



# Arbeitspapiere

zu Personalmanagement und Organisation

[www.pmg.uni-siegen.de](http://www.pmg.uni-siegen.de)

**Univ.-Prof. Dr. Volker Stein**  
Herausgeber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalmanagement und Organisation

---

*Impulsvortrag, gehalten am 15.07.2015 zu Ehren von Herrn Univ.-Prof. Dr. Gero Hoch auf seinem Abschiedskolloquium unter dem Thema „Die Zukunft der BWL und der ehrbare Kaufmann – Ausgewählte Denkanstöße für Forschung und Lehre –“.*

## I

Auflachen am anderen Ende der Leitung bei einem Telefonat mit meinem Studienkollegen, heute Unternehmer: „Was – ehrbarer Kaufmann? Die Dinosaurier sind auch schon vor ein paar Millionen Jahren ausgestorben! Ab und zu findet man ja noch ein paar Knochen, und einige Nachfahren in Form von Reptilien gibt es auch.“

Nachfolgend diskutierten wir über die Ehrbarkeit eines modernen Kaufmanns. Da war seine Selbstsicht: „Mein Unternehmerwort halte ich immer!“ Da war die Selbstreflexion: „Wenn ein Kunde nach besseren Konditionen fragt und man dies ablehnt, obwohl man es realisieren könnte, weil man an seine eigene Gewinnmarge denkt, ist das schon unehrbar?“ Und da war die Selbstwahrnehmung der Fremdsicht: „Besonders wenn ich in schwierigen Zeiten von anderen etwas brauche und diese mir sagen ‚Ich habe mich über Sie erkundigt und nur Gutes über Sie gehört‘, dann freut mich das und ich muss auch etwas richtig gemacht haben.“

Seine Quintessenz zum ehrbaren Kaufmann: „Du bekommst keine zweite Chance, um einen ersten Eindruck zu hinterlassen.“

## II

Die wissenschaftliche Diskussion mit explizitem Rekurs auf den Begriff des ehrbaren Kaufmanns lebt gerade in jüngerer Zeit wieder auf<sup>1</sup>. In ihr wird die Frage aufgeworfen, ob eine Renaissance dieses als zunehmend überholt angesehenen Leitbildes notwendig ist, um moralisches Verhalten im marktwirtschaftlichen Kontext aufrechtzuerhalten.

Die Argumentationslinie lässt sich wie folgt nachzeichnen:

Zunächst wird das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in der Individualethik verortet, in der es um die moralische Motivation des einzelnen Handelnden geht. Der Ursprung des ehrbaren Kaufmanns ist im Kern eine Ethik der individuellen Mäßigung in einer vormodernen Nullsummengesellschaft<sup>2</sup>. Sie entstand bei den frühmittelalterlichen Kaufleuten insbesondere in Italien, in der nordeuropäischen Hanse, in Frankreich mit seiner „logique de l’honneur“<sup>3</sup>, im deutschen Bürgertum des 19. Jahrhunderts mit seinem von *Sombart*<sup>4</sup> beschriebenen „Bürgergeist“ und auch im vorindustriellen Japan und China<sup>5</sup>: Überall dort etablierten sich tugendbezogene Grundsätze wie „Treu und Glauben“, Sparsamkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß, Ordnung<sup>6</sup> als situativ adaptierbare, personenbezogene Orientierungshilfen<sup>7</sup> für langfristig wirtschaftliches Verhalten. Aus ihnen entstanden sittlich relevante Usancen für den wirtschaftlichen Austausch. Dieses Leitbild des ehrbaren Kaufmanns wird noch heute von den Industrie-

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. *Brink* 2013; *Lütge* 2014; *Beschorner/Hajduk* 2015.

<sup>2</sup> vgl. *Lütge* 2014, 34.

<sup>3</sup> *d’Iribarne* 1989.

<sup>4</sup> vgl. *Sombart* 1920; ausführlich: *Klink* 2008, 69-72.

