

Vom Kommen und Gehen alternativer betriebswirtschaftlicher Ansätze*

1 Die kurze Blüte der Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre hatte vom Beginn ihrer Etablierung als Wissenschaft an, den die meisten Wissenschaftshistoriker auf den Jahrhundertwechsel des 19. zum 20. Jahrhundert datieren und mit der damals gehäuften Gründung der sog. Handelshochschulen in Verbindung bringen (z.B. Schneider 1987), nicht unerhebliche Akzeptanzschwierigkeiten in der damaligen Scientific Community. Insbesondere die von Eugen Schmalenbach favorisierte und bis heute weit verbreitete sozial-technologisch orientierte Konzeption des Faches als „Kunstlehre“ (Schmalenbach 1911/12) bzw. anwendungsbezogene, „praktisch-normative“ Wissenschaft (Heinen 1969) brachte ihr den Vorwurf der Profitlehre (insbes. von Weyermann/Schönitz 1912) bzw. der unwissenschaftlichen Parteinahme für Partikularinteressen (z.B. von Hundt/Liebau 1972) ein.

In der deutschen Nachkriegsgeschichte schien es kurzzeitig, als sei die Zeit für ein derartiges betriebswirtschaftliches Denken abgelaufen. Nach der Novellierung und Erweiterung des Betriebsverfassungsgesetzes in 1972 und der Ausweitung der paritätischen Aufsichtsratsmitbestimmung von der Montanindustrie auf die gesamte Wirtschaft in 1976 durch die seit 1969 amtierende sozial-liberale Koalition schien sich in der Unternehmenspraxis ein dualistisches Willensbildungs- und Verfügungsmodell durchzusetzen: Nicht mehr allein die Kapitaleigner, sondern auch die Ar-

* Erstveröffentlichung in: Ptak, Hildebrand (Hrsg.): Betriebswirtschaftlicher Wandel in Deutschland, Festschrift für Horst-Günther Ptak, Hamburg 2006, 61-88, hier gekürzte Fassung.

beitnehmerInnen erhielten verschiedene rechtlich abgesicherte Möglichkeiten eingeräumt, ihre Belange auf legalisierten und formalisierten Wegen zur Geltung zu bringen.

Es war aber nicht die universitäre Zunft der betriebswirtschaftlichen Forscher und Lehrer, die diese Entwicklung zum Anlass einer selbstkritischen Prüfung ihrer konzeptionellen Entwürfe nahm, sondern im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Forschungsinstitut (WSI) des Deutschen Gewerkschaftsbundes konstituierte sich eine Projektgruppe zur Entwicklung eines alternativen Ansatzes betriebswirtschaftlichen Denkens. Sie veranstaltete im Juni 1973 einen Kongress zum Thema „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre“ und legte 1974 mit dem Werk „Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre“ einen programmatischen Gegenentwurf für eine alternative Betriebswirtschaftslehre vor (WSI-Forum 1973 und Projektgruppe 1974).

Hier ist nicht der Raum für eine detaillierte Darstellung des AOEWL-Ansatzes (vgl. aber Koubek 1977 und 1980). Einige wesentliche Charakteristika des Ansatzes seien aber doch erwähnt. Programmatisches Ziel der AOEWL war es, „von der einseitig kapitalbezogenen Interessenorientierung (der etablierten Betriebswirtschaftslehre, J.F.) ab(zu)rücken“, indem sie den Versuch unternahm, „alternative Zielkategorien zu entwickeln, die herkömmlichen Definitionen von Kosten und Aufwendungen einerseits sowie Leistungen und Erträgen andererseits (zu) überprüfen, modifizieren und evtl. durch neue Definitionen (zu) ersetzen“ (Projektgruppe 1974, 53). Zudem wollte sie „für die bisher machtlosen Gruppen in der Einzelwirtschaft Zielsysteme und Entscheidungsmodelle .. entwickeln“ (ebenda, 54).

Inhaltlicher Bezugspunkt für diese Neuerungen waren arbeitsorientierte Interessen. Zu deren Konkretisierung wurde das Kriterium der „arbeitsorientierten Rationalität“ entwickelt, innerhalb dessen die Geldwirtschaft „keine herrschende, sondern nur eine dienende Funktion“ (ebenda, 93) hat und die mit sozialen Werten wie Selbstbestimmung, Humanisierung, Demokratisierung und Solidarität zu füllen versucht wurde. Um diesen Werten in der Unternehmenswirklichkeit Geltung zu verschaffen, wurde vor allem auf die Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen gesetzt.

Die etablierte Betriebswirtschaftslehre reagierte ablehnend oder vereinnahmend. Einerseits wurde das Konzept bereits vom Ansatz her als

unwissenschaftlich zurückgewiesen: „Wirkliche Wissenschaft dient der Wahrheit und sollte nicht als bloßes Instrument zur Durchsetzung von Partikularinteressen verwandt werden“ (Hax 1974, 800). Andererseits wurde eingeräumt, dass die etablierte BWL Arbeitnehmerprobleme bis dahin nicht behandelt habe, wohl aber gute „Anknüpfungspunkte für eine Arbeitnehmerorientierung liefert“, so dass sich „mit dem vorhandenen Instrumentarium der sog. Entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre .. Arbeitnehmerprobleme ziemlich nahtlos einfügen (ließen)“ (Chmielewicz 1973, 22). Erfolgversprechender sei „eine Integration der Arbeitnehmerinteressen in die Betriebswirtschaftslehre statt ihre Berücksichtigung in einer Gegenlehre“ (Chmielewicz 1975, 13).

Diese Kritik beinhaltet erst recht aus heutiger Sicht eine doppelte Pikanterie. Zum einen war und ist es gerade die etablierte Betriebswirtschaftslehre, die sich seit Anbeginn dem Vorwurf unwissenschaftlicher Parteinahme ausgesetzt sieht und daher behutsam mit diesem Verdikt umgehen sollte. Zum anderen mag zwar richtig sein, dass auch der entscheidungsorientierte Ansatz und weitere Ansätze wie z.B. der Principal-Agency-Ansatz der neuen Institutionenökonomik (vgl. z.B. Jenzen/Meckling 1976) grundsätzlich konzeptionell offen dafür sind, Problemkonstellationen der Mitbestimmung zu thematisieren. Tatsächlich in größerem Umfang aufgegriffen wurden diese Probleme in der betriebswirtschaftlichen Forschung jedoch auch nach dem Vorliegen des gewerkschaftlichen Gegenentwurfs eher wenig (siehe aber Steinmann/Gerum 1980, Osterloh 1992 und Gerum 1998).

