

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

© Verlag Traugott Bautz GmbH  
98734 Nordhausen 2016  
ISBN 978-3-95948-121-2

## Impressum Imprint

Ausgabe Issue 2/2014

### Herausgeber Editor

Karl Farmer, Graz  
Harald Jung, Liebenzell  
Christian Müller, Münster  
Werner Lachmann, Nürnberg

### Herausgeberbeirat Editorial Board

Wolfgang Harbrecht, Nürnberg  
Reinhard Haupt, Jena  
Heinzpeter Hempelmann, Marburg  
Stephan Holthaus, Gießen  
Gerald Mann, München  
Spiridon Paraskewopoulos, Leipzig  
Siegfried Scharrer, Nürnberg  
Hermann Sautter, Göttingen  
Kevin Schmiesing, Grand Rapids  
Manferd Spieker, Osnabrück  
Werner Neuer, Basel  
Elmar Nass, Fürth

### Redaktion Editorial Team

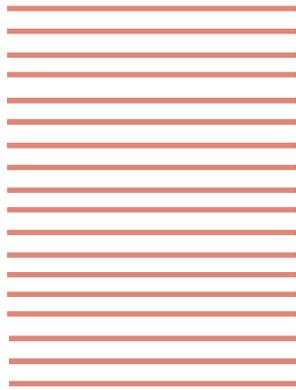
Dr. Harald Jung  
harald.jung@wirtschaftundethik.de  
Dr. Christian Müller  
christian.mueller@wirtschaftundethik.de  
Michael Sendker, M. Ed.  
michael.sendker@wirtschaftundethik.de  
Hannes Müller, M.A.  
hannes.mueller@wirtschaftundethik.de

Gesellschaft zur Förderung von  
Wirtschaftswissenschaften und  
Ethik e.V. (GWE)  
Im Kehracker 8  
69436 Schönbronn  
Tel 0176/54943647  
E-Mail: info@wirtschaftundethik.de

ISSN 2198-6800

ISBN 978-3-95948-121-2

Verlag T. Bautz GmbH



18 Seiten

Sprache: deutsch

Keywords:

Personalführung, Institutionenethik, Führungsethik, christlicher Ansatz, human resource management, institutional ethics, leadership ethics, Christian approach

## Christliche Personalführung

### Ein Führungsmodell (nicht nur) für Diakonie und Caritas – von Elmar Nass

#### Zusammenfassung:

Diakonie, Caritas, andere Unternehmen in christlicher Trägerschaft oder mit dem Anspruch christlicher Unternehmenskultur stehen vor der Herausforderung, ihr Profil gegenüber Mitbewerbern zu behaupten. Wesentlich zählt dazu eine glaubwürdige Führungskultur. Sie beschränkt sich nicht tugendethisch auf Führungskräfte, die Christen sind. Vielmehr ist institutionenethisch auch zu fragen nach einer normativen Systematik der Führungstheorie und -praxis. Zuerst wird dazu die Grundfrage ethischer Personalführung fokussiert, um daraus eine Systematik der Führungsethik abzuleiten. Anschließend wird das christliche Profil umrissen. Der kantische Ansatz der Business Ethics (N. Bowie) wird als Vorbild einer humanistisch systematischen Führungsethik vorgestellt, ehe im Vergleich dazu Parallelen und Grenzen zu einem christlichen Modell identifiziert werden. Christliche Personalführung als praxisrelevante, gut begründete Theorie weiter zu profilieren, dazu stößt dieser deduktive Beitrag an.

#### Abstract

Companies such as Diakonie, Caritas, or other organizations under Christian sponsorship or with the claim of Christian corporate culture are challenged to survive in market competition. Substantially, this includes a credible leadership culture that – in terms of virtue ethics – does not only hold for Christian executives. Institutional ethics asks for a normative scheme of management theory and practice as well. First, the basic question of ethical human resource management is raised in order to classify basic concepts of leadership ethics, and the Christian concept of the human being is outlined. The Kantian approach to Business Ethics (N. Bowie) is presented as a model of systematic management humanism. After that, parallels and limits to a Christian model are identified. This deductive paper outlines potential developments of Christian human resource management as a practice-oriented and well-founded theory.

---

## Inhalt

I.	Christlicher Auftrag	4
II.	Systematik für eine Ethik der Personalführung	6
III.	Monologische Führungsethik	10
IV.	Dialogische Führungsethik	11
V.	Von einer Kantischen zu einer christlichen Führungsethik	13
VI.	Ertrag und Ausblick	17
	Anhang	17
	Literatur	18

Gerade Unternehmen in christlicher Trägerschaft stehen vor der Herausforderung, wie sie ihr Profil gegenüber Mitbewerbern etwa im Gesundheits- und Sozialmarkt oder im Bildungswesen behaupten können. Wesentlich zählt dazu auch die Umsetzung einer Führungskultur, die dem christlichen Selbstverständnis entspricht. Bausteine für eine solche kohärente Führungstheorie werden hier deduktiv vorgestellt.

### I. Christlicher Auftrag

Mitarbeiter gelten als die wichtigste Ressource der Unternehmen, so stellte das Handelsblatt in einer Studie heraus (vgl. Handelsblatt 2005).[1] Diese zu optimieren, ist Ziel des Human Resource Managements. Es handelt sich um ein doppeldeutiges Ziel: Einerseits kann es bedeuten, den Menschen gegenüber anderen Ressourcen als besonders wertvoll herauszuheben und in der Personalführung vor allem anderen die humane Entfaltung als Personen anzustreben. Dann kann von einer Humanorientierung des Unternehmens als Führungsethik gesprochen werden. Andererseits kann es heißen, dass der Mensch als Mitarbeiter eines Unternehmens einfach nur eingereiht wird in ein Kontinuum des Ressourcenpools, den es unter Marktbedingungen insgesamt zu optimieren gilt. Dann geht es in der Personalführung zuerst nicht um den Menschen und seine Entfaltung, sondern im Sinne kalkulierender ökonomischer Ethik zuerst um eine effiziente Allokation der knappen Ressourcen, unter denen der Mensch gerade als besonders wichtig angesehen ist. Entweder verbirgt sich hinter dem Bekenntnis zum Menschen als wichtigster Ressource die humane Entfaltung der Mitarbeiter oder ökonomisches Effizienzkalkül als das leitende Motiv. Das bloße Bekenntnis zum Menschen als Mittelpunkt der Personalführung reicht nicht aus, um deren ethischen Gehalt einordnen und bewerten zu können. Die

---

[1] <http://www.ressource-mensch.biz/>, Rodeck (2012).

---

---

Offenlegung der solchen Führungsdenkmodellen heute zugrundeliegenden Systematik und die Bewertung ihrer ethischen Qualität ist das erste Anliegen dieses Beitrags.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Personalführungsethik hat keine lange Tradition.[2] Es füllen sich Bibliotheken mit narrativen Leitfäden für die Praxis und Tipps zur guten Führung. Thomas Kuhn und Jürgen Weibler machen darin eine Forschungslücke aus und suchen diese mit einem eigenen Modell zu schließen: „Trotz – und wegen – dieses Mangels wollen wir ... den Versuch unternehmen, das Thema Führungsethik systematisch zu erschließen“ (Kuhn und Weibler 2012, S. 96.). Eine solche Systematisierung beginnt aber nicht am Nullpunkt. Sie kann sich einerseits auf die grundsätzlichen wirtschaftsethischen Modelle der Ökonomik (Karl Homann u.a.) oder des integrativen Ansatzes (Peter Ulrich) und damit den in den 80er und 90er Jahren profilierten Diskussionen berufen und diese Positionen für die Führungsethik profilieren. Andererseits hat Norman Bowie u.a. eine kantische Systematik der Business Ethics vorgelegt, hinter die der Versuch einer Systematisierung nicht zurückfallen sollte.