<sup>5</sup> vgl. *Klink* 2008; *Beschorner/Hajduk* 2015, 273.

<sup>6</sup> vgl. *Raatzsch* 2014, 19; *Beschorner/Hajduk* 2015, 271; *Stehr* 2015, 503.

<sup>7</sup> Vgl. *Holzmann* 2015, 38.

---

und Handelskammern<sup>8</sup> hochgehalten, die die entsprechenden Tugenden auf Aktivitäten wie Ausbildung, Handelsbräuche, Streitschlichtung, betriebliche Personalentwicklung, Existenzgründung und Außenhandel beziehen. Und nicht zuletzt ist der ehrbare Kaufmann beliebter Topos der Narration, die Unternehmer und Manager im Rahmen der Selbstdeutung ihres Schaffens<sup>9</sup> heranziehen.

In der heutigen Wachstumsgesellschaft allerdings, die sich durch Positivsummenspiele und scharfen Wettbewerb im globalen Maßstab bei weitgehender Medialisierung<sup>10</sup> auszeichnet, stoße – so die Argumentation<sup>11</sup> – das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns an seine Grenzen, weil es keine ethischen Bezüge zu Wachstum und Wettbewerb aufweise. Wenn der Einzelne aus moralischen Gründen mehr an Gutem leistet als andere und hierfür auch zusätzlichen finanziellen Einsatz bringt, gerät er im Wettbewerb mit den Trittbrettfahrern seines Handelns diesen gegenüber in einen Nachteil. Man dürfe sich also in Relation zu anderen nicht zu ehrbar verhalten, sonst schade dies möglicherweise dem Geschäft.

Die Lösung, trotzdem zu ethischem Verhalten zu kommen, liege nun nicht in der Abschaffung des Wettbewerbs an sich, weil dieser ja auch ethische Vorteile wie Kreativitätsanreize, Relativierung von Machtpositionen und Ermöglichung von Selbstverwirklichung mit sich bringe<sup>12</sup>. Die Lösung liege vielmehr in einer Neubetrachtung der Frage ethischen Handelns, und zwar anstatt auf der Ebene der Individualethik auf der Ebene der Ordnungsethik<sup>13</sup>.

Diese Ordnungsethik bezieht sich auf die Schaffung von Bedingungen und Anreizen, die den Wettbewerb systematisch gegen wechselseitig ausbeuterisches Verhalten resistent machen. Solche strukturellen Tugendmaßnahmen können gesellschaftliche Gesetze sein, etwa zum Kartellverbot oder zur Antikorruption, oder aber Regelungen, die von und in Unternehmen selbst in einer Weise institutionalisiert werden, dass Moral zum Produktionsfaktor wird<sup>14</sup>. Wir kennen die Konkretisierung der ordnungsethischen Lösung unter dem zeitgemäßen Begriff der Corporate Social Responsibility.

Der Diskussionsstand zur Corporate Social Responsibility gilt allerdings immer noch als unreif<sup>15</sup>: Zum einen bestehe Reaktanz, die sich in Vorwürfen von Greenwashing oder Gutmenschentumsfassade zeigt, zum anderen sei noch unklar, ob wirtschaftlich-sachliche Paradigmen oder politische Agenden die Deutungshoheit über Corporate Social Responsibility beanspruchen dürfen.

An dieser Stelle scheint sich der Kreis zu schließen: Wenn die Ordnungsethik über die Schaffung eines diffusen Rahmens nicht hinauskommt, ist dann nicht doch die Individualethik mit dem ehrbaren Kaufmann der bessere Entwurf? Und noch schlimmer: Verdrängt nicht gerade die extern orientierte Corporate Social Responsibility eine interne Handlungsmotivation als ehrbarer Kaufmann?