Allerdings ist auch die AOEWL nicht wirklich zu einer konkurrierenden Denk- und Forschungsrichtung entwickelt worden, sondern muss heute „als Episode in der neueren Geschichte des Faches betrachtet werden.“¹ Zwar wurden von den Autoren und ihren MitarbeiterInnen einige praxisbezogene Versuche zur Konkretisierung des Konzepts unternommen. So wurde für die Träger der Mitbestimmung ein sog. Kennziffern-Informationssystem entwickelt, das der gewerkschaftlichen Betriebspolitik in Betriebsräten und anderen Organen der Mitbestimmung eine systematisierende Grundlage geben sollte (Briefs et al. 1983). In einem umfangreichen Forschungsprojekt im Rahmen des Forschungsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens, in dem der Autor zeitweise mit-

¹ Schanz 1997, 171. In jüngeren Auflagen dieses Beitrags hat der Autor dieser Einschätzung entsprechend auf die Darstellung des AOEWL-Ansatzes ganz verzichtet.

gewirkt hat, wurde zudem versucht, Einwirkungsmöglichkeiten auf Investitionsentscheidungen für Mitbestimmungsträger zu entdecken und zu entwickeln (vgl. Freimann et al. 1978 sowie Arbeitsgruppe Arbeitssysteme 1980). Aber weder in der Unternehmenspraxis noch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion konnten sich diese Ansätze hinreichend Aufmerksamkeit erwerben oder Anwendung finden.

2 Das Konzept der sozial-ökologischen Betriebswirtschaftslehre

Es war eine ähnlich lautende Kritik an der etablierten Betriebswirtschaftslehre wie die aus den Reihen der AOEWL vorgetragene, die keine zehn Jahre nach der Vorstellung dieses Ansatzes und oft in kritisch-solidarischer Weiterentwicklungsabsicht einen anderen alternativen Ansatz betriebswirtschaftlichen Denkens, das sozial-ökologische Konzept (Freimann/Pfriem 1990) hervorbrachte.

Diese Variante betriebswirtschaftlichen Denkens wird mit teilweise unterschiedlichen Akzenten und unterschiedlicher Begrifflichkeit entwickelt und vertreten, so dass nicht von einer geschlossenen Konzeption oder einem einheitlichen Paradigma gesprochen werden kann. Wohl aber gibt es gemeinsame Grundorientierungen, in denen sie sich vom Mainstream der Betriebswirtschaftslehre nicht unerheblich unterscheidet. Dies sind vor allem:

- Die Einsicht in die Notwendigkeit, auch die Ziele des wirtschaftlichen Handelns wissenschaftlich diskutieren zu können und zu sollen, also der normativen Entleerung des sozialwissenschaftlichen Denkens seit Max Weber bewusst mit dem Programm einer Re-Ethisierung nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der Wirtschaftspraxis entgegenzutreten (vgl. auch Seifert/Pfriem 1989).
- Das Anliegen, hinter der vordergründigen, wenngleich real dominanten Dimension der monetären Ökonomie die „reale“ Ökonomie – Bedürfnisse, Arbeit, Technik, Stoffe, Produkte und Kuppelprodukte – in den Blick zu nehmen, um der Vieldimensionalität des wirtschaftlichen Handelns und seiner Folgen nicht nur die notwendige wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuzuwenden, sondern ihr auch in der Wirtschaftspraxis angemessen Geltung zu verschaffen.

Insofern ist sozial-ökologisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre ausdrücklich normativ. Es bezieht sowohl die derzeit vorherrschenden als auch alternativ mögliche normative Orientierungen des wirtschaftlichen Handelns in seine Betrachtungen ein, auch in dem Sinn, dass es kritisch zu ihnen Stellung bezieht, z.B. auf unerwünschte Nebenfolgen aufmerksam macht und Alternativen aufzeigt. Ja, es fordert sogar, an die Stelle des bloßen Mehr (an Gewinn, Umsatz oder dergl.) und Weniger (an Kosten oder monetären Risiken) wieder das bewusste Abwägen der Vielfalt realer wirtschaftlicher Handlungsfolgen zu stellen, um sozial, ökologisch und ökonomisch vertretbare Entscheidungen zu treffen.

Diese Normativität resultiert jedoch nicht aus der Vorstellung, man könne Normen wissenschaftlich als richtig oder falsch auszeichnen oder man solle gar als Wissenschaftler der Unternehmenspraxis das Verfolgen bestimmter Ziele vorschreiben, wie dies Kritiker unterstellen (so z.B. Strebel 1991). Sie basiert vielmehr auf der Einsicht, dass mit der vorgeblich wertfreien Auslieferung von wissenschaftlichem Denken an die herrschenden Normen ebenfalls normative Orientierungen verbunden sind - wie im Übrigen auch im praktischem Handeln, selbst wenn es sich vermeintlich nur am bloßen Mehr oder Weniger orientiert. Diese Form der Normativität bleibt lediglich verborgen und daher unbeachtet und steht so einer umfassenden Rationalität sowohl der wissenschaftlichen Reflexion wie des wirtschaftspraktischen Handelns entgegen. Rationalität kann nur zurückgewonnen werden, indem man die sozialen Normen dem offenen (selbst)kritischen Disput unter Einschluss der Wissenschaften wieder zugänglich macht.

Auch geht es nicht darum, „der Analyse ökonomischer Beschränkungen einer sozial und ökologisch verträglichen Produktion normativ den stofflichen Entwurf einer besseren Welt entgegen(zu)halten“ (Ridder 1986, 71) Vielmehr ist geboten, in der wirtschaftlichen Realität Anknüpfungspunkte für die vorhandenen Gestaltungsalternativen auszumachen und denjenigen Akteuren der Unternehmenspolitik, die ihrerseits für diese Alternativen eintreten, das geeignete Instrumentarium für deren Entwicklung an die Hand zu geben. Diese praktischen Anknüpfungspunkte liegen in der wachsenden Einsicht vieler Menschen in die Aporien des vorherrschenden Wirtschaftsstils und die Notwendigkeit, Alternativen zu entwickeln und praktisch zur Geltung zu bringen. So kann das betriebswirtschaftliche Denken kritische Funktion entfalten, indem es das gesellschaftlich vorhandene kritische Potential aufnimmt und hilft, es weiter-

zuentwickeln. Zugleich eröffnet es praktische Alternativen, indem es Instrumente zur inhaltlichen und sozialen Öffnung der Unternehmenspolitik entwickelt und der Unternehmenspraxis verfügbar macht.

Spätestens seit 1992 eine große Zahl von Regierungs- und Staatschefs aller bedeutenden Länder der Welt sowie Repräsentanten von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und anderen Nicht-Regierungsorganisationen in Rio de Janeiro Bekenntnisse zur Nachhaltigen Entwicklung abgelegt haben und mit der sog. Agenda 21 ein weltpolitisches Umsetzungskonzept verabschiedet worden ist, kann gerade diese Norm für sich in Anspruch nehmen, eine weithin konsensfähige zu sein, deren Umsetzung zu fördern eine der vornehmsten Aufgaben von Wissenschaft darstellen sollte. Das haben inzwischen nicht nur die in Rio de Janeiro vertretenen Wirtschaftsfunktionäre erkannt und sich zu Eigen gemacht (Schmidheiny 1992). Auch zahlreiche Unternehmen bekennen sich zum nachhaltigen Wirtschaften und dokumentieren dies z.B. durch Mitgliedschaft in einem der ökologisch orientierten Unternehmensverbände oder eine regelmäßige Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die „realökonomische“ Perspektive beinhaltet dabei die Möglichkeit, das Denken und Handeln in seinen Orientierungen zu öffnen für die reale Vielfalt der Bestimmungsfaktoren und Folgen wirtschaftlichen Tuns. Ausgehend von den persönlichen und den gesellschaftlichen Bedürfnissen und deren Entwicklung ist es erforderlich, sowohl nach den Notwendigkeiten und Möglichkeiten von deren Befriedigung zu fragen, als auch die unterschiedlichen Folgen alternativer Bedürfnisbefriedigungsszenarien aufzudecken.