Der Beitrag des Christlichen für eine Bewertung ethisch orientierter Personalführung ist keineswegs evident. Dabei fällt die Führungsethik in den Bereich der Wirtschafts- und Sozialethik, der sich die Theologie mit einer eigenen Disziplin ausdrücklich an-nimmt. Der Wirtschaftsethiker Michael Schramm stellt 2007 sogar im Blick auf die gesamte Unternehmensethik ernüchtert fest: „Schon 1972 notierte von Nell-Breuning kritisch zur katholischen Soziallehre: ‚Die Schlüsselfigur heutiger Wirtschaft, der Unternehmer, scheint ihr unbekannt zu sein.‘ Mehr als dreißig Jahre später gähnt, abgesehen von wenigen Ausnahmen, in puncto Unternehmensethik nach wie vor ein dunkles Loch im Bereich der christlichen Sozialethik“ (Schramm 2007, S. 46). Seither ist eine christliche Systematik nicht in Sicht und somit auch keine schlüssige christliche Orientierung zur Bewertung von Ethikkodizes und Führungskulturen in Unternehmen, die vordergründig plausibel den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Aus katholischer Sicht mit ökumenischer Offenheit eine Richtung aufzuzeigen, wie dieses Loch geschlossen werden kann, ist das zweite Anliegen des Beitrags.

Ich frage also danach, was überhaupt das Ethische der Personalführung ausmacht und welchen Beitrag das Christliche dazu leisten kann, gerade im Blick auf Unternehmen in ausdrücklich christlicher Trägerschaft. Zuerst ist dazu die Grundfrage ethischer Personalführung zu fokussieren, um daraus Schritte einer Systematisierung abzuleiten. Anschließend folgen eine Vorstellung konkurrierender Antworten der Führungsethik und mit Rückgriff auf die vorliegenden kantischen Business Ethics die Weiterführung zu einer christlichen Bewertung.

---

[2] Vgl. Neuberger (2002) und Kuhn und Weibler (2012), S. 109: Es boomen Themen wie Corporate Governance, Unternehmensethik und CSR. Auch haben populärwissenschaftliche Tugendkataloge für Führungskräfte Konjunktur. So etwa das von Paul Woodruff (2001) postulierte Führungsethos der Ehrfurcht, sich selbst möglichst nicht wichtig zu nehmen.



## II. Systematik für eine Ethik der Personalführung

Ethisch orientierte Personalführung betrifft die Personalverantwortung eines Unternehmens: Personalmanagement als die betriebliche Mitarbeiterversorgung haben Jürgen Plaschke u.a. zufolge das Leistungsziel, das Unternehmen mit guten Mitarbeitern zu versorgen. Es hat zugleich das Humanziel, die Mitarbeiter durch das Unternehmen zu versorgen (vgl. Plaschke, Sauter und Zinder 2007). Personalführungsethik ist aber in einem weiteren Sinn zu verstehen. Sie macht es sich zur Aufgabe, eine normative Bewertung der Führungskultur eines Unternehmens an allen Stellen vorzunehmen da, wo Führungskräfte sich gegenüber anderen Mitarbeitern verhalten. In diesem Sinne verstandene Personalführungsethik beschäftigt sich also mit einer normativen Bewertung der Unternehmenskultur und dabei vor allem mit den reziproken Beziehungen der Führungskräfte zu den anderen Mitarbeitern im Unternehmen und den Beziehungen untereinander. Sie identifiziert „die verantwortbare Beeinflussung des Verhaltens der Geführten“ (Plaschke, Sauter und Zinder 2007).

Personalführungsethik wird dem ordnungsethischen Grundverständnis von Alfred Müller-Armack oder Walter Eucken entsprechend im Folgenden verstanden als das Miteinander von Individual- und Institutionenethik (vgl. Nass und Müller 2013).[3] Sie fragt – ausgehend von einem Menschenbild als Wertebasis – nach gerechten Beziehungen im Unternehmen immer mit Blick auf Akteure und Regeln. Die Führungskultur ist realisiert im Ethos der Beteiligten, also der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Deshalb ist Führungsethik auch Tugendethik, erschöpft sich aber nicht darin.[4] Sie ist auch Institutionenethik und fragt Personal-, Organisations- oder Grundsatzabteilungen etwa nach der Gestaltung der geschriebenen und ungeschriebenen Unternehmensregeln wie nach Leitbildern, Organigrammen, Hierarchien und Entscheidungswegen, nach der Zuteilung von Kompetenzen, ebenso nach den Strategien von Personalplanung, -einsatz, und -entwicklung, Kommunikations- und Motivationskultur wie der Gestaltung des Controllings. Dabei geht es etwa um folgende konkrete Fragen: Welche Charaktere setzen sich als Führungskräfte durch?[5] Welche Mitarbeiter werden eingestellt? Welche Bildungsmaßnahmen werden gefördert? Setze ich als Führungskraft mehr auf kooperative oder auf Top-down-Entscheidun-

---

[3] Walter Eucken etwa zufolge gelten als ethisch gebotene Ordnungsprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft der Vorrang der Währungspolitik, die Konstanz der Wirtschaftspolitik, offene Märkte, Vertragsfreiheit, Haftung, Privateigentum, Monopolkontrolle, progressive Besteuerung, die Vermeidung externer Effekte und Interventionen gegen Anomalien auf dem Arbeitsmarkt.

[4] Dagegen wendet etwa Rohrhirsch (2013) aus christlicher Sicht ein, es gebe keine christliche Führungsethik, sondern nur christliche Führungskräfte.

[5] Kuhn und Weibler (2012) kritisieren etwa, dass derzeit vor allem Machiavellisten, Narzissten oder Psychopathen das Rennen machen.



gen, mehr auf Kontrolle oder auf Vertrauen, mehr auf Konkurrenz oder Team? Setze ich vor allem extrinsische finanzielle Anreize zur Motivation oder wird die intrinsische Motivation durch Einsicht und Identifikation favorisiert?

Da Unternehmen in der Marktwirtschaft im Wettbewerb stehen, müssen individual-ethisch die Führungskräfte wie institutionenethisch die Ausgestaltung der Regeln und Strategien dabei immer auch den wirtschaftlichen Erfolg im Blick halten. Eine über das Ökonomische hinausgehende Ethik fragt danach, wie ökonomisches Kalkül und Humanorientierung des Führungsverhaltens miteinander zu vereinbaren sind. Im Sinne einer Systematik ist dazu ausgehend vom Menschenbild diese Synthese kohärent in eine zu implementierende Führungs- und Unternehmenskultur zu überführen.

Das führungsethische Menschenbild steht entsprechend der Unklarheit um die rechte Deutung des Human Resource Managements in einer Spannung: Ist der Mitarbeiter zuerst ein austauschbarer Produktionsfaktor, dann geht es in der Personalführung um die summierte Optimierung der Humanressourcen im Unternehmen in Abhängigkeit des durch Anreize zu optimierenden Produkts aus Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterschaft. Weitere personale Präferenzen der Mitarbeiter könnten vernachlässigt werden (vgl. Burr, Stephan und Werkmeister 2011). Wird dagegen der Mensch zuerst als Selbstzweck verstanden, dann geht es in der Gestaltung bzw. Umsetzung von Führungsethos, Regeln und Strategien nicht um die Optimierung einer summierten Ausbringungsmenge, sondern um die persönliche Entwicklung jedes einzelnen Menschen in Abhängigkeit von fixen (wie die Entfaltung von Kreativität, Gesundheit, soziales Umfeld) und variablen Persönlichkeitsmerkmalen (Vorlieben). Dann zielt die Personalführung auf die Entfaltung jedes Einzelnen, und nicht auf eine Summe, in der eine oder andere unter die Räder kommen kann.

