

Wie lernen Teams ?

hauserconsulting
Management Consultants
BDU 

Geschäftsführer
Eberhard Hauser
Martin Hagen

Stettenstraße 12
D-86150 Augsburg

Telefon +49 - (0)821 - 25 750 - 0
Telefax +49 - (0)821 - 25 750 - 55

info@hauserconsulting.com
www.hauserconsulting.com

Außerdem in dieser Ausgabe:

Deutscher Bundesverband Coaching gegründet

Neuer Start Beraterausbildung

hauserconsulting Kunstpreis 2003

Literaturtipps

Links

und anderes mehr

editorial



Im letzten Jahrhundert haben wir uns viel Wissen angeeignet über das Lernen von Einzelnen. Erst in den letzten Jahrzehnten rückte eine neue Frage in den Vordergrund:
Wie lernen eigentlich Gruppen und Teams?

Es wurde schnell klar, dass sich die Konzepte des Lernens von Einzelnen nicht einfach auf Teams übertragen lassen. Damit stellten sich neue Fragen: Wie viel Steuerung brauchen Teams zum Lernen? Was geschieht in Gruppen, die man einfach so sich selbst überlässt? Wie bekommt es Teams, wenn sie einen sehr engen Entwicklungs-Rahmen vorgegeben bekommen?

Dabei lohnt ein Blick über den Tellerrand: Wenn Familien Übergänge bewältigen müssen, so stellen sich auch dort viele Fragen, die mit Lernen zu tun haben. Woher nehmen wir die Zeit und Aufmerksamkeit für die neue Aufgabe (in der Familiengründung)? Oder: Was anfangen mit den entstandenen Freiräumen, wenn die Kinder aus dem Haus gehen.

Interessanterweise bewältigen die meisten Familien diese Übergänge, ohne dass sie überhaupt darüber nachdenken. Herausfordernd wird es meistens, wenn sie

merken, dass ihre normalen Mechanismen in diesen Umbruchsituationen nicht mehr wirken.

Das ist dann ein wenig wie bei jenem Tausendfüßler, der sich zum ersten Mal der Komplexität an Bewegungen gewahr wurde, die er koordinieren musste. Die bewusste Steuerung überforderte ihn komplett. Nur Stück um Stück lernte er, bewusst und anders seine Bewegungen zu koordinieren.

Ich begegne vielen Teams, die genau an diesem Punkt sind. Sie werden sich ihrer Mechanismen bewusst. Sie möchten flexibler werden oder effizienter. Sie möchten irgendetwas verändern. Damit fängt das Abenteuer von Lernen an.

Für mich persönlich ist das in all den Jahren der Arbeit mit Teams immer wieder eine der faszinierendsten Erfahrungen gewesen: Teams stellen sich in Frage, bleiben sich ihrer Stärken bewusst und gewinnen so miteinander neue Energie.

Aus eins plus eins wird fünf.

Viel Spaß beim Lesen - wir freuen uns, wie immer, über Ihre Rückmeldungen.

Martin Hagen

thema & trend

7 Thesen zum Lernen in Teams

von Martin Hagen

1. Lernen im Team lässt sich nicht verhindern

Wie lernen Teams? Sofort denkt man darüber nach, was man tun muss, um Teams beim Lernen zu unterstützen. Und schnell fängt ein Gelehrtenstreit darüber an, welche Lernmethode für Teams wohl die beste sei.

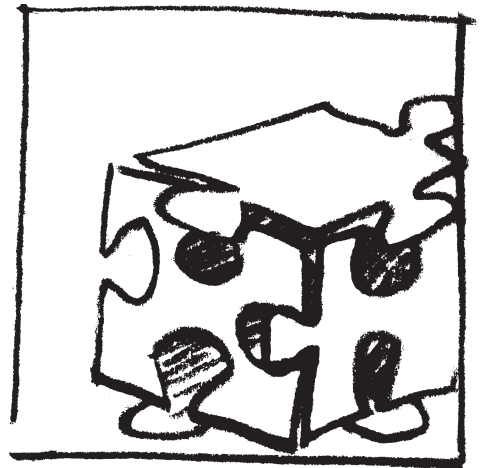
Dabei sollten wir – wie ich finde – zunächst bescheiden darüber nachdenken, dass Teams ganz automatisch dazu lernen. Ob wir wollen oder nicht: Teams verändern sich im Verlauf ihres Bestehens. Sie bilden Rituale aus, verfügen über eigene Kommunikationsstrukturen und verändern auch im Laufe der Zeit ihre internen Abstimmungsprozesse.

