Anreizen zuzuordnen ist, das die Menschen auf der einen Seite verlockt, der Gier zu verfallen, und auf der anderen Seite dazu verführt, Risiken auszublenden. Vielleicht benötigen wir jetzt mehr als je zuvor eine neue Kultur, die Maßnahmen und Sparsamkeit betont.

Das Thema Maßhalten war zentraler Bestandteil der griechischen Moralphilosophie. Trotz seiner Bedeutung ist es über die Jahre verwässert worden. Es könnte sehr wohl sein, dass Verbraucher, Angestellte, Eigentümer und Führungskräfte die zeitlose Weisheit wiederentdecken, die Kern des Maßhaltens ist. Eine Weisheit, die das Leben mit einer Bedeutung versieht, die über die Anhäufung materiellen Wohlstands hinausgeht. Maßhalten ist nicht Zeichen mangelnden Ehrgeizes. Vielmehr ist es die Einsicht, dass übermäßiger Ehrgeiz in den Ruin führen kann. Ehrgeiz und Erwerb müssen durch den gesunden Menschenverstand, einen legalen Rahmen und ethische Standards gemäigt werden. Diese Aufgabe kann nicht ausschließlich auf die Business-Schools übertragen werden. Aber sie haben dazu etwas zu sagen.

gastautor@handelsblatt.com