Führungsethik im Kontext der Marktwirtschaft konfrontiert Führungskräfte in ihren praktischen Entscheidungen also mit einem Verantwortungsdualismus zwischen Humanverantwortung und Effizienzziel.<sup>[6]</sup> Gleiches gilt für die Gestaltung der Regeln und die Anwendung der Strategien. Die Ausblendung der ökonomischen Sicht ist im Kontext der Marktwirtschaft für Unternehmen vermutlich selbstdestruktiv. Es braucht unter dem Strich motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter, denen es nicht um Selbstverwirklichung auf Kosten des Unternehmens geht. Ansonsten ergeht eine Einladung zum Moral-Hazard, was Identifikationspotenziale schwächt. Die dagegen verlockende Summierung der Leistungspotenziale ist aber defizitär für eine Ethik, die nicht in der sie endogenisierenden Ökonomik aufgeht. Ethische Personalführung wird im Folgenden deshalb so verstanden, dass sie bei allem notwendigen Kalkül immer die Entfaltung des Menschen als Selbstzweck mitdenkt. Die entsprechende Führungsethik fragt nach den in einem Menschenbild als Wertebasis begründeten Lösungen des Verantwortungsdualismus für die sich in Ethos, Regeln und Strategien realisierende Führungskultur.

---

[6] Vgl. Ulrich (2010), S. 28, Kuhn und Weibler (2012), S. 23, 94, 107; Fischer und Fischer (2007).



So werden je nach Menschenbild grundsätzlich verschiedene Führungsstile favorisiert. Die Führungstheorie unterscheidet seit Douglas McGregor zwischen einer Theorie X und einer Theorie Y als Menschenbild der Führungskraft mit entsprechenden Konsequenzen für die Gestaltung der Unternehmenskultur. Der Mitarbeiter gilt im Sinne der Theorie X als opportunistisch und egoistisch. Da er jede Gelegenheit zum Moral hazard nutzt, was dem Unternehmen schadet, bedarf es eines intensiven Kontrollsystems mit entsprechenden Sanktionsinstrumenten (vgl. McGregor 1960, S. 33-35). Führung ist dann im Sinne der Kategorisierung von Tom Burns und der Weiterführung von Bernhard Bass transaktional zu verstehen.[7] Das heißt: Da Menschen nicht moralisch konvertierbar sind und somit eine entsprechende Umerziehung als utopisch gilt, müssen Führungskräfte wie Strukturen und Strategien darauf zielen, die opportunistischen Mitarbeiter dazu zu bringen, sich zumindest an das von ihnen Erwartete anzupassen.[8] Transaktionale Führung basiert auf Kontrolle, Belohnung und Sanktionierung: „Für das, was sie tun oder lassen, haben die Geführten mit positiven oder negativen Konsequenzen zu rechnen, die die Führungskraft vermittelt“ (Neuberger 2002, S. 197). Anpassungsfähigkeit wie der Respekt vor vorgegebenen Regeln und Sanktionen ist ein Einstellungskriterium für Mitarbeiter. Weniger wichtig sind hier Kreativität oder Diskussionsfreudigkeit, weil diese die Umsetzung von Entscheidungsprozessen blockieren und das vorausgesetzte Gegenüber von Macht und Gegenmacht (Prinzipal-Agent) unterminieren.

Theorie Y entsprechend sind Mitarbeiter grundsätzlich loyal, arbeitsbereit und motiviert. Sie wollen Verantwortung und Kreativität entfalten. Es ist dann in einer Unternehmenskultur des Vertrauens mehr auf Selbstkontrolle zu setzen (vgl. McGregor 1960, S. 47f.). Eine solche Theorie kann in einer transformationalen (bzw. transformativen) Führung umgesetzt werden. Das heißt: Mitarbeiter sollen (etwa durch Fortbildungen) zur Übernahme von Verantwortung befähigt werden. An die Stelle bloßer Anpassung, die wieder abgestreift wird, tritt ein verändertes habituelles Denken und Handeln der Mitarbeiter: „Diese Führung erfolgt, wenn eine oder mehrere Personen sich so miteinander verbinden, dass Führer und Gefolgsleute einander zu höheren Niveaus von Motivation und Moralität emporheben“ (Burns 1978, S. 20). Sie ist moralisch konvertierend zu verstehen und baut auf Intervention zum Zweck der Identifikation (etwa durch Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulation oder individualisierte Führung, vgl. Neuberger 2002, S. 199). Sie realisiert sich entweder durch ein charismatisch-heroisches Führungsverständnis, nach dem Mitarbeiter zu erziehen sind; oder aber durch ein post-heroisches Führungsverständnis, nach dem eher stille Leader partizipativ Entscheidungen treffen und den Mitarbeitern als selbständigen Mitverantwortlichen begegnen (vgl. Kuhn 2000, S. 160). Erfolg versprechende Aufgaben sind dann in der Regel zu delegieren, während - soweit

---

[7] Vgl. Burns (1978), Bass (1985).

[8] Burns (1978), S. 20: „Ein Führungsakt hat sich ereignet, aber es war keiner, der Führer und Gefolgsleute in der gegenseitigen und fortdauernden Verfolgung eines höheren Ziels verbindet.“



möglich - Verantwortung für Fehler der Geführten übernommen wird. Solche Menschenbilder und ihre Führungshaltungen können systematischen Modellen zugeordnet werden, die nun vorgestellt werden (vgl. Abbildung 1).

Ethische Personalführung bezieht die Humanorientierung als Selbstzweck mit ein. Vorliegende Führungsmodelle, die diesen Aspekt zugunsten einer bloßen Selbstzwecklichkeit der Effizienz ausblenden, fallen nach diesem Verständnis nicht unter die Ethik. Bei den nicht-ethischen Modellen ist wiederum zu unterscheiden zwischen erstens solchen, die den Menschen auf die Eigenschaften des Homo oeconomicus reduzieren und zweitens solchen, die den Menschen als dialogisches Wesen mit einer ökonomischen und einer ethischen Rationalität verstehen. Zur ersten Gruppe zählen solche Ansätze, die unternehmerische Verantwortung vor allem zum Zweck struktureller Optimierungsprozesse von Organisationen verstehen (McKinsey u.a.). Fredmund Malik subsummiert erwünschte Führungseigenschaften zum Zweck optimierter Humanressourcen: Dem harten Ziel der Leistungsoptimierung werden dabei sekundäre weiche Unternehmenskulturziele untergeordnet: etwa die Schaffung eines Klimas von Vertrauen, die Stärkung von Loyalität und Identifikation, in der Qualifikation von Mitarbeitern das Augenmerk auf eine Schwächung der Schwächen und insgesamt ein positives Denken. Persönlichkeitsbildung ist Instrument des wirtschaftlichen Erfolgs: „Wesentlich ist nicht wie die Menschen sind, sondern wie sie handeln: nicht das Sein ist entscheidend, sondern das Tun“ (Malik 2007, S. 79), so Malik.