Allerdings:

Ob die Richtung des Lernens stimmt (sprich: was gelernt wird) oder die Lerngeschwindigkeit (sprich: wie hoch der Anspruch an das Team ist), kann für den Führenden (oder den Berater) eine ganz andere Frage sein.

2. Teams lernen im Alltag

Das normale Lernlaboratorium für Teams ist der Alltag. Das mag aus der Feder eines Beraters geschrieben erstaunen. Doch wir müssen anerkennen, dass Teamentwicklungsprozesse sich in ihrer Wirksamkeit nicht an Trainingssituationen, sondern am ganz praktischen Alltag messen.



Viele Teams funktionieren prächtig, wenn sie nur mal raus sind aus dem Alltag. Leider können sie aber diese Vertrautheit nicht wirklich in die normalen Entscheidungsprozesse integrieren!

Natürlich ist diese im Trainingskontext entstandene Vertrautheit oft wirklich nützlich für die Teamarbeit. Für das Teamergebnis relevant wird sie jedoch erst, wenn sie im Alltag *umgesetzt* wird. Deshalb sind all jene kleinen Lernsituationen im Alltag nicht zu unterschätzen: wenn sich zwei sehr distanzierte Kollegen in einer Arbeitsgruppe auf ein gemeinsames Vorgehen einigen. Wenn die Führungskraft im ‚normalen‘ Jour Fixe um Feedback bittet und auch welches bekommt. Wenn das Team das ineffiziente Meeting nach langem Nicht-Handeln endlich anders gestaltet – und der Moderator dabei unterstützt wird.

thema & trend

Damit sind wir schon bei der Frage, **was** Teams eigentlich lernen sollen.

Dazu Thesen Nr. 3 und 4:

3. Wer das falsche Lernthema säht, erntet mühsames Lernen im Team

Oft haben Führungskräfte eine klare Idee davon, was Teams alles lernen müssen. Viele Führungskräfte haben dabei leider eine sehr eingeschränkte Sicht auf die ‚Teamwelt‘. Da gibt es zum Beispiel die Beziehungsliebhaber, die es gerne direkt und intensiv in ihrem Team haben – und dabei nicht mehr wahrnehmen, in welchem Kontext sie sich befinden. Das ist dann etwa so, wie wenn ein Automechaniker bei Autos am liebsten an der Kupplung herumbastelt. Ob dies dem Auto hilft, hängt natürlich etwas vom Problem ab ...

Teams reagieren nach unserer Erfahrung oft allergisch auf allzu schnelle Blitzdiagnosen. Je genauer wir hinschauen, welcher Lernschritt in dem Team als nächster dran ist, umso leichter bekommen wir die Akzeptanz dafür im Team. Für alle, die gerade in ihrem Team ein Zögern wahrnehmen, das lernen zu wollen, was sie glauben, was das Team lernen sollte: Überprüfen Sie doch nochmals, ob das nur Ihre persönliche Sicht der Dinge war oder dies einer ‚objektiven‘ Betrachtung standhält.



4. Wohl dem, der unterscheiden kann: Leichte und schwere Lernthemen für Teams

Grundsätzlich gilt: Sachthemen sind am leichtesten zu bewegen, Strukturthemen schon deutlich schwerer und Beziehungsthemen stellen eher große Veränderungsthemen dar.

Was heißt das nun genau?

- Mit wenig Energie bewegt man Themen auf der Sachebene: Ein gemeinsames Ziel für alle, eine glaubwürdige Vision.
- Strukturelle Themen brauchen etwas mehr Aufmerksamkeit und dann auch Kontrolle und Beständigkeit: Wir erarbeiten eine neue Besprechungskultur, überprüfen z.B. die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss im Team.

thema & trend

- Beziehungs- oder Kulturthemen sind zwar oft ein Schlüssel für wesentliche Veränderungen in Teams – brauchen aber auch weit mehr Energie.