Doch auch hier kommt ein klares Nein! Es wird darauf verwiesen, dass der ehrbare Kaufmann ein retrospektives Leitbild sei, das auf der Annahme eines persönlich haftenden und auf eigene Rechnung arbeitenden Eigentümers basiert<sup>16</sup>. Man ist sich einig, dass dieser historische Kontext dem modernen Kontext vieler Führungskräfte nicht mehr entspricht, dass dieses Leitbild also nicht zeitbezogen universell ist. Bereits der Begriff der Ehre stehe heute weniger für „Selbstlosigkeit“ als vielmehr

---

<sup>8</sup> vgl. z.B. *Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken* 2013; *Kuttner/Oswald* 2013, 48-49.

<sup>9</sup> vgl. z.B. *Dürr* 2014.

<sup>10</sup> vgl. *Bethge/Knauer* 2015, 201-202.

<sup>11</sup> vgl. *Lütge* 2014.

<sup>12</sup> vgl. *Lütge* 2014, 36-37.

<sup>13</sup> vgl. *Lütge* 2014, 34-36.

<sup>14</sup> vgl. *Lütge* 2014, 38.

<sup>15</sup> vgl. *Beschorner/Hajduk* 2015, 269.

<sup>16</sup> vgl. *Beschorner/Hajduk* 2015, 273.

---

für „den guten Ruf“ oder „Reputation“<sup>17</sup>. Reputation ist aber keine Tugend, sondern eine Ressource, ohne die der Geschäftserfolg in Gefahr gerät. Daher ist jemand, der ökonomisch handeln möchte, gut beraten, sich den informellen Normen und Erwartungen der vielen verschiedenen gesellschaftlichen Akteure, und zwar nicht nur der mächtigen, sondern zudem der Minderheitsgruppen, zu unterwerfen und sich so Reputation aufzubauen. Je besser die individuelle Reputationsoptimierung im Allgemeinen funktioniert, desto weniger allgemeiner Bedarf besteht für eine starke Formalisierung von Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility. Aber die Funktionalität des ordnungsethischen Rahmens lässt sich nicht allein durch individuelle Reputationsoptimierung substituieren. Und dass dieser Rahmen sich viel weiter spannt als in der Anfangszeit des ehrbaren Kaufmanns, wird dann deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass es heutzutage nicht mehr nur um die Verantwortbarkeit der sozialen, kulturellen oder ökologischen Gewinnverwendung geht, sondern auch um die Verantwortbarkeit der Gewinnerwirtschaftung<sup>18</sup> – Stichwort: Textilfertigung in Bangladesh.

Selbst *Albachs*<sup>19</sup> bekannte, radikal klingende These – die BWL komme ohne Unternehmensethik aus, weil ökonomisch kluges Management bereits auf ethischen Prinzipien beruhe – widerspricht dem nicht. *Albach* wünscht sich zwar den ehrbaren Kaufmann zurück, gibt aber zu, dass er den Weg dorthin nicht wisse<sup>20</sup>. So differenziert er zwischen sozialen Institutionen auf der Gesamtsystemebene, die er für wirksam hält, und freiwilligen unternehmensethischen Verpflichtungen, die er als unzureichend für die Korrektur des ethischen Systemversagens hält, plädiert aber im Endeffekt im Einklang mit vorhergehender Argumentation ebenfalls für eine ordnungsethische Lösung<sup>21</sup>.

Fazit: In der heutigen Zeit reicht das rein individualethische Konzept des ehrbaren Kaufmanns nicht mehr allein zur Sicherstellung moralischen Marktverhaltens aus, es bedarf des ordnungsethischen Komplements der Corporate Social Responsibility.

### III

In der Hinwendung auf „die BWL“ und ihre Forschung und Lehre komme ich direkt auf die Rolle der modernen Universität zu sprechen.