Arbeit ist nicht nur als Produktionsfaktor bzw. monetär zu entgeltendes Arbeitsleid erfass- und modellierbar, sondern in seiner Vielfalt als menschliche Lebensäußerung. Technik eröffnet alternative Nutzungsmöglichkeiten und ist ihrerseits Gestaltungsparameter alternativer realökonomischer Zielorientierungen. Stoffe sind nicht nur unterschiedlich kostenintensive Einsatzfaktoren von Produktionsprozessen, sondern auch mit höchst unterschiedlichen Risiken für die menschliche Gesundheit und die Natur verbundene Bestandteile von Arbeitsprozessen und Produkten. Letztere sind wiederum nicht nur an Kriterien der Verkäuflichkeit zu orientierende Unternehmensleistungen, sondern in hohem Maße das menschliche Leben prägende, mit teilweise höchst unterschiedlichem ressourciellen Aufwand und Reparatur- und Entsorgungsmöglichkeiten verbundene Dinge.

Unerwünschte Kuppelprodukte schließlich werfen nicht nur kostenrechnerische Probleme auf, sondern sind unter ökologischen Gesichtspunkten zu minimierende Begleiterscheinungen der Produktion. Alle Elemente von Produktion und Konsumtion schließlich haben unter den Bedingungen der industriell-marktwirtschaftlichen Produktionsweise auch eine monetäre Dimension, die ihre Gestaltung heute weitgehend prägt, ohne dass in vollem Umfang die damit verbundenen Auswirkungen reflektiert würden und die Wechselbeziehungen zwischen realwirtschaftlicher und geldökonomischer Dimension als durchschaut gelten können. Im Gegenteil: vielfach ist die vorhandene Dispositionsweise sogar auf der monetären Ebene selbst durch soziale Irrationalität gekennzeichnet, die (monetäre und reale) Schäden in Kauf nimmt, weil deren Trägerschaft bei anderen Wirtschaftssubjekten oder der Gesellschaft als Ganzer liegt (vgl. vor allem Kapp 1979 und Leipert 1989).

Von der AOEWL unterscheidet sich der sozial-ökologische Ansatz nicht nur durch seine Perspektivenerweiterung und -fokussierung auf die ökologische Dimension, sondern auch in einer Reihe weiterer Merkmale. Zum einen ist er kein in sich geschlossener Gegenentwurf zur etablierten BWL, sondern eine Sichtweise, die von verschiedenen seiner Vertreter mit unterschiedlichen Akzenten vertreten wird. Zum anderen ist es ihm im Anschluss an die Phase der konzeptionellen Entwicklung durchaus gelungen, praktische Bedeutung zu erlangen und wissenschaftliche Akzeptanz zu finden.

Auf der unternehmenspraktischen Ebene sind es vor allem Informations- und Organisationsentwicklungs-Instrumente, die auf Grundlage des sozial-ökologischen Ansatzes entwickelt und praktisch umgesetzt wurden. Hierzu zählen die verschiedenen Varianten der Öko-Bilanzierung ebenso wie das Öko-Controlling und weitere ökologische Management-Informationssysteme (siehe z.B. Freimann 2000).

Auf der theoretischen Ebene wird der Ansatz durch ein Verständnis des Unternehmens als im wesentlich politisch verfasster und zu gestaltender gesellschaftlicher Institution charakterisiert, deren Handeln von Menschen als Funktionsträgern geprägt wird, aber über den Mechanismus der sozialen Rollenanforderungen und persönlichen Weltbilder auch von den Funktionsmustern der Organisation beeinflusst wird. Ein solches Unternehmensbild konvergiert mit anderen, vielfach ohne expliziten Bezug zum Ökologieproblem entwickelten Konzepten, wie z.B. dem St. Galler Management-Konzept (Bleicher 1991) oder dem Stakeholder-

Ansatz (Freeman 1984). Damit ist eine gewisse Nähe zwischen der sozial-ökologischen „Alternative“ und offenen Ansätzen des betriebswirtschaftlichen Mainstream unübersehbar. Nicht zuletzt dadurch wurden Weiterentwicklungen des Ansatzes in Richtung einer kulturwissenschaftlichen Perspektive (Pfriem 2004) angestoßen.

Allerdings hat auch das Konzept der sozial-ökologischen Betriebswirtschaftslehre im Fach selbst keineswegs nur offene Türen vorgefunden. In der 1990 gegründeten Kommission Umweltwirtschaft im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft hatten seine Protagonisten in den Anfangsjahren allenfalls die Stellung geduldeter Außenseiter. Wie auch in Bezug auf die AOEWL wurde argumentiert, dass es eines alternativen Ansatzes nicht bedürfe, sondern die Betriebswirtschaftslehre offen genug für die angemessene Bearbeitung der Umweltproblematik sei (Strebel 1991). Von den Autoren des am weitesten verbreiteten deutschsprachigen Grundlagen-Lehrbuchs wird dem Konzept noch heute bescheinigt, es beinhalte „utopische und von praxisrelevanten Problemen losgelöste Überlegungen.“ Im Übrigen sei der Ansatz „durch die inzwischen allgemein akzeptierte ökonomische Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen ... überholt“ (Wöhe 2010, 20).

Tatsächlich scheint jedoch in diesem Falle nicht nur in der Praxis eine gewisse Annäherung zwischen Umweltschützern und Unternehmen Platz gegriffen zu haben, die sich z.B. in Kooperationsprojekten zwischen Hertie und dem BUND oder dem Öko-Institut und der inzwischen mit Wettbewerbern fusionierten Hoechst AG ausdrückt. Auch die Vertreter des sozial-ökologischen Ansatzes sind inzwischen von ihren ursprünglich dem betriebswirtschaftlichen Mainstream verbundenen Kollegen überwiegend akzeptiert. Nur bei näherem Hinsehen lassen sich noch unterschiedliche Herangehensweisen und Akzentuierungen zwischen den verschiedenen Denkschulen umweltorientierter betriebswirtschaftlicher Forschung ausmachen.

Außerhalb der engeren betriebswirtschaftlichen Forschung ist die sozial-ökologische Perspektive inzwischen zu einer eigenen Forschungsrichtung herangewachsen (vgl. z.B. Jahn 2003) und wird z.B. im Rahmen der Forschungsförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sogar schwerpunktmäßig gefördert (Willms-Herget 2003). Auch international ist die systematische Analyse der stofflichen und sozialen Bedingungen und Folgen industriellen Wirtschaftens inzwischen weit verbreitet und hat z.B. unter den Bezeichnungen Industrial Ecology (sie-

he z.B. *Journal of Industrial Ecology* 2000) und *Industrial Metabolism* (Ayres/Simonis 1994) Verbreitung gefunden.