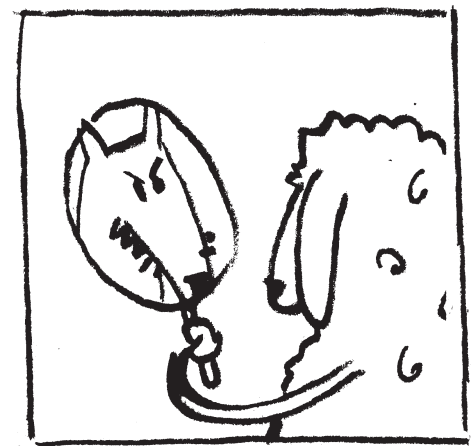
Wie vielen Teams konnten wir in den letzten Jahren diese Arbeit ersparen. Sie machten die Erfahrung, dass strukturelle Veränderungen auch wesentliche Erleichterungen im zwischenmenschlichen Bereich mit sich gebracht haben.

5. Die Führungskraft spielt im Lernprozess eine zentrale Rolle oder:

Das Führen von Teams – ein Handwerk des Führenden

Wie in der Familie die Eltern, so haben Führungskräfte für ihr Team eine besondere Verantwortung was die gesunde Entwicklung anbelangt. Von ihnen hängt es in besonderer Weise ab, ob und wie gut Lernen gelingt. Ihr Einfluss ist wohl nicht hoch genug einzuschätzen: Sowohl was die Auswahl der Lernfelder (vgl. Thesen 3 und 4) als auch was das Lernklima anbelangt.

Es ist traurig, aber leider wahr: Teams können sich mit Führungskräften, die das Team klein halten, nur schwer entwickeln. Deshalb brauchen jene, die mit dem Führen von Teams an ihre Grenzen stoßen, zunächst Unterstützung für sich selbst. Teams zu führen ist ein eigenes Handwerk. Viele können dieses Handwerk lernen – oder sich darin verbessern. Beneidenswert sind jene



Teams, in denen Führungskräften genügend Raum und Zeit bleibt, diese Fertigkeit auszubilden.

6. Effizientes Teamlernen geschieht in 4-Augen-Gesprächen

Leider wird in vielen Unternehmen immer noch zu viel Zeit mit zu vielen Menschen in Besprechungen vertan. Auch in Teams werden meines Erachtens zu viele Themen (zu schlecht vorbereitet) mit zu vielen besprochen. Führungskräfte haben bei vielen Problemen den Anspruch, mit allen gemeinsam einen Konsens zu erzielen (oder zumindest darüber geredet zu haben).

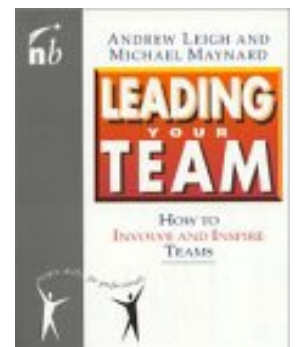
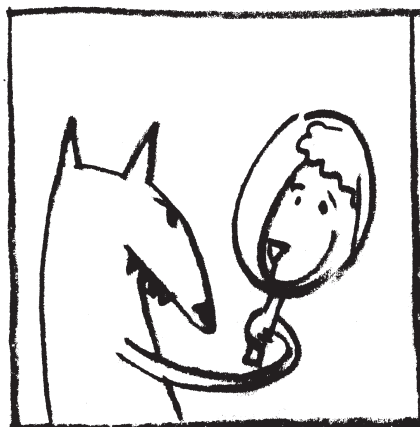
Dies ist um so erstaunlicher, da viele die Erfahrung gemacht haben: Lernen ist unter 4 Augen viel einfacher. Viele Führungskräfte berichten, dass sie im Einzelgespräch viel mutiger konfrontieren können als vor anderen (ohne dass die Wertschätzung darunter leidet). Unser Gegenüber nimmt

Feedback viel besser auf, kann nachfragen und verliert auch bei schwierigen Themen nicht das Gesicht. Je größer der Kreis, umso höher auch die soziale Komplexität. Daher sollten die Themen, die im großen Rahmen besprochen werden, wohl ausgesucht sein.