Auf den ersten Blick scheint gerade die Universität mit ihrer betriebswirtschaftlichen Ausbildung ein guter Ort zu sein, an dem die Grundlage der Ehrenhaftigkeit gelegt werden kann. So beinhaltet das grundständige betriebswirtschaftliche Curriculum der meisten Universitäten in Deutschland die individualethische Diskussion, häufig sogar mit Unternehmens- und Wirtschaftsethik als wirtschaftswissenschaftliches Fach<sup>22</sup>. Es analysiert zudem die ordnungsethischen Gesetze, Governance Kodizes und Corporate Social Responsibility. Erweitert man die Perspektive auf das lebenslange Lernen, so ist der Ort, an dem in Universitäten Führungskompetenz am unmittelbarsten gelehrt wird, die universitäre Business School. Vor gut zehn Jahren wurde insbesondere das US-amerikanische Modell elitärer Business Schools als zu mechanistisch und zahlenorientiert, zu oberflächlich und zu wenig führungsbezogen kritisiert<sup>23</sup>. Moderne Neugründungen vor allem in Europa nehmen individualethische Führung und ordnungsethische Corporate Social Responsibility in den Fokus sowohl ihrer Inhalte als auch ihrer grundlegenden Legitimierung der Gesellschaft gegenüber. So bezieht sich nicht zuletzt unsere eigene Universität Siegen Business School, die seit 2010 erfolgreich wirkt, explizit auf den „responsi-

---

<sup>17</sup> vgl. *Beschorner/Hajduk* 2015, 273-274.

<sup>18</sup> vgl. *Beschorner/Hajduk* 2015, 274.

<sup>19</sup> vgl. *Albach* 2003.

<sup>20</sup> vgl. *Albach* 2003, 40.

<sup>21</sup> vgl. *Albach* 2003, 40.

<sup>22</sup> vgl. *Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.* 2009.

<sup>23</sup> vgl. z.B. *Mintzberg* 2004.

bility-based“-Ansatz<sup>24</sup> und betont ihre Rolle als Fach-Inkubator, Ethik-Inkubator und Nachhaltigkeits-Inkubator<sup>25</sup>. Dies fällt auch bei den Studierenden insbesondere deshalb auf fruchtbaren Boden, weil mit ihrer Zielgruppe des Mittelstands Personen angesprochen sind, die sich in großer Nähe zu der Eigentümereigenschaft und damit zum Kaufmanns-Kern des ehrbaren Kaufmanns befinden.

Doch auf den zweiten Blick ist es nicht mehr so klar, ob „die Universität“ als Institution nachhaltig in der Lage sein wird, die geforderte ethische Rahmensetzung glaubwürdig zu leisten.

Ehrbarer Kaufmann, wie *Raatzsch*<sup>26</sup> betont, bedeutet nicht, einfach Kaufmann zu sein und zusätzlich auch noch ehrbar, sondern die konstitutive Integration von beidem. Anders ausgedrückt: Ehrbarer Kaufmann ist eines unter mehreren möglichen Unternehmerbildern. Alternative Unternehmerbilder sind beispielsweise der Unternehmer als Freigeist, als Tüftler, als Spielernatur, als Familienunternehmer<sup>27</sup>. Das jeweilige Unternehmerbild wird von außen beobachtet, zugeschrieben und in Bezug auf seine Legitimität beurteilt<sup>28</sup>. Damit wird auch der ehrbare Kaufmann nicht dadurch zu einem solchen, dass er sich entsprechend sittlich und tugendhaft verhält oder auch nur, dass er sich einbildet, er verhalte sich solcherart, sondern er wird es nur dadurch, dass ihm dieses Verhalten von außen zugesprochen wird. Der ehrbare Kaufmann ist ein ex-post zugeschriebenes Konzept, kein ex-ante zu beanspruchendes. Dies ist wie mit Charisma: Auch hier kann sich die einzelne Person nicht per se für ein charismatisches Verhalten entscheiden, sondern sie wirkt entweder auf den Beobachter charismatisch oder eben nicht.