Trotz der gemeinsamen Wurzeln von AOEWL und sozial-ökologischer Betriebswirtschaftslehre und ähnlich lautender Zurückweisungen muss also konstatiert werden, dass die Resonanz der beiden Konzepte sowohl in der Unternehmenspraxis als auch im wissenschaftlichen Bereich unterschiedlich ausgefallen ist. Während die AOEWL untergegangen zu sein scheint und auch im gewerkschaftsnahen Umfeld nicht mehr verfolgt wird, hat das sozial-ökologische Denken zumindest von seinen zentralen Anliegen her Eingang in die Unternehmenspraxis und die Betriebswirtschaftslehre gefunden, so weit sogar, dass sich mancher „des Eindrucks nicht erwehren (kann), dass die ökologische Öffnung des Fachs etwas zu glatt erfolgte. Die vielbeschworene ‚Versöhnung von Ökonomie und Ökologie‘ mag als politischer Slogan taugen; für die Wissenschaft ist er vermutlich keine verlässliche Orientierungsleitlinie“ (Schanz 2000, 125).

3 Einflussfaktoren der Entstehung und Entwicklung alternativer Ansätze

Welche Erklärungen gibt es für die beschriebenen Entwicklungen? Welche Faktoren haben die Entstehung der alternativen Ansätze betriebswirtschaftlichen Denkens beeinflusst und warum ist es im einen Fall zum schnellen Ende, im anderen jedoch zur Integration gekommen? Zur Beantwortung dieser Fragen muss zunächst in aller Kürze versucht werden, die allgemein wirksamen Einflussfaktoren des Entdeckungs- und Verwendungszusammenhangs sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung herauszuarbeiten:

Prima facie ist jeder Forscher für die Wahl seiner Konzepte, Methoden und Problemfragen allein zuständig und verantwortlich. Es gehört zu den Grundüberzeugungen der Wissenschaftstheorie, dass es eine unabdingbare Bedingung freien wissenschaftlichen Wettbewerbs und Erkenntnisfortschritts sei, jedem Forscher die freie Auswahl der von ihm bearbeiteten Themen und angewandten Methoden zu überlassen. Dabei wird sogar von überzeugten Positivisten eingeräumt, dass in diesem sog. Basisbereich der Wissenschaft ansonsten unzulässige Werturteile unabdingbar sind (z.B. Albert 1971). Wie hoch die Gewährleistung dieser

Freiheit eingeschätzt wird, ist auch daran zu erkennen, dass sie in vielen demokratischen Staaten verfassungsrechtlich geschützt wird.

Ob die Forschungspraxis diese Bedingung immer und uneingeschränkt einlöst, ist jedoch eine ganz andere Frage. Denn auch ohne formale Zwangsmechanismen zeichnen sich viele wissenschaftliche Disziplinen durch eine gewisse Einheitlichkeit in Problem- und Methodenwahl aus. Es lassen sich immer wieder wissenschaftliche „Schulen“ beobachten, deren Angehörige verschiedene Probleme in ähnlicher Weise bearbeiten und zu erklären versuchen. Kuhn hat dieses Phänomen anhand von Beispielen aus den Naturwissenschaften untersucht und mit dem Begriff des „Paradigmas“ theoretisch gefasst (Kuhn 1967).

Danach lassen sich im Prozess der historischen Entwicklung von Wissenschaften Phasen sog. Normalwissenschaft ausmachen, in denen regelmäßig der überwiegende Teil der Scientific Community die vorherrschenden Grundüberzeugungen nicht infrage stellt, sondern als Grundlagen der eigenen Arbeit übernimmt. Allerdings ist die Herrschaft eines solchen Paradigmas zumeist nur befristet. Konkurrierende Grundüberzeugungen entwickeln sich, wenn die herrschenden zunehmenden Erklärungslücken aufweisen oder aus anderen Gründen nicht mehr einhellig getragen werden. Gelingt es den konkurrierenden Ansätzen, den Beweis ihrer Überlegenheit anzutreten, dann wird das alte Paradigma von immer mehr Forschern aufgegeben: Die „wissenschaftliche Revolution“ ist erfolgreich und das neue Paradigma tritt an die Stelle des alten.

Damit sind zwei wesentliche Einflussfaktoren der wissenschaftlichen Problem- und Methodenwahl benannt: die individuelle, von persönlichen Vorlieben und Wahrnehmungen geprägte Entscheidung des einzelnen Forschers und der diese nicht unmaßgeblich prägende Einfluss der Scientific Community und der in ihr überwiegend anerkannten Paradigmen.

Hundt hat bereits vor längerem unter Rückgriff auf Löffelholz darauf hingewiesen, dass zumindest in der Betriebswirtschaftslehre, wahrscheinlich aber auch in den meisten anderen Wissenschaften eine dritte Einflussgröße wirksam ist, die im Kuhnschen Ansatz unzulässigerweise vernachlässigt wird: das gesellschaftliche und politische Umfeld der Wissenschaften (Hundt 1977 sowie Löffelholz 1935). Denn es lassen sich zahlreiche historische und aktuelle Beispiele dafür anführen, dass die betriebswirtschaftliche Forschung stets in enger Wechselbeziehung zur Unternehmenspraxis stand und steht, dass sie immer wieder aktuelle unternehmenspraktische Problemstellungen aufgreift und sich um Beiträge zu

ihrer Lösung bemüht, ebenso wie sie bewährte praktische Handlungsmuster und Instrumente aufnimmt, weiterentwickelt und in der Lehre verbreitet und mit beidem in umgekehrter Richtung Handlungsmuster und Strukturen in der Unternehmenspraxis beeinflusst (vgl. Freimann 1984). Versuchen wir also, die konkreten Wirkungskonstellationen der drei genannten Einflussfaktoren am Beispiel der in diesem Beitrag thematisierten „alternativen“ Ansätze betriebswirtschaftlichen Denkens zu rekonstruieren.

Der gesellschaftlich-politische Hintergrund der AOEWL lässt sich in der gebotenen Kürze wie folgt charakterisieren: Nach der Wiederaufbauphase im Gefolge des zweiten Weltkriegs hatten nicht nur die sog. Studentenbewegung der 68er, sondern auch der Wechsel der parlamentarischen Mehrheit zu spürbaren gesellschaftlichen Veränderungen geführt. Mit dem Anspruch „mehr Demokratie zu wagen“ war 1969 die Regierung Brandt/Scheel ins Amt gekommen und hatte wichtige gesellschaftliche Reformen eingeleitet. Dazu gehörten, wie oben bereits erwähnt, die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes in 1972 und die Ausweitung der Aufsichtsratsmitbestimmung auf die gesamte Wirtschaft in 1976. Letztere ging dabei nicht ohne den Widerstand der Wirtschaft vonstatten. Eine Verfassungsklage gegen das Mitbestimmungsgesetz wurde jedoch abgewiesen.