7. Selbstreflexion im Team hilft

Viele Teams machen das ganz automatisch und regelmäßig: sie geben sich selbst Feedback. Nach einem Meeting kommentieren sie kurz den Verlauf der Sitzung, sagen dem Moderator etwa, an welchen Stellen etwas straffere Führung hilfreich gewesen wäre, oder loben den einen Beitrag, der sehr gut vorbereitet und strukturiert war. Für solche Teams ist Feedback etwas ganz normales. Ihm werden klare Zeitfenster eingeräumt.

Zum Lernen muss eben auch etwas Zeit sein - denn wer macht heute schon noch etwas, was nicht in der Agenda oder im Terminkalender steht?

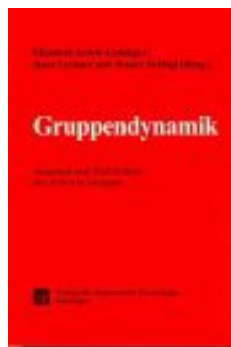


Andrew Leigh/Michael Maynard
Leading your Team
How to Solve and Inspire Teams

Aus unserer Sicht das umfassendste, klarste Buch zum Thema. Es ist gut gegliedert und hat reichlich Platz für persönliche Anmerkungen.

Nicolas Brealey Publishing (1997); 224 Seiten; ISBN: 1-85788-101-X

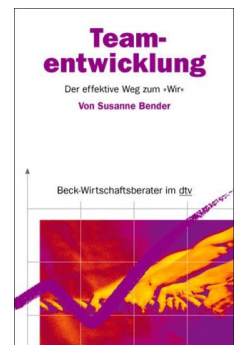
thema & trend Literatur



Elisabeth Ardelt-Gattinger u.a. (Hrsg.)
Gruppendynamik.
**Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit
in Gruppen.**

Ein Buch für alle, die sich etwas intensiver mit Gruppen und Teams beschäftigen wollen. Im ca. 270 Seiten langen Theorieteil beschäftigen sich die Autoren mit Themen wie „Gruppenarten und Gruppenaufgaben“, „Chaostheorie und Systemspiele“, „Führungs- und Interaktionsstile“ oder „Problemlösen und Gruppentscheidungen“. Die einzelnen Beiträge sind wissenschaftlich fundiert, aber immer gut nachvollziehbar und locker aufbereitet. Im Praxisteil werden die angesprochenen Themen in über 30 Übungen aufgegriffen. Ein besonders Schmankerl sind die im Praxisteil abgedruckten Arbeitsfolien, die dem Leser in komprimiertester Form die wichtigsten Aussagen der Theoriekapitel zusammenfassen.

Verlag für Angewandte Psychologie (1998);
412 Seiten; 36,95 €; ISBN: 3801710939



Susanne Bender
Teamentwicklung.
Der effektive Weg zum »wir«.

Ganz anders als das gerade beschriebene Buch ist das nun vorgestellte: Es ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben worden und eher ein Einstieg in das Thema. Der Leser wird systematisch durch vier Phasen der Teamentwicklung geführt. Teamleiter werden angeleitet zu erkennen, in welcher Phase sich das Team gerade befindet, welche Risiken und Chancen in jeder Phase zu erwarten sind und wie er/sie sich gerade sinnvollerweise verhalten sollte, um das Team effizient zu leiten und zu unterstützen.

Beck Juristischer Verlag (2002); 272 Seiten,
12,50 €; ISBN: 3423508582

consulting & coaching

Deutscher Bundesverband Coaching gegründet

Neuer Verband will sich für Professionalisierung in der Coaching-Branche einsetzen.