Für die Universität wird damit, abgesehen von den kognitiven Ethik-Inhalten, zentral, dass sie selbst eine Institution<sup>29</sup> darstellt, in deren Machtbeziehungen ethisches Verhalten von der Führungsspitze vorgelebt wird<sup>30</sup> und sich damit der Beobachtung aussetzt. Studierende sind heutzutage in ihrer Mehrzahl ja nicht mehr bereits in kaufmännisch geführten Unternehmen ausgebildet worden, sondern sie gehen „unternehmerisch unbeleckt“ direkt von der Schule in die Universität über. Sie haben in der Regel auch noch keine eigene Anschauung davon, wie sich das Verhalten eines ehrbaren Kaufmannes zeigt. Kann ihnen die Universität von heute diese Anschauung bieten?

Genau an dieser Stelle bin ich skeptisch. Die typische deutsche Universität hat sich zu einem strukturellen System entwickelt, in dem die Leitenden sich selbst als Unternehmer sehen. Ihr Unternehmerbild jedoch ist das des machtvollen Entscheiders, der immer mehr Entscheidungsrechte an sich zieht. Die systemtheoretische Grunderkenntnis, dass c.p. nicht immer weniger Alleinentscheider die immer größer werdende Systemkomplexität bewältigen können<sup>31</sup>, scheint noch nicht angekommen. Fatale Weise wollen die Universitätsleitenden die unvermeidlichen Fehlentwicklungen ihrer exzessiven Zentralsteuerung durch noch mehr Zentralsteuerung beheben<sup>32</sup>. Ob universitätsweit oder in Fakultäten: Das Durchregieren „von oben nach unten“ wird mittlerweile als machtpolitisch verankert vorausgesetzt, Partizipationsrechte werden durch immer dreistere Hinterzimmerpolitik ausgehebelt, Führungsentscheidungen haftet immer häufiger ein „Geschmäcke“ an. Teilweise erinnert mich gelebte Führung in Universitäten bereits an *Orwells* „Farm der Tiere“<sup>33</sup>.

<sup>24</sup> vgl. *Stein/Wiedemann* 2013, 284.

<sup>25</sup> vgl. *Stein/Wiedemann* 2014, 188.

<sup>26</sup> vgl. *Raatzsch* 2014, 21.

<sup>27</sup> vgl. *Zimmermann* 2014, 21-33.

<sup>28</sup> vgl. *Powell* 2007.

<sup>29</sup> vgl. *Cox* 1998, 45-46.

<sup>30</sup> vgl. *Stehr* 2015, 504.

<sup>31</sup> vgl. *Ashby* 1956.

<sup>32</sup> vgl. *Scholz/Stein* 2015.

<sup>33</sup> *Orwell* 1946.

---

Die Studierenden der Universität spüren und sehen genau dies. Und immer weniger erkennen sie – und kennen sie – den besonderen kulturellen Kern der Universität: nämlich akademische Traditionen, kollegial-innovatives Forschungsklima, Respekt vor unterschiedlichen Fächerkulturen, identitätsstiftende Abneigung gegen Machtakkumulation und kritische Reflektion gegen den vordergründigen Zeitgeist<sup>34</sup>. In anderen Worten: Studierende erhalten gerade nicht Anschauung zum universitären ehrbaren Kaufmann und auch nicht zum ordnungsethisch verantwortlichen Universitätssystem.