Um die erweiterten Mitbestimmungsrechte in Betrieben und Unternehmen mit neuer Substanz füllen zu können, bedurfte es in wachsender Zahl engagierter und kompetenter Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten. Hier sahen sich naturgemäß vor allem die Gewerkschaften in der Pflicht, ihre Mitglieder entsprechend zu qualifizieren und ihnen analytisches Rüstzeug für die Mitbestimmungsarbeit zu vermitteln.

Vor diesem Hintergrund fand auch in der Betriebswirtschaftslehre ein Wandlungsprozess statt. Die bis dahin als nahezu unumstrittenes Paradigma etablierte „neoklassische“ Betriebswirtschaftslehre Gutenberg-scher Prägung wurde mit verschiedenen Einwänden attackiert und zunehmend durch eine sozialwissenschaftlich-empirisch orientierte Konzeption ersetzt, wenn auch bis heute nicht völlig verdrängt (vgl. Hundt 1977 und Freimann 1979). Edmund Heinen gelang es, mit der „entscheidungsorientierten“ Betriebswirtschaftslehre ein konkurrierendes Paradigma zu etablieren, das im Gegensatz zu Gutenberg vor allem die sozia-

len Beziehungen im Unternehmen zum Gegenstand der Betrachtung und zum wesentlichen Erfolgsfaktor erhob.

Dabei fand jedoch kein Wechsel der Erkenntnisperspektive statt: Die nun in der Unternehmenspraxis vorrangig bedeutsamen Fragen der Organisation und Mitarbeiterführung wurden nach wie vor aus der Sicht der Unternehmensleitung betrachtet. Nicht der Ausgleich möglicherweise konfligierender Interessen oder gar die Einnahme der Handlungsperspektive der MitarbeiterInnen, sondern „die Anpassungswiderstände in der Organisation sowie die Veränderung der Kommunikations- und Machtbeziehungen“ (Heinen 1971, 434) waren die Themen und Zugangswege der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.

Die Qualifizierung von Mitbestimmungsträgern fand also auch in der in den 70er Jahren modernen Betriebswirtschaftslehre keine Anknüpfungspunkte, die nicht auch die Übernahme der Geschäftsleitungsperspektive bedeutet hätten. So blieb den Gewerkschaften fast keine andere Wahl, als aus eigenen Kräften eine solche Theoriegrundlage für das wirtschaftlich-soziale Handeln von Mitbestimmungsträgern zu schaffen. Genau so geschah es dann auch. Am gewerkschaftseigenen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut WSI konstituierte sich – außerhalb der betriebswirtschaftlichen Scientific Community – eine interdisziplinäre Projektgruppe aus Betriebs- und Volkswirten, Politikwissenschaftlern und Soziologen, um mit der AOEWL eine programmatische Grundlage für die systematisch auf arbeitsorientierte Interessen bezogene Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen zu entwickeln.

Eine nicht ganz unähnliche gesellschaftliche Konstellation kennzeichnet den gesellschaftlichen Hintergrund des sozial-ökologischen Ansatzes. Hier war es die außerparlamentarische Friedens- und Ökologiebewegung der 70er Jahre, die nicht nur die Umweltproblematik ins gesellschaftliche Bewusstsein hob, sondern auch nach anfänglichen Erfolgen zunächst in Kommunal- und Landesparlamenten in 1983 die Partei der Grünen in den Deutschen Bundestag einziehen ließ. Diese Entwicklung schlug sich zwar bereits Mitte der 70er Jahre in verschiedenen ordnungsrechtlichen Vorschriften auch zum betrieblichen Umweltschutz nieder, nicht aber in einer entsprechenden Aufnahme der Thematik in den Kanon der aus Sicht der Fachvertreter relevanten betriebswirtschaftlich-theoretischen Fragestellungen. So mussten erneut außeruniversitäre Institutionen, hier vor allem unabhängige Forschungsinstitute wie z.B. das Öko-Institut Freiburg und Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftsfor-

schung Berlin den Raum dafür liefern, dass die Programmatik eines auf Mensch und Natur bezogenen betriebswirtschaftlichen Denkens entwickelt werden konnte.

In beiden Fällen waren es außeruniversitäre Institutionen, die die Entwicklung der Alternativ-Konzepte ermöglichten. Als Personen beteiligt waren Forscher, die aus einer zum Teil fundamentalen Kritik am betriebswirtschaftlichen Mainstream heraus nach neuen Wegen suchten. Sie fanden in der Regel in der etablierten Betriebswirtschaftslehre weder inhaltliche Anknüpfungspunkte noch eine Anstellung an universitären Forschungsinstituten. Ihr persönlicher Impetus war jedoch offensichtlich stark genug, um sie ihre wissenschaftlichen Überzeugungen zunächst auch ohne Aussicht auf Möglichkeiten verfolgen zu lassen, damit innerhalb der Scientific Community ihr Brot zu verdienen. Schließlich fanden einige doch den Zugang zur universitären Forschung und konnten damit sich und ihrer Forschungsrichtung eine dauerhafte materielle Grundlage schaffen.

In diesem Zusammenhang muss ein inhaltlicher Unterschied erwähnt werden, der sicher mit dazu beigetragen hat, dass den Vertretern des sozial-ökologischen Ansatzes die Aufnahme in die Scientific Community nicht verwehrt wurde, den Vertretern der AOEWL zumeist aber doch. Die AOEWL hat in recht kurzschlüssiger Weise Partei für die ArbeitnehmerInnen ergriffen, ohne sich in der notwendigen Differenziertheit mit der Parteilichkeits- und Normativitätsproblematik auseinander zu setzen. Sie hat damit den Parteilichkeits- und Unwissenschaftlichkeitsvorwurf von Seiten der etablierten Betriebswirtschaftslehre geradezu provoziert. Von Seiten des sozial-ökologischen Ansatzes wurde hier dagegen der Disput gesucht, wenn auch nicht immer Verständnis gefunden. Sie ist zwar kritisch mit den etablierten Paradigmen umgegangen und hat sich offen zur Normativität bekannt. Da die Umweltproblematik jedoch über konfligierende soziale Interessen hinaus alle Menschen angeht, konnte ihr der Vorwurf einseitiger Parteinahme nicht gemacht werden.

Auch die Unterschiede im Umgang der etablierten Betriebswirtschaftslehre mit der Mitbestimmungsfrage einerseits und der Umweltproblematik andererseits sind nicht außer Acht zu lassen. Während die Mitbestimmungsfrage überwiegend in der Soziologie und der Politikwissenschaft aufgegriffen wurde, fand die Umweltproblematik auch bei den Vertretern der etablierten Betriebswirtschaftslehre Aufmerksamkeit und Akzeptanz. In wachsender Zahl wandten sich Betriebswirte vor allem aus

den Arbeitsbereichen Produktionswirtschaft, Marketing, Strategische Unternehmensführung, Controlling, Rechnungslegung und Wirtschaftsinformatik der Umweltproblematik zu und bemühten sich um die Integration der damit verbundenen Fragestellungen in ihr Paradigma.² Sie wurden unterstützt von Mitarbeitern des Umweltbundesamt und nicht zuletzt von Unternehmern.³ Im Jahr 1996 wurde sogar die Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. unter das Generalthema Umweltmanagement gestellt, womit insofern ein wichtiger Entwicklungsschritt markiert ist, da die thematischen Schwerpunkte der Jahrestagungen durchweg ein Spiegel aktuell relevanter betriebswirtschaftlicher Fragestellungen sind.