Unter Mitwirkung unseres Unternehmens fand am 10.01.2004 die Gründungsversammlung des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) in Frankfurt/M. statt. Zu den Gründungsmitgliedern gehören neben Eberhard Hauser: Uwe Böning, Ulrich Dehner, Prof. Dr. Eckard König, Dr. Martina Offermanns, Hartmut Rau, Christopher Rauen, Ralph Schlieper-Damrich, Dr. Bernd Schmid und Dr. Ulrike Wolff. Zum Vorstand des neu gegründeten DBVC wurden gewählt: Uwe Böning, Eberhard Hauser, Christopher Rauen und Hartmut Rau.

Der BDVC verfolgt den Zweck der Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. Grundsatz dabei ist das Zusammenwirken von Praktikern, Ausbildern, Wissenschaftlern und Kunden (‚Vier-Säulen-Konzept‘). Angestrebt ist als Organisationsform ein eingetragener, gemeinnütziger Verein.

Das ‚Vier-Säulen-Konzept‘ ist tragender Bestandteil der Überlegungen, Qualität und Professionalisierung in der Coaching-Branche voranzubringen. Um die Umsetzung dieses neuen Konzeptes glaubwürdig zu ermöglichen, war es nach der Meinung der Gründungsmitglieder sinnvoll, eine neue Organisation zu schaffen.

Ziel ist es nicht, dass sich einige Coaches zusammenschließen und bestimmen wollen, was Qualität ist. Vielmehr ist dies nur im Zusammenwirken von Coaches, Ausbildern, Wissenschaftlern und Unternehmen möglich. Daher richtet sich der DBVC an diese vier Zielgruppen.

Da der Verband auf professionelle Qualität höchsten Wert legt, werden die Anforderungskriterien für eine Vollmitgliedschaft als Coach entsprechend hoch sein. Die genauen Kriterien für eine Mitgliedschaft im Verband werden derzeit erarbeitet und liegen voraussichtlich am 15. April 2004 vor. Danach wird das formale Aufnahmeverfahren eröffnet. Interesse an einer Mitgliedschaft im Verband kann ab sofort formlos mitgeteilt werden.

Eine Kontaktaufnahme ist via Internet unter www.dbvc.de und per E-Mail an info@dbvc.de möglich.

consulting & coaching

Systemische Berater-Ausbildung: Start der 9. Gruppe im April 2004

Im April starten wir zum neunten Mal unsere Ausbildungsgruppe ‚Systemische Beratung in Veränderungsprozessen‘. Für die Gruppe 8 hatten wir bereits viele Anregungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufgegriffen und die inhaltliche Struktur verändert, neue Themen aufgenommen und den aktuellen Herausforderungen in der Praxis angepasst. Teilnehmer schätzen neben der hohen fachlichen Breite und dem ganzheitlichen Ansatz besonders den starken Praxisbezug.

Für Schnellentschlossene gibt es noch freie Plätze. Informationen über unser Augsburger Büro, Tel. 0821 – 25 750-0

Herausforderung Osteuropa

Viele unserer Kunden beschäftigen sich intensiv mit den neuen Märkten im Osten. Auch für uns gewinnt dieses Thema zunehmend an Aktualität: Wir sind gefragt als Partner, wenn es um Umsetzungs- und Vernetzungsthemen geht. Wie können Konzepte, die ‚hier‘ in Westeuropa funktionieren, nach Mittel- und Osteuropa übertragen werden? Wie müssen die Konzepte dazu angepasst und in welcher Weise die Betroffenen eingebunden werden? Konkret geht es derzeit um die Anpassung eines Vertriebskonzeptes für den gesamten osteuropäischen Markt.

5. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Hamburg

Vom 17. – 19. Mai 2004 findet in Hamburg der ‚5. Kongress für Wirtschaftspsychologie‘ statt. Veranstalter ist die Sektion ABO Psychologie im BDP. Mehr als 80 Referenten aus Wissenschaft und Praxis werden ihre Arbeitsergebnisse zu aktuellen Themen der Betriebs- und Wirtschaftspsychologie vorstellen. Den Eröffnungsvortrag zum Schwerpunktthema ‚Coaching‘ wird Eberhard Hauser halten, außerdem wird er einen Workshop zum Thema ‚Change Management‘ anbieten, in dem er die neuesten Arbeitsergebnisse von *hauserconsulting* bei Veränderungsprojekten vorstellt.