Ansätze der zweiten Gruppe nicht-ethischer Modelle verstehen zwar den Menschen als ein dialogisches Wesen, das nicht auf die Effizienzrationalität reduziert ist. Es geht ihnen sogar um die Entfaltung des Menschen in dieser Qualität. Dieses Ziel ist als sekundäres und austauschbares dem Selbstzweck der Effizienzorientierung unterworfen und wird instrumentalisiert (vgl. Sims und Brinkmann 2003, S. 243). Die persönliche Entfaltung und damit der Mensch selbst ist Mittel zum Zweck des ökonomischen Erfolgs. Bruno Frey etwa vertritt eine solche Sicht der so genannten ‚hellen Seite der Führung‘, nach der Moral eine Erfolgsvariable ist: „Die Berücksichtigung der Sehnsüchte der Mitarbeiter bringt Wertschöpfung durch Wertschätzung“ (Frey 2010, S. 642). Für Manfred Kets de Vries ist das Verstehen der Mitarbeiter eine Erfolgsstrategie, Zufriedenheit der Weg zu höherer Leistung (vgl. Kets de Vries 2009). Die Grundannahmen solcher Theorien sind keineswegs evident. Denn es gibt auch die dunkle Seite einer erfolgreichen Führung, die sich allein an der Effizienz orientiert.[9] Selbst wenn die Annahmen der hellen Seite zuträfen, würden sie im Folgenden nicht weiter unter der Überschrift ‚Ethik‘ diskutiert. Zwar mögen die Resultate der Führungspraxis positiv empfunden werden. Doch verstehe ich die Verzweckung der Humanorientierung als Ausschlusskriterium. Deshalb ist festzuhalten: Eine

---

[9] Solche Ansätze orientieren sich an Machiavelli. Vgl. Kellermann (2004), S. 5. Allein der Erfolgsbezug ist hier das Unterscheidungskriterium zwischen starker und schwacher Führung.



ethisch orientierte Personalführung aus ökonomischem Kalkül verstehe ich als einen Widerspruch in sich.

Es bleiben damit zwei alternative Gruppen der Führungsethik. Beide beziehen die Humanorientierung als Selbstzweck in den Verantwortungsdualismus mit ein. Dabei wird entweder eine Heuristik des Homo Oeconomicus (HO) zugrunde gelegt. Dann dient das ökonomische Kalkül zur Entfaltung des so gedachten Menschen. Die Effizienzorientierung ist also nunmehr selbst instrumentalisiertes Mittel zum Zweck einer zuvor ökonomisch vereinfachten Humanverantwortung. Diese Schule wird im Folgenden als monologische Führungsethik vorgestellt.

Alternativ kann ein dialogisches Menschenbild postuliert werden. Dann ist die Entfaltung der dialogischen Rationalität des Menschen mit ethischer und ökonomischer Vernunft Selbstzweck der Personalführung.

### III. Monologische Führungsethik

Monologische Modelle der Ökonomik sehen in dem am Markt agierenden Menschen allein den zweckrationalen Homo Oeconomicus. Danach folgen Menschen dieser Logik sowohl in der Gestaltung der Regeln eines Unternehmens wie in den konkreten Spielzügen im Unternehmen. Eine davon abweichende Moral ist überflüssig (vgl. Homann und Bloome-Drees 1992). Ökonomik, die Ethik ersetzt, nimmt für sich eine Humanorientierung der Führungsethik in Anspruch, nachdem sie den kontrafaktisch modellierten Menschen auf die monologische Effizienzrationalität reduziert hat. Die vorgegebene Humanorientierung ist in diese endogenisiert, so dass die Synthese für den Verantwortungsdualismus identisch ist mit einer einseitig ökonomischen Verantwortung. Die X-Theorie mit dem entsprechenden transaktionalen Führungsstil passt zu solchen Modellen, da ethisch-dialogische Prozesse durch die monologische Konstruktion des Menschen überflüssig sind und der Mensch nicht als moralisches Wesen verstanden ist. So ist eine nicht ökonomisch übersetzbare Moral und eine entsprechend moralische Konversion für die Unternehmenspraxis irrelevant. Mehr noch: Mit Karl Homann ist vor einer solchen Moral der Führungskräfte und Mitarbeiter zu warnen, weil diese die ökonomisch rational prognostizierten Allokationen gefährde.[10] Personalplanung, -einsatz und -entwicklung, Unternehmensregeln und Strategien orientieren sich dann an Leistungsoptimierung durch Konkurrenz. Controlling soll vor allem opportunistisches Verhalten reduzieren.

Eine solche Führungsökonomik behauptet zwar, im Sinne einer Humanorientierung Ethik ökonomisch zu repräsentieren. Der Preis dafür ist die selbst

---

[10] Vgl. Homann (1993), S. 41 „Vordringliche Aufgabe der Ethik wird es dann sein, vor der Moral zu warnen.“

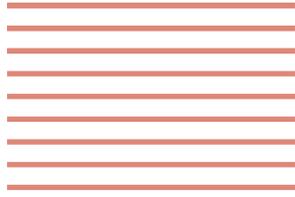


von Ökonomen als realitätsfern kritisierte Verkürzung des Humanum. So argumentiert der Governance-Theoretiker Robert Tricker: „agent theory argues that it has been erected on a single, questionable abstraction that governance involves a contract between two parties, and is based on a dubious conjectural morality that people maximize their personal utility“ (Tricker 2009, S. 223). Die Volkswirte Ulrich von Suntum und Alois Stutzer konstatieren: „Nicht nur methodisch, auch inhaltlich zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab. ... Auch die Ergebnisse der experimentellen Wirtschaftsforschung stellen eine Herausforderung der Mainstream-Ökonomie dar. Sie zeigen dabei altruistische und gerechtigkeitsgeleitete Verhaltensweisen, welche mit dem Paradigma des HO nicht ohne weiteres vereinbar scheinen“ (van Suntum und Stutzer 2010). Letztlich wird die monologische Führungsethik dem Menschen in seinem Personsein nicht gerecht. Aus christlicher Sicht ist es deshalb weitgehend ökumenischer Konsens, dass Ethik sich nicht durch eine allein dem Gerechtigkeitskriterium der Effizienz unterwerfenden Ökonomik ersetzen lässt, selbst oder gerade wenn sie das ökonomische Kalkül als Humanorientierung tauft.

#### **IV. Dialogische Führungsethik**

Ich setze voraus, dass ethisch die personale Entfaltung der Mitarbeiter im Unternehmen als Selbstzweck gilt und nicht dem ökonomischen Kalkül untergeordnet ist. Da eine eigene christliche Systematik der Führungsethik bislang fehlt, wird nun nach einer in wesentlichen Zügen mit der christlichen Wertebasis vereinbaren Systematik gesucht. Zur Bestimmung des christlich Gebotenen wird zunächst diese Wertebasis als dialogische vorgestellt. Anschließend halte ich Ausschau nach einer vorliegenden Systematik ethischer Personalführung, die an eine solche Position anschlussfähig ist.

Eine dialogische Sicht des Menschen findet sich in der in der Ökonomie wenig rezipierten Theorie der Ethischen Gefühle von Adam Smith, wo es gleich am Anfang heißt: „Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen“ (Smith 1994, S. 1). Eine Humanorientierung der Ethik kann sich unter dieser Voraussetzung nicht monologisch auf eine Entfaltung und Förderung egoistischer Eigennutzenmaximierung beschränken, weil diese Reduzierung den Menschen in der Ausblendung altruistischer oder auch deontologischer Rationalität (A. Sen) depersonalisiert. Im Sinne von Smith ist der Mensch seinem Wesen nach Egoist und Altruist zugleich. Aufgabe einer dem Menschen gerecht werdenden Führung ist es, beide Wesensanlagen ernst zu nehmen und Menschen als in dieser Weise dialogische Wesen zu verstehen. Davon ausgehend ist zu fragen, in welcher Weise Führungskräfte auf diesen inneren Dialog im Sinne der personalen Entfaltung des Menschen Einfluss nehmen können.