Mit der Unternehmenspraxis kommt ein weiterer wesentlicher Unterschied in den Blick, der vor allem für die unterschiedlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten der beiden Ansätze von Bedeutung ist. Die Erweiterung der Arbeitnehmermitbestimmung durch die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und das neue Mitbestimmungsgesetz 1976 war zunächst eine legislative Maßnahme. Insbesondere das Mitbestimmungsgesetz stieß von Anfang an auf erheblichen Widerstand bei den Wirtschaftsverbänden. Auch in vielen Unternehmen wurde die Umsetzung der neuen Rechte und Möglichkeiten keineswegs ohne Reibungswiderstände vollzogen, die nicht nur von den Geschäftsleitungen ausgingen. Viele Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten zeigten sich überfordert, in systematischer Weise eine konsequente Interessenvertretung für die Beschäftigten aufzubauen.

So gab es zwar eine Reihe von Versuchen, die Ansätze der AOEWL und mit ihr sympathisierender betriebswirtschaftlicher Forscher in die Praxis umzusetzen (vgl. z.B. Kohl/Küller 1979). In der Mitbestimmungspraxis blieben diese Versuche jedoch von begrenzter Wirksamkeit. Eine Studie zur Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes zeigt, dass 1975 nur in ca. 1/3 der untersuchten Betriebe eine effektive Interessenvertretung aufgebaut worden war (Kotthoff 1994). Erst 15 Jahre später hat sich ein Zustand herausgebildet, bei dem in 2/3 der beobachteten Fälle von wirksamer, konflikt- und kooperationsfähiger betrieblicher Interessenvertretung

² So z.B. Raffée 1980, Strebel 1980, Seidel/Menn 1988, Steger 1988 und Mefert/Kirchgeorg 1992.

³ So z.B. von Wicke et al. 1992, Schulz/Schulz 1993, Winter 1987 und Günther 1989.

gesprochen werden kann. Zu dieser Zeit ist jedoch die Entscheidungsebene längst nicht mehr der einzelne Betrieb, sondern das in hohem Maße internationalisierte Unternehmen, so dass diese Wirksamkeit zumindest teilweise durch die Globalisierung unterlaufen wird.⁴ Zwar kann nicht davon gesprochen werden, dass die Mitbestimmungspraxis insgesamt ineffizient und wirkungslos geblieben sei. Eine auf Grundlage des AOEWL-Ansatzes entwickelte Theorie- und Instrumentenentwicklung erfuhr von dieser Praxis jedoch keine tragfähige Stützung. Im Gegenteil: Die Mitbestimmungspraxis erwies sich als recht widerständig, die wenigen entwickelten Versuche einer praktischen Wendung der AOEWL in die Unternehmenspraxis zu implementieren (vgl. Briefs et al. 1983, 111ff.).

Zumindest prima facie von anderem Zuschnitt ist der unternehmenspraktische Umgang mit dem Ökologieproblem. Zwar betätigten sich die Wirtschaftsverbände auch hier, immer wieder sekundiert durch Gewerkschaften, überwiegend als bremsende Lobbyisten, die mit dem Verweis auf Einbußen in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit allzu rigide Umweltvorschriften zu verhindern suchten (vgl. Wey 1982). Dennoch erließ der Staat kontinuierlich verschärfte ordnungsrechtliche Vorschriften, die auf dem Wege des Genehmigungsvorbehalts und behördlicher Kontrollen in die Praxis umgesetzt wurden. Mehrere Umweltgesetze enthalten dabei die Vorschrift zur Bestellung gesetzlicher Umweltbeauftragter in den Unternehmen, so dass auch die organisatorische Verankerung des Umweltschutzes in Unternehmen durch das Ordnungsrecht gefördert wurde.

Unabhängig von diesen Vorschriften wandten sich in wachsender Zahl Unternehmen auf freiwilliger Basis der Frage zu, welchen Beitrag sie selbst zur Reduzierung der Umweltprobleme und zur Entwicklung eines nachhaltigen Wirtschaftsstils leisten könnten. Ökologisch orientierte Unternehmensverbände wurden gegründet. In vielen Branchen machten sich sog. Öko-Pioniere zu Vorreitern einer ambitionierten ökologisch orientierten Unternehmensführung (Freimann 1996, 199 ff.).

Als sich in den 90er Jahren die beschränkte Reichweite des Umweltordnungsrechts offenbarte, entwickelten zunächst die EU und kurze Zeit

⁴ Diese Entwicklung wird durch Versuche, zumindest innerhalb der EU der Mitbestimmung Einflüsse zu sichern, nur unwesentlich aufgehalten. Vgl. hierzu Marginson 1999.

später die ISO internationale Managementsystemstandards, die inzwischen mehr als 90.000 Unternehmen weltweit implementiert haben. Systematischer Umweltschutz im Rahmen dieser standardisierten Systeme gehört damit zum State of the Art moderner Unternehmensführung (www.14001-news.de).

Und die Erfolgsgeschichte scheint noch keineswegs abgeschlossen. Inzwischen ist auch die Nachhaltige Entwicklung zu einem Handlungsfeld der Unternehmen geworden. Getrieben von medialen Skandalisierungen ökologischer und sozialer Konflikte wie z.B. dem sog. Brent Spar-Fall der Shell AG, bekennen sich zahlreiche Unternehmen zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und zum Ziel der nachhaltigen Entwicklung (www.econsense.de). Sie bemühen sich um die Durchsetzung von Umwelt- und Arbeitsschutz-Standards auch in Ländern, in denen der Gesetzgeber keine solchen Standards definiert hat, und kommunizieren ihre Nachhaltigkeitsorientierung in Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten. Dabei ist allerdings bisher nicht ausgemacht, ob diese Entwicklung wirklich trägt und eine signifikante Umsteuerung der Unternehmenspolitiken auch und gerade im Kerngeschäft bewirkt, oder ob es sich überwiegend um Lippenbekenntnisse handelt, denen lediglich kosmetische Maßnahmen folgen (vgl. z.B. GTZ 2006).

Ob und wenn ja welchen Beitrag der sozial-ökologische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre zu dieser Entwicklung geleistet hat, kann nicht solide belegt werden. Auf jeden Fall aber hat die skizzierte Praxisentwicklung dazu beigetragen, die Umweltproblematik in der betriebswirtschaftlichen Scientific Community „salonfähig“ zu machen, ihr einen festen Platz zuzuerkennen.