Microsoft wieder bester Arbeitgeber

Microsoft ist nach 2003 auch in diesem Jahr wieder zum ‚Arbeitgeber des Jahres‘ gewählt worden. Dies ist besonders beachtlich, weil Microsoft eine unruhige Phase weltweiter organisatorischer Umstrukturierungen gerade eben erst hinter sich gebracht hat. Wir gratulieren und freuen uns sehr über diese Auszeichnung für unseren langjährigen Kunden!

consulting & coaching

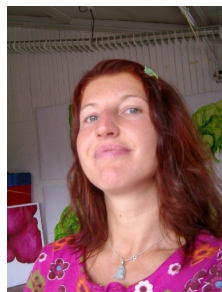
Pressebericht „hauserconsulting-Kunstpreis zum zweiten Mal verliehen“



von links nach rechts:
Sigrid Kugelmann, Eberhard Hauser, Anna Kling, Martin Hagen

Der von Eberhard Hauser und Martin Hagen gestiftete und mit 2500 Euro dotierte „Zeitsicht“-Kunstpreis wurde Ende 2003 zum zweiten Mal vergeben – dieses Jahr an die Weimarer Fotografin und Performance-Künstlerin Anna Kling. Ihre beeindruckenden, nachträglich verfremdeten Fotografien wurden von einer Fachjury aus Arbeiten von 250 Künstlern aus ganz Europa ausgewählt.

Die Preisverleihung fand in der Staatsgalerie Augsburg statt, ein musikalisches Rahmenprogramm begabter Nachwuchsmusiker und kurzweilige Ansprachen rundeten die Verleihung ab.



„Zeitsicht 2003“-Preisträgerin
Anna Kling

Eberhard Hauser und Martin Hagen haben den jährlich verliehenen Preis bewusst unter das Thema ‚Zeitsicht‘ gestellt, weil das viel mit ihrer eigenen Beratungsarbeit zu tun hat: „Wir begleiten Veränderungsprozesse, und dabei ist Zeit eine entscheidende Größe.“ Eine zweite Parallele zum Kunstpreis: „Kunst kann uns dazu anleiten, eine ungewohnte, sogar verstörende Perspektive einzunehmen.

Das brauchen wir in unserer Arbeit auch.“

consulting & coaching

Umbrüche:

Veränderungsmanagement in Bildern

Unter dem Titel "Umbrüche – gefürchtet, erduldet, genutzt" fanden die 4. Schlierseer Gespräche in Neuhaus statt.

Bekannte Referenten wie der Publizist Peter Felixberger, der ehemalige Bürgermeister von Palermo, Prof. Dr. Leoluca Orlando, der Psychoanalytiker Prof. Dr. Arno Grün oder der Historiker Prof. Dr. Rainer Elkar diskutierten drei Tage lang die Bedeutung von Umbrüchen aus unterschiedlichen Perspektiven.

Eberhard Hauser war dort in einer ungewöhnlichen Doppelrolle: zum einen als Referent, der die verschiedenen Standpunkte und Perspektiven am Ende der Veranstaltung zusammenführte, zum anderen als Maler, der sich während der Veranstaltung von den Diskussionen inspirieren ließ und das Thema "Umbrüche" in Bilder fasste.

Führung von großen Teams

Immer öfter bekommen wir Anfragen von Teams, die über 30 Mitarbeiter haben. Dadurch waren wir selbst gefordert, unsere Haltung zum Führen von großen Teams zu überdenken.

Bei mehreren Teams in verschiedensten Kontexten zeigte es sich, dass hier eigene Gesetzmäßigkeiten herrschen. Wir haben daher einen neuen Ansatz entwickelt, der dieser Struktur gerecht wird. Wir vermitteln einen theoretischen Hintergrund; Mitarbeiter lernen, ihre Erwartungen in Bezug auf das Team realistisch einzuschätzen; Führungskräfte geben den Teams eine angemessene Struktur und Führung.

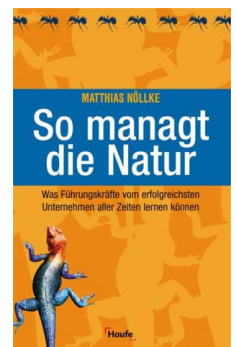
literatur & links



Klaus Doppler
Der Change Manager
Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist.