Nach christlicher Auffassung hat der Mensch, so ist es etwa im biblischen Buch Genesis zu lesen, als Geschöpf und Ebenbild Gottes eine unbedingte Würde, die er dem Schöpfer verdankt.[11] Diese wird durch die Menschwerdung Gottes in Jesus Christus bekräftigt. Sie begründet mit Individualitas und Societas unbedingte Rechte jedes Menschen auf Entfaltung von Kreativität und Gemeinschaftlichkeit und fordert von der gelebten Führungs- und Unternehmenskultur ein Regel-, Tugend- und Strategiekonzept der Hilfe zur Selbsthilfe mit einem idealerweise hohen Grad auch affektiver Zusammengehörigkeit. Der Mensch ist als Freiheits- und Sozialwesen zudem eine moralische Existenz, die in Entscheidungen grundsätzlich dialogisch Eigennutzenorientierung und Sozialorientierung mithilfe des Gewissens zu Entscheidungen überführt. Als moralische Existenz trägt der Mensch im Sinne des dreifachen biblischen Liebesgebots eine drei-fache Verantwortung:

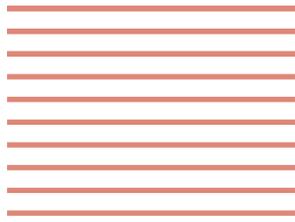
- zuerst gegenüber dem Schöpfer, der dem Menschen die Freiheit der Selbstbestimmung und den Auftrag zum Guten mitgegeben hat;
- zweitens (abgeleitet aus der ersten) gegenüber sich selbst den Auftrag zur Entfaltung seiner individuellen und sozialen Personalität und zur Wertschätzung jedes menschlichen Lebens, gerade auch des schwachen und kranken, und
- drittens gegenüber den Mitmenschen als Auftrag der Nächstenliebe, die sich in einem auch affektiven Geist des Miteinanders realisiert.

Objektiv verstandener Selbstzweck christlicher Führungsethik ist die Befähigung des Menschen zur Entfaltung dieser dreifachen Verantwortung. Sie realisiert sich in Tugenden und Regeln. In dieser Verantwortlichkeit kann christliche Führungsethik sich nicht mit einer Regelethik zufrieden geben, die im Kontext von ökonomisch bestimmten Regeln vor der Individualmoral warnt. Dies käme einer Entpersonalisierung gleich, da die Entfaltung individueller Tugend in allen Lebensbereichen gerade eine wesentliche Aufgabe personaler Entfaltung ist. Sowohl die Gestaltung von Regeln und Strategien im Unternehmen wie die konkreten Spielzüge sind systematische Orte von Moral und Tugend.[12] Christliche Führungsethik ist deshalb immer Tugend- und Institutionenethik. Für den Verantwortungsdualismus gilt dabei der unbedingte Vorrang der nicht ökonomisch endogenisierten personalen Entfaltung, in dessen Dienst das ökonomische Kalkül zu stellen ist.

---

[11] Thomas Aquin zufolge ist es dem Menschen möglich, mithilfe der Ratio recta das gottgegebene Gute zumindest analog zu erkennen. Dazu notwendigen Grundhaltung der Liebe vgl. Benedikt XVI. (2009).

[12] Vgl. Schockenhoff (2007), S. 113: „Gerechtigkeitsfragen können im Blick auf die motivationale Verfasstheit der Personen erörtert werden, die im horizontalen Rahmen ... oder innerhalb vertikaler Verantwortungsbeziehungen zu gerechtem Handeln aufgerufen sind.“

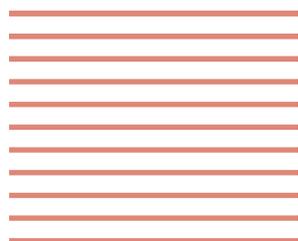


## V. Von einer Kantischen zu einer christlichen Führungsethik

Eine vergleichbare Wertebasis legt Norman Bowie in seinem kantischen Modell vor, das Pate stehen kann für einen Ethikentwurf, der das christlich Gebotene der Personal-führung bestimmt (vgl. Abbildung 2). Danach ist die Entfaltung des Menschen als Person – transzendental begründet – die unmittelbare Folge aus dem kategorischen Imperativ, den Menschen nie nur als Mittel, sondern immer zugleich als Zweck zu behandeln (vgl. Bowie und Werhane 2005). Damit ist eine Instrumentalisierung von Individuen für ökonomische Kalküle ethisch verboten. Analog zur christlichen Wertebasis ist zur Entfaltung der Personalität eine dreifache Verantwortung des Menschen vorausgesetzt. Ethisch legitime Personal-führung geht aus von autonomen Führungskräften, die in der Verantwortung vor dem Sittengesetz ihre Mitarbeiter zur Autonomie befähigen: „... one has both a duty of perfection to oneself and a duty to promote the happiness of others“ (Bowie und Werhane 2005, S. 64). Oder um es mit Rupert Lay in seiner vor allem tugendorientierten „Ethik für Manager“ zu sagen: „Handle so, dass du das personale (soziale, emotionale, musische, sittliche, religiöse) Leben in deiner Person als auch in der Person jedes anderen Menschen eher mehrst als minderst“ (Lay 1996). Zuerst ist der Mensch verantwortlich vor den Denknöwendigkeiten der Vernunft, daraus abgeleitet vor sich selbst, die eigene Autonomie zur Entfaltung zu bringen und schließlich vor den Mitarbeitern, ihnen zu helfen, ihre Autonomie zu entfalten. Objektiv verstandener Selbstzweck solcher Führungsethik ist die Befähigung des Menschen zur Entfaltung dieser dreifachen Verantwortung. Für den Verantwortungsdualismus gilt wiederum der Vorrang der nicht ökonomisch endogenisierten personalen Entfaltung, in dessen Dienst das ökonomische Kalkül zu stellen ist. Denn, so Peter Ulrich: „Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben“ (Ulrich 1998, S. 415). Die objektive Wertebasis des autonomen Ansatzes findet bei Bowie eine führungsethische Fortsetzung zur Bestimmung der Führungskultur. Auch der integrative Ansatz der Unternehmensethik von Peter Ulrich beruft sich darauf und führt ihn diskursethisch weiter, ebenso Kuhn und Weibler. Im Anschluss daran vertritt der evangelische Theologe Mathias Hartmann das Modell des Servant leadership, das eine dienende Grundhaltung der Führungskräfte einfordert. Es wurde von Robert Greenleaf begründet und in evangelikalen wie säkularen Schattierungen weiter entwickelt.[13] Solchen Ideen fehlt nicht nur eine systematische Grundlegung. Auch implizieren sie im Sinne Bowies eine Gefährdung

---

[13] Vgl. zu einer Übersicht Hartmann (2013). ‚Lead like Jesus‘ ist das Motto evangelikaler Auslegungen von Ken Blanchard, Phil Hodges oder Ken Jennings. Säkulare Vertreter wie James Sipe und Don Frick bieten eine Matrix mit 21 Führungskompetenzen, die in 7 Kategorien eingeteilt sind (Kommunikator, Teamarbeiter, moralische Autorität, systematischer Denker, Charakterstärke, Weitblick, den Menschen zuerst in den Blick nehmen).



für die Autonomie der Führungskräfte durch Selbstaufgabe vor allem gegenüber der Organisation: „The danger of the servant leader is that he or she should allow him- oder herself to be used as a means merely“ (Bowie und Werhane 2005, S. 143). Ich folge nun im Blick auf die Fragestellung vor allem der kantischen Systematik von Bowie. Für die systematisch aus der Wertebasis abgeleitete Ausgestaltung der Führungskultur können dann folgende Orientierungen ausgemacht werden:

- Ethische Führung „must be done from the appropriate moral motive“ (Bowie 1999, S. 66). Ethische Führung braucht ethische Führer. Eine allein tugendethische Fokussierung ist aber unterkomplex. Sie ist zu ergänzen durch die kontextuelle institutionenethische Gestaltung der Führungskultur. Sie realisiert sich in guten Führungskräften und in guten Situationen, die die dreifache Verantwortung auf allen hierarchischen Ebenen schützen und befördern (vgl. Kuhn und Weibler 2012, S. 119).
- „The Kantian adopts the Theory Y view of human nature“ (Bowie 1999, S. 86). Führungsethik setzt damit auf der Grundlage ihres Verantwortungsverständnisses auf eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung als Selbstzweck. Ziel ist die Förderung der Integrität von Führungskräften und Mitarbeitern durch das Verstehen ihrer Aufgaben[14]. Dabei handelt es sich um eine über das wertneutral Charismatische hinausgehende, Orientierung gebende Selbstbestimmung. Integrität gilt als eindeutig positive Wertbindung, die sich in persönlicher Kohärenz und Standhaftigkeit auch gegen Widerstände realisiert (vgl. Kuhn und Weibler 2012, S. 111-113). Hinzu kommt die möglichst umfassende Übernahme von Mitverantwortung bei angstfreier kritisch-kreativer Loyalität (vgl. Kuhn und Weibler 2012, S. 111-113).
- Eine Konkurrenz von Macht und Gegenmacht ist durch eine Idee des gedachten Rollentauschs zu ersetzen. Für das Führungsverständnis wird dazu ein weiterer kategorischer Imperativ herangezogen: „Es gehört aber ein vernünftiges Wesen als Glied zum Reiche der Zwecke, wenn es darin zwar allgemein gesetzgebend, aber auch diesen Gesetzen selbst unterworfen ist. Es gehört dazu als Oberhaupt, wenn es als gesetzgebend keinem Willen eines anderen unterworfen ist. Das vernünftige Wesen muß sich jederzeit als gesetzgebend in einem durch Freiheit des Willens möglichen Reiche der Zwecke betrachten, es mag nun sein als Glied, oder als Oberhaupt“ (Kant, Metaphysik der Sitten BA 75-76). Vor diesem Hintergrund ist ethische Führung transformational, weil sie die Mitarbeiter zu autonomen Mitverantwortlichen konvertiert. Sie ist zugleich post-heroisch: „it would involve the leader’s interaction with fol-

---

[14] Integrität zeigt sich in fachlicher Qualifikation, in der Erfahrung im Umgang mit Menschen, in einer stimmigen Persönlichkeitsstruktur, die sich an einem Menschenbild und daraus abgeleiteten Werten orientiert, Emotionen zeigt und positive Tugenden lebt. Vgl. Kuhn und Weibler (2012).



lowers and an appeal to higher values“ (Bowie und Werhane 2005). Auch die Geführten führen die Führungskraft durch ihr Verhalten und werden so als ‚Mit-führende‘ verstanden (vgl. Lipmann-Blumen 2005, S. 242 ff.). Sie sind etwa durch Ausgabe von Mitarbeiteraktien am Unternehmenserfolg und in generativen Dialogen an Entscheidungen zu beteiligen.[15] Die Befähigung dazu erfordert die Transparenz von Entscheidungsweegen und -argumenten ebenso wie die gegenseitige Bereitstellung aller notwendigen Informationen für rationale mitverantwortliche Entscheidung („open book management“) (vgl. Bowie 1999, S. 54-57).

- Notwendige Bedingung für eine Kultur der Freiheit ist die unbedingte Pflicht zur Garantie negativer Freiheit als „ability to act independently of determination by alien causes“ (Bowie 1998, S. 1085). Zwang und Täuschung sind unbedingt zu vermeiden.[16] Auch ein Paternalismus, der den Mitarbeitern eine Idee guten Lebens vorschreibt, ist unerwünscht (Bowie 1999, S. 71). Weiteres Ziel sinnvoller Arbeit ist die Förderung der Entfaltung positiver Freiheit „to be a law unto themselves“ (Bowie 1999, S. 63). Dazu sind etwa durch Bildungsangebote einerseits Optionsräume für freie Entscheidungen (inklusive Exit-Optionen) auszuweiten. Andererseits sollen die rationale Entscheidungsfähigkeit und die moralische Entwicklung gefördert werden, um so Mitarbeiter zur personalen Entfaltung positiver Freiheit zu befähigen.[17] Führungskräfte haben dabei im Sinne des Prinzips ‚ultra posse nemo tenetur‘ in ihrem konkreten Einsatz zur Förderung positiver Freiheit selbst einen Optionsraum, welche Maßnahmen sie für sinnvoll halten.
- Kooperativ-partizipative Führung wird nicht als Konsensdemokratie verstanden. Vielmehr ist es der Autonomie der Individuen geschuldet, dass es unterschiedliche Interessen gibt, die auch durch Diskurse nicht immer zu einem Konsens geführt werden können. Aufgabe der Führungskraft ist es dann, den Ausgleich der unterschiedlichen Interessen zu gestalten und dabei auch Differenzen auszuhalten: „We should prefer a theory that leadership that allows a place of disagreement and dissent“ (Bowie und Werhane 2005, S. 142).[18] Dazu gehört auch eine überzeugende Durchsetzungskompetenz (Vgl. Bowie und Werhane 2005, S. 147).

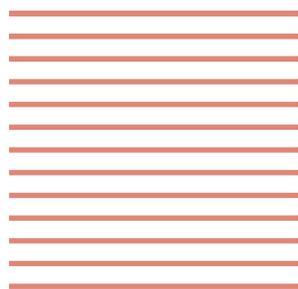
---

[15] Vgl. Kuhn und Weibler (2012), S. 157. Zur kantischen Idee der Mitarbeiteraktien vgl. Bowie (1999), S. 57-60.

[16] Vgl. Korsgaard (1996), S. 113. Eine betriebsbedingte Kündigung ist dann deshalb legitimierbar, wenn die Mitarbeiter sich in einem freiwilligen Arbeitsvertrag auf dieses Risiko eingelassen haben. Vgl. Bowie (1999), S. 48-53.

[17] Vgl. Bowie (1999), S. 70. Hier sind möglicherweise Spannungen denkbar zum empfundenen Paternalismus.

[18] Vgl. Kuhn und Weibler (2012).



Es kann also festgehalten werden: Führungskultur hat im Sinne von Bowie folgendes Gesicht:

- tugend- und institutionenethischer Blick,
- Y-Theorie als Grundlage,
- transformational post-heroische Führung,
- Interessenausgleich und Entfaltung negativer und positiver Freiheit.

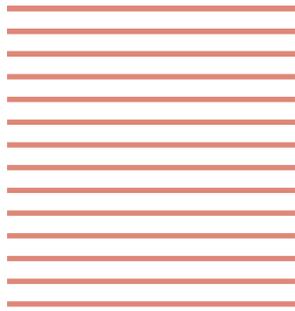
Hinsichtlich der Führungskultur können die vorgestellten Orientierungen kantischer Business Ethics für eine christliche Position übernommen werden, so dass nicht eigens eine neue christliche Führungsethik erfunden werden muss. Auf einige Unterschiede sei aber hier verwiesen. Sie beziehen sich mehr auf die Begründung als auf die konkreten Orientierungen.