4 Zur Dominanz der Ökonomie

Der kurze Abriss zu den Entstehungs- und Wirkungszusammenhängen der beiden „alternativen“ Ansätze betriebswirtschaftlichen Denkens hat deutlich werden lassen, dass es besonderer Entstehungshintergründe bedarf, die den Anstoß und den Raum dafür geben, dass sich neues, deutlich vom Mainstream abweichendes wissenschaftliches Denken entwickeln kann. Ohne die politischen Reformen der späten 60er und frühen 70er Jahre wäre es kaum zur Entwicklung der AOEWL gekommen. Ohne die Studenten- und Ökologiebewegung hätte sich kaum eine sozial-

ökologische Denkrichtung in der Betriebswirtschaftslehre und anderen Wissenschaften herausbilden können.

Mit den Belegen dafür, dass beide Konzeptionen von der etablierten Betriebswirtschaftslehre in einer Mischung aus Zurückweisung und „normalwissenschaftlicher“ Integration der Fragestellungen aufgenommen wurden, konnte der Nachweis des Wirkens von Abwehrmechanismen der etablierten Paradigmata gegenüber den möglicherweise bedrohlichen Alternativen erbracht werden. Hier lässt sich ein auch im politischen Raum des Öfteren zu beobachtendes Muster entdecken: Man konzidiert den „Abweichlern“, richtige Fragen zu stellen, Leerstellen im bisherigen Umgang des Faches mit bestimmten Themen entdeckt zu haben, weist jedoch die Notwendigkeit, diese Fragen nur „außerhalb“ der herrschenden Lehre adäquat bearbeiten zu können, zurück. Das Gegenteil sei der Fall: Wirklich „wissenschaftlich“ könne man den bisher vernachlässigten Problemen nur mit den in der Zunft anerkannten Paradigmen gerecht werden.

Dass diese anerkannten Paradigmen noch immer zentral am sog. „Business Case“ orientiert sind und damit dem Anliegen der Alternativkonzepte nicht gerecht werden, scheint dabei nicht wirklich problematisch. Vielmehr macht dieses Faktum die herrschende Lehre anschlussfähig an herrschende Praxis, weil Letzterer damit die wissenschaftliche Legitimation geliefert wird, den Problemen ebenfalls mit den Mitteln des Business as usual zu begegnen.

Ridder hat in diesem Zusammenhang die These vorgetragen, dies müsse zwangsläufig so sein: Betriebswirtschaftslehre komme nicht umhin, neue betriebswirtschaftliche Probleme „durch den ökonomischen Filter (zu gießen)“. Ihr daraus den Vorwurf der unangemessenen Problemverengung zu machen, werde der Sache nicht gerecht. Vielmehr folge „Betriebswirtschaftslehre .. der ökonomischen Verengung der Praxis“ und zwar völlig zu Recht, wenn sie sich und ihre Ergebnisse nicht der Irrelevanz preisgeben wolle (Ridder 1990, 290). Bezogen auf die AOEWL und die sozial-ökologische Konzeption wäre damit erklärt und legitimiert zugleich, warum bzw. dass sie eine eher geringe theoretische und erst recht praktische Resonanz und Akzeptanz erfahren haben: In ihrem positiven Bezug auf andere als die herrschenden Normen der Ökonomie gingen sie an den Erfordernissen der Unternehmensführung in der Marktwirtschaft vorbei.

In Übereinstimmung mit dieser Auffassung begegnet man auch in der Unternehmenspraxis immer wieder der Rechtfertigung eines gering ausgeprägten Engagements für soziale und ökologische Belange mit dem Argument, es „rechne sich nicht“, mehr zu tun: so scheitere z.B. die Errichtung von Photovoltaik-Anlagen auf Unternehmensgebäuden an deren zu langen Amortisationszeiträumen, die Markteinführung spritsparender Autos am Widerstand der Konsumenten, die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen und Betriebskindergärten an den zu hohen Kosten usw. Auch das Denken der Manager scheint mehrheitlich von der Dominanz der monetären Ökonomie geprägt zu sein (siehe auch Ulrich/Thielemann 1992).

Sicher wird niemand von einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen erwarten, dass es zu einer Sozial- und Umwelthilfeeinrichtung mutiert und dabei seine wirtschaftliche Existenzgrundlage gefährdet. Allerdings erweist sich das „Sich rechnen“ von fast allen, keineswegs nur von den sozial-ökologisch orientierten Handlungsoptionen stets erst im Nachhinein. Unternehmensentscheidungen sind immer mit dem Merkmal ungewisser Handlungsfolgen behaftet. Und ob sich z.B. die Jahr für Jahr höher wachsenden Bankentürme in Frankfurt tatsächlich für die Shareholder der Kreditinstitute rechnen, ist zumindest unklar. Sie werden dennoch gebaut.

Tatsache ist aber auch, dass man – wenn auch in deutlich weniger Fällen – stets auch das Gegenteil beobachten kann: Es gibt durchaus Unternehmen, die Photovoltaik-Anlagen auf ihren Fabrikgebäuden errichten, die spritsparende Autos anbieten und nutzen und Betriebskindergärten errichten, die ihren MitarbeiterInnen helfen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Und diese Unternehmen stehen nicht kurz vor dem wirtschaftlichen Ruin. Alternativen sind nicht nur denkbar, sondern auch machbar. Selbstverständlich wären sie vielfach leichter machbar, wenn die Konsumenten ein wenig weitsichtiger disponieren und nicht dem kleinen Preis eine derart dominierende Rolle zuweisen würden (vgl. Pötter 2006). Es gibt also keinen Zwangsmechanismus wirtschaftlichen Handelns, dem alle Entscheider zwangsläufig zu folgen haben, sondern immer Alternativen, zwischen denen sie sich entscheiden können und müssen.

Auch Wissenschaft muss sich entscheiden. Die vermeintlich werturteilsfreie Auslieferung an die herrschenden Normen ist ebenso wenig zwangsläufig wie die ausschließlich Orientierung an der kurzfristigen Marktwertsteigerung für das Management. Wie der Menschheit insge-

samt ist jedem Einzelnen die Frage gestellt, in welcher Welt er leben möchte und welchen Beitrag er dazu leisten will und kann, dass sie sich genau dahin entwickelt. Dass dazu vielleicht auch ein Beitrag der (betriebswirtschaftlichen) Wissenschaft hilfreich sein könnte, mag vielen Wissenschaftlern ein fremder Gedanke sein. Wie schrieb Marx 1845 in seinen Thesen über Feuerbach: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kömmt drauf an, sie zu verändern“ (Marx 1969, 7). Über die Richtung der Veränderung darf und muss auch wissenschaftlich gestritten werden. „Alternative“ Denkansätze mögen in einzelnen Aspekten fehl gehen, für diesen Streit sind sie unentbehrlich.