“Wer die Notwendigkeit von Veränderung beschwört, denkt meist an die anderen.” Dieses Zitat aus Dopplers neuem Buch bringt den Inhalt auf den Punkt: Nicht (nur) die anderen oder die Mitarbeiter sollen verändert werden, sondern auch der Change Manager muss sich ständig überprüfen und in Bewegung bleiben. Nach seinen Büchern “Change Management” und “Unternehmenswandel gegen Widerstände” schließt Doppler nun den Kreis und thematisiert den Change Agenten als solchen. Im ersten Teil des Buches legt er – wie immer in gut leserlicher Form, allerdings mit inhaltlichen Wiederholungen aus den ersten Büchern – die notwendigen Grundlagen zu Persönlichkeit, Identität, Mentalen Modellen etc.; im zweiten bietet er mithilfe vieler anregender Checklisten dem Leser gute Denk- und Werkzeuge zu einer eigenen Standortbestimmung und Introspektion.

Campus Verlag (2003); 306 Seiten; 29,90 €;
ISBN: 3593373289



Matthias Nöllke
So managt die Natur
Was Führungskräfte vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können.

Eine unserer Weihnachts-Neuentdeckungen. Ein Buch für alle, die gerne in kleinen, anschaulichen Kapiteln lesen. Hier werden Geschichten aus der Evolution und der Natur erzählt. Jeweils werden sie als Analogie verwendet für spannende Managementthemen. Sehr anregend und dadurch praxisnah.

Haufe Verlag (2003); 343 Seiten; 24,80 €;
ISBN: 3448056537

literatur & links

<http://www.che.de>

In Politik und Presse wird zur Zeit gerne über den universitären Bildungsnotstand in Deutschland lamentiert. Dass es aber auch hier jede Menge guter Ideen und Aufbrüche gibt, zeigt das „Centrum für Hochschulentwicklung“ in Gütersloh, das sich als Reformwerkstatt des deutschen Hochschulwesens versteht. Das CHE stößt Initiativen wie „Küss die Uni wach“ oder „Best practice-Hochschule“ an, veröffentlicht vordenkende Bücher wie „Die entfesselte Hochschule“ oder „Leistungsorientierte Professorenbesoldung“ und bietet interessante Fortbildungsprogramme und differenzierte Studien an. Surft man über die Seiten des CHE, so kann man sich bedenkenlos der Feststellung des Institutsleiters Detlef Müller-Böling anschließen: „Wir sind besser, als wir jammern“.

<http://www.ephorie.de>

Klein, aber fein ist dieses sog. Managementportal. Besonders die Buchempfehlungen in der Rubrik „Managementliteratur“ (mit guten Reviews, bei Bedarf auch Abstracts) sind empfehlenswert.

<http://dict.leo.org>

Wer häufiger englischsprachige Texte lesen oder übersetzen muss, findet bei LEO, einem online-Service der Informatik der TU München, eine sehr gute Hilfe. In beide Richtungen, Englisch-Deutsch als auch Deutsch-Englisch, bietet LEO Wortvorschläge an; mittlerweile kann man Abfragen auch per SMS abwickeln. Seit Februar 2003 gibt es zusätzlich ein Französisch-Deutsches Wörterbuch (<http://dico.leo.org>).

<http://zfwu.de>

Das Thema „Ethik“ wird wieder zunehmend in Unternehmen thematisiert. Seit drei Jahren gibt es eine interessante Zeitschrift dazu: Hinter der Abkürzung „zfwu“ verbirgt sich die „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik“. Das Heft wird vom Berliner Doktoranden- und Habilitandenforum für Wirtschafts- und Unternehmensethik herausgegeben. Ihr Ziel ist es, die aktuelle wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion kritisch aufzugreifen und weiterzuführen. Da die Zeitschrift nicht einer einzelnen Theorierichtung folgt, finden sich hier Beiträge zu den verschiedensten Themen aus den unterschiedlichsten Perspektiven.