- Grundlage für die Systematik christlicher und kantischer Bewertung der Personalführung ist die Wertebasis mit Menschenbild und dreifacher Verantwortung. Mit der kantischen Wertebasis teilt der christliche Ansatz die unbedingte Selbstzwecklichkeit des Menschen und damit der Humanorientierung. Begründung für die Selbstzwecklichkeit und Adressat der ersten Verantwortung ist nun im christlichen Ansatz der Schöpfergott, dem sich der Mensch verdankt. Damit kann eine christliche Systematik die Bestimmung des Menschseins und seiner Würde nicht als Selbstentwurf verstehen, wie es etwa Peter Ulrich formuliert: „Der Mensch ist, was er in der menschlichen Gesellschaft als soziales, kulturelles und geschichtliches Wesen aus sich macht oder zu machen versucht“. „Jedes Menschenbild“ können wir deshalb „als humanen Selbstentwurf“ bezeichnen (Ulrich 1998, S. 70, 25).
- Gemeinsames Ziel ist eine integritätsorientierte Führungskultur, über die sich die menschliche Personalität entweder im Sinne der Autonomie oder des Verdanktseins als objektiv gegebenes Ziel realisiert. Aus diesem Unterschied ergeben sich womöglich abweichende Konsequenzen für das menschliche Selbstverständnis.
- Christliche Führungsethik sucht ihrer theonomen Tradition folgend auch Anschluss an eine aufkommende „Rearistotelisierung“ (Höffe 1998, S. 42) in den Befähigungsansätzen der Ethik (Amartya Sen, Martha Nussbaum).[19] Bei aller Unterschiedlichkeit des ethischen Zugangs lassen sich mit dieser Nähe wiederum führungsethische Brücken bauen. Denn auch der Befähigungsansatz fordert – noch ohne führungsethische Konkretisierung – ganz grundsätzlich zur Entfaltung der Person die Weitung der individuellen Optionsräume jedes Menschen und die Förderung von Grundfähigkeiten, um diese Räume verantwortlich nutzen zu können (vgl. Nass 2006): ein ebenso christliches wie kantisches Muss.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte können christliche Wertebasis und kantisch begründete Orientierungen zu einer christlichen Systematik der

---

[19] Vgl. Rippe und Schaber (1999), Nussbaum (1999).



Führungsethik zusammengeführt werden. So kann nunmehr von einer eigenen Wertebasis ausgehend ethische Personalführung begründet werden.

## VI. VI. Ertrag und Ausblick

Mithilfe einer christlichen Systematik können Führungskulturen auf ihren ethischen Gehalt hin bewertet werden. Es bleibt dabei ein Optionsraum zur Auswahl unter den grundsätzlich positiv bewerteten Modellen der Führungspraxis. Analog zu Joseph Höffner (1962, S. 39f.), der aus christlicher Sicht eine solche bleibende Offenheit für eine ethisch vertretbare Ordnung und Organisation betonte, stellt Bowie heraus: „Actions or practises that pass the test of the categorial imperative are permitted, not required“ (Bowie und Werhane 2005, S. 53). Eine im christlichen Sinne gelungene ethische Personalführung muss dabei nicht selbst christlich motiviert sein.

Vorgestellt wurde hier nur ein erster Schritt zu einer ethischen Systematik, mit der das christlich Gebotene einer Personalführung bestimmt werden kann. Notwendig ist die weitere Entfaltung dieses Ansatzes zu einer stimmigen Führungstheorie, die auch für praktische Orientierungen eigene Akzente zu setzen vermag. Sie muss dazu interdisziplinär die Erkenntnisse von Organisationspsychologie und Betriebswirtschaft integrieren. Gemeinsam mit anderen dialogischen Ethiken kann und sollte ein solcher Ansatz Scheinethiken in der Führungstheorie und -praxis entlarven. Für die praktische Umsetzung muss nach Rahmenbedingungen gefragt werden, wie die Integrität von Führungskräften zu fördern ist. Gerade diakonische und caritative Träger im Gesundheits- und Sozialmarkt wie im Bildungswesen sollten sich mit der Vorlage einer christlichen Orientierung für ethische Personalführung an dieser Systematik messen lassen.

## Anhang

Abbildung 1: Führungstheorie im Vergleich

	Menschengerechtigkeit als Selbstwert	Effizienzgerechtigkeit als Selbstwert
Dialogischer Mensch	I. Personorientierte dialogische Entfaltung	II. Instrumentalisierte dialogische Entfaltung
HO-reduzierter Mensch	III. Instrumentalisierte Effizienz zur HO-Entfaltung	IV. Outputorientierte HO-Entfaltung

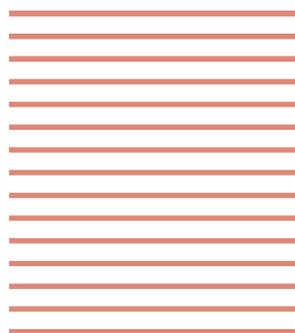
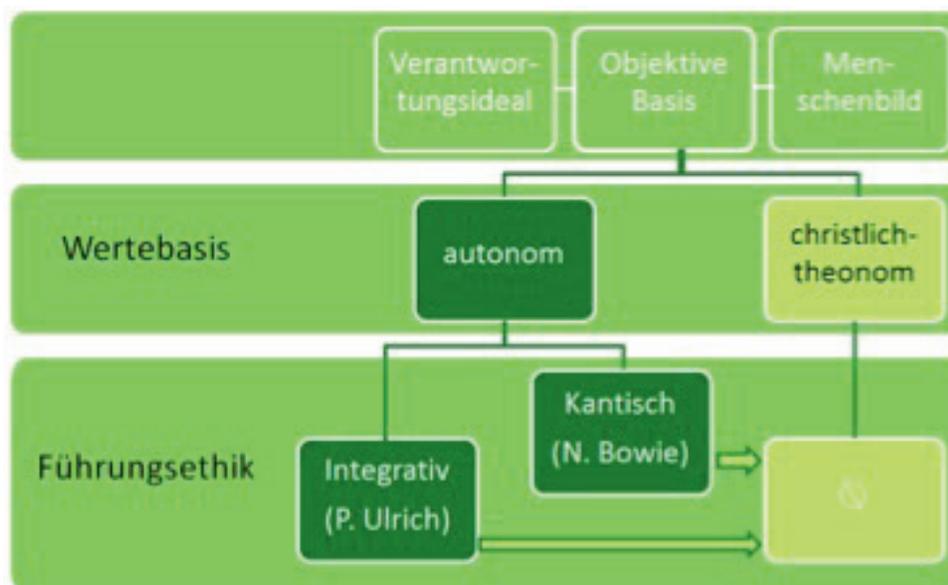


Abbildung 2: Wurzeln christlicher Führungsethik



## Literatur

Bass, Bernhard (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York.

Bowie, Norman (1998), *A Kantian Theory of Meaningful Work*, in: *Journal of Business Ethics* 17, S. 1083-1092.

Bowie, Norman (1999), *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Oxford.

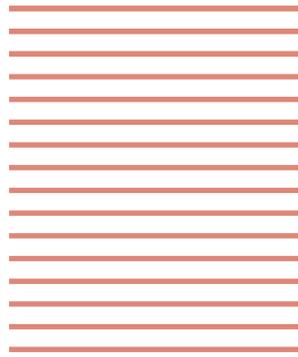
Bowie, Norman und Patricia Werhane (2005), *Management Ethics*, Oxford.

Burns, James M. (1978), *Leadership*, New York.

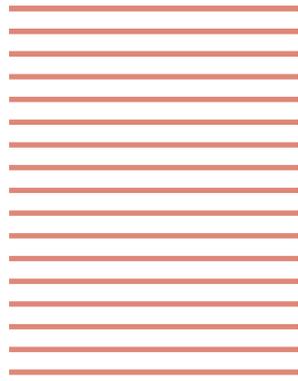
Burr, Wolfgang, Michael Stephan und Clemens Werkmeister (2011), *Unternehmensführung*, 2. Auflage, München.

Crevani, Lucia, Monica Lindgren und Johann Packendorf (2007), *Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction*. In: *International Journal of Leadership Studies* 3 (1), S. 40-67.