Stattdessen müssen sie zu allem Überfluss noch die paradoxe Instrumentalisierung des ehrbaren Kaufmanns besichtigen, nämlich: Diejenigen Führungsverantwortlichen, die sich selbst wenig als ehrbarer Kaufmann verhalten – beziehungsweise denen dies nicht zugesprochen wird –, rufen dann laut nach Ehre, wenn sie selbst unter Druck geraten. Es ist nicht nur *Sepp Blatter*, der erst ganz unmittelbar vor seiner fünften Wiederwahl zum Fifa-Präsidenten 2015 in seiner Bewerbungsrede „gegenseitiges Vertrauen und Fair Play“<sup>35</sup> einforderte. Es ist nicht nur *Giannis Varoufakis*, provokanter griechischer Finanzminister während der Schuldenverhandlungen 2015, der erst ganz kurz vor dem absehbaren Scheitern seiner Strategie von der deutschen Kanzlerin ihr Eintreten für eine „ehrvolle Einigung“<sup>36</sup> forderte. Nein – auch in der Institution Universität gibt es Führungsverantwortliche, die Macht vor Ehre stellen und sich dann unter Druck beklagen, man gehe nicht fair mit ihnen um. Auch in der Institution Universität gibt es Führungsverantwortliche, die unverhohlenen Eigeninteressen verfolgen und woanders auf mehr Gemeinschaftsgeist und Ethik pochen. Wie sollen Studierende da für sich das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns entwickeln?

Die Schlussfolgerung des Gesagten besteht darin: Wir brauchen die „ehrbare Universität“, wenn wir in ihr ehrbare Kaufleute ausbilden wollen.

## IV

Damit ich an dieser Stelle nicht resigniert ende: Ich vertraue dem bereits beschrifteten individual-ethischen und auch ordnungsethischen Weg der BWL – und ich vertraue auch darauf, dass sich in Universitäten der ordnungsethische Fortschritt Bahn brechen wird. Über diesen Weg wird eine modernisierte Form des Leitbilds des ehrbaren Kaufmanns zu erreichen sein, die institutionell eingebettet ist in übergeordnete verantwortliche Strukturen und Kulturen: Sicherlich kein paternalistisches Leitbild des ehrbaren Kaufmanns mehr, dafür aber ein demokratisiertes. Und diese modernisierte Form kann dann auch von den Führungskräften von morgen zum Vorbild genommen werden.

Auf dem Weg dahin bedarf es des klaren Blickes auf moralisches Fehlverhalten und des bewussten Hinschauens. Es bedarf des Mutes und der Zivilcourage, unehrbare Verhalten offen zu benennen. Und es bedarf der Einsicht, dass sich nicht der ehrbare Kaufmann selbst dieses Attribut zuspricht, sondern diejenigen, die ihn beobachten.

---

<sup>34</sup> vgl. *Scholz/Stein* 2015, 554.

<sup>35</sup> vgl. *Die Welt* 2015.

<sup>36</sup> *Varoufakis* 2015.