Literatur

- Albert, H.: Wertfreiheit als methodisches Prinzip – Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft, in Topitsch, E. (Hg.): Logik der Sozialwissenschaften, 7. Auflage Köln/Berlin 1971, 181-210
- Arbeitsgruppe Arbeitssysteme: Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Investitionstheorie, in Koubek, N./ Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln 1980, 108-126
- Ayres, R.U./Simonis, U.E. (Hrsg.): Industrial Metabolism. Theory and Policy, Tokio 1994
- Briefs, U./Krack, J./Neumann, K./Volkman, G./Strohauer, H.: Gewerkschaftliche Betriebspolitik und Information – Kennziffern für die Informationsarbeit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, Köln 1983
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management – Das St. Galler Management-Konzept, Frankfurt/New York 1991
- Chmielewicz, K.: Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftstheoretischer Sicht, in WSI-Forum 1973, 4-37
- Chmielewicz, K.: Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1975
- Freeman, E.R.: Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston 1984
- Freimann, J.: Gewinnorientierung und wirtschaftliche Vernunft, Köln 1979

- Freimann, J.: Geldökonomie und Realökonomie – Bemerkungen zum Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften, in Schanz 1984, 39-72
- Freimann, J.: Betriebliche Umweltpolitik, Bern/Stuttgart/Wien 1996
- Freimann, J.: Environmental Management and Information Systems, in Gabel, H. L./Folmer, H.: Principals of Environmental and Resource Economics, Cheltenham 2000, 311-337
- Freimann, J./Hinze, D./Koubek, N./Maisch, K./Seifert, E.: Veränderungen von Arbeitssystemen – Bestandsaufnahme in Theorie und Praxis, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal Nr. 26 1978
- Freimann, J./Pfriem, R.: Unternehmen und natürliche Umwelt – Programmatische und wissenschaftstheoretische Aspekte sozial-ökologischen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre, in Schauenberg, B. (Hg.) Wirtschaftsethik – Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1990, 117-134
- Gerum, E.: Mitbestimmung und Corporate Governance, Gütersloh 1998
- Günther, K.: Ein Ökologiekonzept wird praktiziert – Umweltaktivitäten als integrierter Bestandteil der Unternehmensphilosophie, in ZFO 58. Jg. 1989, 112-116
- GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) (Hrsg.): Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften, Eschborn 2006 (download unter www.gtz.de/aktuell/news/14949.htm)
- Hax, K.: Das Projekt „arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre“ – eine kritische Betrachtung, in ZfbF 26. Jg. 1974, 798-809
- Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in ZfB 39.Jg. 1969, 207-220
- Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in ZfB 41.Jg. 1971, 429-444
- Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1977
- Hundt, S./Liebau, E.: Zum Verhältnis von Theorie und Praxis – gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als „Unternehmerwissenschaft“, in Dlugos, G./Eberlein, W./Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre – eine methodologische Kontroverse, Düsseldorf 1972, 221-241
- Jahn, Th.: Sozial-ökologische Forschung. Ein neuer Forschungstyp in der Nachhaltigkeitsforschung, in Linne/Schwarz 2003 S. 545-555
- Jenzen, M.C./Meckling, W.H.: Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in Journal of Financial Economics 1976, 305-360

- Journal of Industrial Ecology: What is Industrial Ecology?
<http://mitpress.mit.edu/journals/JIEC/jie-call.html#whatis> 2000
- Kapp, W.: Soziale Kosten der Marktwirtschaft, Frankfurt 1979 (1. Auflage: unter dem Titel Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft, Tübingen 1958)
- Kohl, H./Küller, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Gewerkschaften – Dokumentation der Arbeitstagung, Düsseldorf 1979
- Koubek, N.: Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen – Zum Stand der Auseinandersetzungen um die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre, in ZfbF 29.Jg. 1977, 31-43
- Koubek, N.: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Kritik aus gewerkschaftlicher Sicht und Elemente einer Alternative, in Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln 1980, 202-220
- Kuhn, Th.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M. 1967
- Leipert, Ch.: Die heimlichen Kosten des Fortschritts – Wie Umweltzerstörung das Wirtschaftswachstum fördert, Frankfurt 1989
- Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.) 2003: Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen
- Löffelholz, J.: Geschichte der Betriebswirtschaft und der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1935
- Marginson, P. et al.: Verhandlungen zur Einsetzung Europäischer Betriebsräte, Luxemburg 1999
- Marx, K.: Thesen über Feuerbach, in Marx-Engels-Werke (MEW), Band 3, Berlin 1969
- Matthöfer, H.: Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft, Köln/Frankfurt 1979
- Meffert, H./Kirchgeorg, M.: Marktorientiertes Umweltmanagement, Stuttgart 1992
- Osterloh, M.: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1992
- Pfriem, R.(Hrsg.): Ökologische Unternehmenspolitik, Frankfurt u.a.O. 1986
- Pfriem, R.: Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur. Von einem, der nicht auszog Betriebswirt zu werden, Marburg 2004
- Pötter, B.: König Kunde ruiniert sein Land, München 2006
- Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Köln 1974
- Rafféé, H.: Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979

- Ridder, H.G.: Grundprobleme einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre – Ein Vergleich alter und neuer Ansätze am Beispiel der ökologischen Betriebswirtschaftslehre, in Pfriem 1986, 52-80
- Ridder, H.G.: Technologische Entwicklung und Kontinuität der Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart 1990
- Schanz, G.: Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in Bea, F.X./Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 Grundfragen, 7. Auflage Stuttgart 1997, 81-198 (8. Auflage 2000, 80-158)
- Schmalenbach, E.: Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in ZfhF 6.Jg., S. 304-316, wiederabgedruckt in ZfbF 22.Jg. 1911/12, 490-498
- Schmidheiny, S. (mit dem BCSD): Kurswechsel – Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, München 1992
- Schneider, D.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage der „Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, München/Wien 1987
- Schulz, E./Schulz, W.: Umweltcontrolling in der Praxis, München 1993
- Seidel, E./Menn, H.: Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart 1988
- Seifert, E./Pfriem, R. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989
- Steger, U.: Umweltmanagement, Frankfurt/Wiesbaden 1988
- Steinmann, H./Gerum, E.: Unternehmenspolitik in der Mitbestimmten Unternehmung, in Die Aktiengesellschaft 25.Jg. 1980, 1-10
- Strebel, H.: Umwelt und Betriebswirtschaft, Berlin 1980
- Strebel, H.: Konzepte betriebswirtschaftlicher Umweltökonomie vor dem Hintergrund des Rückstandsproblems, in Forschungsinformationsdienst ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre Nr. 8 1991, 13-18
- Ulrich, P./Thielemann, U.: Ethik und Erfolg – Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart 1992
- Wey, K.-G.: Umweltpolitik in Deutschland, Opladen 1982
- Weyermann, M/ Schönitz, H.: Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre und ihre Pflege an Universitäten und Fachhochschulen, Karlsruhe 1912
- Wicke, L. /Haasis, H.-D./Schafhausen, F./Schulz, W.: Betriebliche Umweltökonomie, München 1992
- Willms-Herget, A.: Sozial-ökologische Forschung als Experimentierfeld für Nachhaltigkeitsforschung. Ein integrativer forschungspolitischer Ansatz, in Linne/Schwarz 2003, 557-562
- Winter, G.: Das umweltbewusste Unternehmen, München 1987

Wöhe, G. (unter Mitarbeit von U. Döring): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010

WSI-Forum: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973