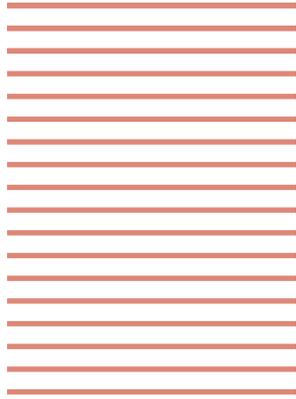
Fischer, Lorenz und Oliver Fischer (2007), *Sind zufriedene Mitarbeiter gesünder und arbeiten härter?* in: *Personalführung* 40 (3), S. 20-32.



- Frey, Bruno F. et al. (2010), Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung, in: Uto Meier und Bernhard Sill (Hg.), Führung, Macht, Sinn, Regensburg, S. 637-656.
- Hartmann, Mathias (2013), Servant Leadership in diakonischen Unternehmen, Stuttgart.
- Höffner, Joseph (1962), Sozialreform, in: Staatslexikon. Band 7. Hg. von der Görres-Gesellschaft, Freiburg i.Br., Sp. 387-393.
- Homann, Karl und Blome-Drees (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- Homann, Karl (1993), Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft, in: Josef Wieland (Hg.), Wirtschaftsethik und die Theorie der Gesellschaft, Frankfurt, S. 32-53.
- Kellermann, Barbara (2004), Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters, Boston.
- Kets de Vries, Manfred (2009), Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung, Stuttgart.
- Korsgaard, Christine (1996), Creating the Kingdom of Ends, New York.
- Kuhn, Thomas (2000), Internes Unternehmertum: Begründung und Bedingungen einer, kollektiven Kehrtwendung<sup>6</sup>, München.
- Kuhn, Thomas und Jürgen Weibler (2012), Führungsethik in Organisationen, Stuttgart.
- Lay, Rupert (1996), Ethik für Manager, Düsseldorf.
- Lipmann-Blumen, Jean (2005), The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches, Ivey Business Journal 69 (39), S. 1-8.
- Malik, Fredmund (2007), Management: Das A und O des Handwerks, Frankfurt a.M.
- McGregor, Douglas (1960), The Human side of Enterprise, New York.
- Nass, Elmar und Christian Müller (2013), Normative Grundlagen des Ordoliberalismus, in: Herbert Pribyl (Hg.), Die Weltwirtschaftskrise: Lösungsansätze aus christlich-ethischer Sicht, Heiligenkreuz, S. 157-183.
- Neuberger, Oswald (2002), Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart.



- o.V.: Die wichtigste Ressource, in: Handelsblatt vom 19.5.2005 URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/vier-deutsche-unternehmen-sind-unter-den-top-ten-managerschmieden-europas-bmw-luft-hansa-voith-und-degussa-die-wichtigste-ressource/2552920.html> (abgerufen am 18.5.2014).
- Palazzo, Bettina (2000), *Interkulturelle Unternehmensethik: Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*, Wiesbaden.
- Plaschke, Jürgen, Werner Sauter und Thomas G. Zinder (2007), *Personalmanagement*, Berlin.
- Rodek, Hans-Georg (2012), Die Ressource Mensch muss optimiert werden, in: *Die Welt* vom 13.4.2012, URL: <http://www.welt.de/kultur/kino/article106173907/Die-Ressource-Mensch-muss-optimiert-werden.html> (abgerufen am 18.5.2014).
- Rohrhirsch, Ferdinand (2013), *Christliche Führung – Anspruch und Wirklichkeit. Führen mit Persönlichkeit und Ethik*, Berlin.
- Schockenhoff, Eberhard (2007), *Grundlegung der Ethik*, Freiburg i.Br.
- Scholz, Christian (2014), *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*, 6. Auflage, München.
- Schramm, Michael (2007), Unternehmensethik: Besprechung zu: Udo Lehmann: Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen, in: *Amos* 1/1, S. 46-47.
- Sims, Ronald R. und Johannes Brinkmann (2003), Enron Ethics (or: why culture matters more than codes), *Journal of Business Ethics* 45 (3), S. 243-256.
- Smith, Adam (1926/1994), *Theorie der ethischen Gefühle*, 6. Auflage, Hamburg.
- Stutzer, Alois, Ulrich van Suntum u.a. (2010), *Normative und positive Grundlagen der Glücksforschung: Antrag zu einem bei der DFG eingereichten Forschungsprojekt*, Münster/ Basel.
- Trevino, Linda K. und Michael E. Brown (2004), Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, *Academy of Management Executive* 18 (2), S. 69-81.
- Tricker, Bob (2012), *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, 2. Auflage, Oxford.
- Ulrich, Peter (1996), Wirtschaftsethik, Interdisziplin im Schnittfeld zwischen normativen Logiken, in: Helmut Holzhey (Hg.), *Ethik in der Schweiz*, Zürich: 91-105.



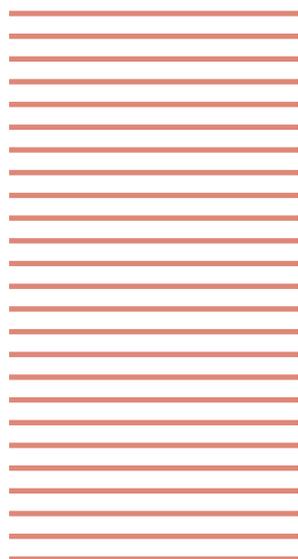
Ulrich, Peter (2008), *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 4. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.

Ulrich, Peter (2010), *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Bern u.a.

von Rosenstiel, Lutz (2011), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 7. Auflage, Stuttgart.

Waxenberger, Bernhard (2001), *Integritätsmanagement: Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung*, Bern u.a.

Woodruff, Paul (2001), *Reverence: Renewing a Forgotten Virtue*, New York.



## Ordnung und Ökonomie

### Zu den christlichen Quellen der Sozialen Marktwirtschaft<sup>[1]</sup> – von Peter Schallenberg

#### Zusammenfassung:

Was sind die fundamentalen Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft? Worauf gründen aktuelle gesellschaftliche Ordnungskonzepte? Der Grundlagenartikel „Ordnung und Ökonomie“ spannt einen weiten Bogen, beginnend mit einer detaillierten Herausarbeitung der jüdisch-christlichen Fundamente, womit sowohl ein bestimmtes Menschenbild als auch eine besondere Liebesethik einhergeht. Das Ziel dieser Ethik ist die Gutheit der menschlichen Person. Um dies zu erreichen, sind bestimmte staatliche Institutionen notwendig, die letztlich den Ordo, den Rahmen, ausmachen, welcher eine tugendfördernde und stützende Rolle einnehmen soll. Zuletzt schließt der Artikel mit einer konkreten historischen Verortung der Sozialen Marktwirtschaft im Nachkriegsdeutschland sowie in der europäischen Idee.

#### Abstract:

What are the fundamental principles of the social market economy? What reasons current social order concepts? This basic article spans a broad range, starting with a detailed elaboration of the Judeo-Christian foundations, which come along with both, a specific image of man as well as a special love ethics. The purpose of this ethics is the goodness of the human person. To achieve this, certain state institutions are necessary founding an Ordo, i.e., a framework, which is supposed to promote virtue and therefore support the human person. Finally, the article concludes with a concrete historical contextualization of the social market economy in the post-war Germany and in the European idea.

25 Seiten

Sprache: deutsch

Keywords:

Soziale Marktwirtschaft,  
christliches Menschenbild,  
Ordnung, Ökonomie, Social  
Market Economy, Christian  
idea of man, order, economy

---

[1] Ich danke Marco Bonacker und Arnd Küppers für wertvolle Hinweise.