---

## Literatur

- Albach, Horst*, Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier, in: WZB-Mitteilungen (100/2003), 37-40.
- Ashby, William R.*, An Introduction to Cybernetics, London (Chapman Hall) 1956.
- Beschorner, Thomas/Hajduk, Thomas*, „Der ehrbare Kaufmann“ und „Creating Shared Value“. Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion, in: *Schneider, Andreas/Schmidpeter, René* (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin – Heidelberg (Springer) 2. Aufl. 2015, 269-280.
- Bethge, Iris/Knauer, Volker*, Rückbesinnen und vorwärts denken. Die Kommunikation der Finanzwelt braucht mehr als ein Facelifting, in: *Bentele, Hünter/Bohse, Reinhard/Hitschfeld, Uwe/Krebber, Felix* (Hrsg.), Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation, Wiesbaden (Springer VS) 2015, 199-207.
- Brink, Alexander*, Die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns, in: forum wirtschaftsethik (2/2013), 2-7.
- Cox, Robert W.*, Soziale Kräfte, Staaten und Weltordnungen: Jenseits der Theorie internationaler Beziehungen, in: *Cox, Robert W.* (Hrsg.), Weltordnung und Hegemonie. Grundlagen der „Internationalen Politischen Ökonomie“, Studie Nr. 11 des FEG am Institut für Politikwissenschaft, Marburg (Philipps-Universität Marburg) 1998, 28-68.
- d'Iribarne, Philippe*, La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris (Seuil) 1989.
- Die Welt*, Blatter bleibt trotz Korruptionsaffäre Fifa-Präsident. Sport-Minutenprotokoll, in: <http://www.welt.de/sport/fussball/article141659632/Blatter-bleibt-trotz-Korruptionsaffaere-Fifa-Praesident.html>, 29.05.2015, abgerufen am 13.07.2015.
- Dürr, Heinz*, Praktische Führungserfahrungen – was Führungspersönlichkeiten sagen, in: *Kottmann, Thomas/Smit, Kurt* (Hrsg.), Führungsethik. Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für wertorientiertes Führen, Wiesbaden (Springer Gabler) 2014, 188-200.
- Holzmann, Robert*, Wirtschaftsethik, Wiesbaden (Springer Gabler) 2015.
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken* (Hrsg.), Der Ehrbare Kaufmann, Nürnberg (IHK Nürnberg für Mittelfranken) 2013.
- Klink, Daniel*, Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 78 (Special Issue 3/2008), 57-79.
- Kuttner, Antje/Oswald, Gertrud*, Den Ehrbaren Kaufmann leben – Eine Strategie für die Zukunft, in: *Heinrich, Peter* (Hrsg.), CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin – Heidelberg (Springer) 2013, 45-49.
- Lütge, Christoph*, Moral in der Marktwirtschaft: Hat der „ehrbare Kaufmann“ ausgedient?, in: *Hilty, Reto M./Henning-Bodewig, Frauke* (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Verbindliche Standards des Wettbewerbsrechts?, Berlin – Heidelberg (Springer) 2014, 33-39.
- Mintzberg, Henry*, Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, London (Berrett-Koehler) 2004.
- Orwell, George*, Animal Farm, London (Penguin) 1946.

- 
- Powell, Walter W.*, The New Institutionalism, in: *Clegg, Stewart R./Bailey, James R.* (Hrsg.), *The International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks, CA (Sage) 2007, 974-979.
- Raatzsch, Richard*, Ehrbare Kaufleute. Eine philosophische Betrachtung, Wiesbaden (Springer VS) 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Sag mir, wo die Uni ist... Eine Systemdiagnose nahe an der Resignation, in: *Forschung & Lehre* 22 (7/2015), 552-554.
- Sombart, Werner*, Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, München – Leipzig (Duncker & Humblot) 1920.
- Stehr, Christopher*, General Management und Corporate Social Responsibility, in: *Schneider, Andreas/Schmidpeter, René* (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin – Heidelberg (Springer) 2. Aufl. 2015, 501-518.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd*, Universitäre Führungskräfteweiterbildung in Südwestfalen: Die „Universität Siegen Business School“ als regionaler Nachhaltigkeitsmotor, in: *Habscheid, Stephan/Hoch, Gero/Sahm, Heike/Stein, Volker* (Hrsg.), *Schaut auf diese Region! Südwestfalen als Fall und Typ. DIAGONAL Heft 34*, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2013, 279-289.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd*, Universitärer MBA als Multitransformationsprojekt, in: *Keuper, Frank/Arnold, Heinrich* (Hrsg.), *Campus Transformation – Education, Qualification & Digitalization*, Berlin (Logos) 2014, 181-191.
- Varoufakis, Giannis*, „Angela Merkel steht vor der Wahl“, in: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/eurokrise/griechenland/gastbeitrag-von-giannis-varoufakis-angela-merkel-steht-vor-der-wahl-13658524.html>, 21.06.2015, abgerufen am 13.07.2015.
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.*, Arbeitsgruppe Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, in: <http://vhbonline.org/einrichtungen/ag/ehemalige-arbeitsgruppen/bwl-und-unternehmensethik/>, 2009, abgerufen am 13.07.2015.
- Zimmermann, Wolfgang*, Unternehmer sind Verrückte. Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können, Wiesbaden (Springer Gabler) 2. Aufl. 2014.

## **Autor**

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,  
Universität Siegen,  
[volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de).