Diethelm Boldt (Hrsg.)

Erfolgsfaktor Mensch im Beruf

Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von 19 Selbstständigen/Freiberuflern und Unternehmern

Empfohlen durch

Freelancer International e. V.

Martin Priebe

Dipl.-Theologe und Dipl.-Volkswirt
Wirtschaftsethiker

Martin Priebe studierte in den 1980er Jahren Katholische Theologie und Volkswirtschaftslehre in Tübingen. Die Beschäftigung mit Wirtschaftsethik wurde damals zu seinem Schwerpunkt, als das Thema noch kaum jemandem bekannt war.

Nach dem Studium arbeitete er zehn Jahre bei der IHK Region Stuttgart und sammelte praktische Erfahrungen in der Wirtschaft.

Seit 2003 ist Martin Priebe selbstständiger Berater und Trainer, Coach und Moderator in Stuttgart. Führungskräfteseminare, Organisationsentwicklung und Teamschulungen für kleine und mittlere Unternehmen sind die Hauptangebote, die er aus seiner wirtschaftsethischen Kernkompetenz entfaltet. Darüber hinaus hält er regelmäßig Fachvorträge und ist Lehrbeauftragter für Unternehmens- und Organisationsethik. Mit seinem Ansatz der Werteorientierung hat Priebe ein Instrumentarium entwickelt, das sehr praxisnah und leicht verständlich umgesetzt werden kann.

www.priebe-beratung.de

Führen 2.0: werteorientiert, interaktiv, glaubwürdig

Menschen führen

Wer Führungsverantwortung übernimmt, hat dazu selten eine eigene Ausbildung erhalten. In Führungspositionen gelangen meist die fachlich Besten. Das „Führen" wird sich schon einstellen, oder man schickt die Leute in ein Seminar – so der Tenor. Dass Führen jedoch eine eigene Profession ist, darauf pochen Managementberater wie Fredmund Malik.[1]

Management-Methoden sind wichtig. Erfolgreiches Führungsverhalten hat jedoch weitere Voraussetzungen. Der Managementautor Reinhard Sprenger weist in seinem Buch „Vertrauen führt" darauf hin, dass es Werte wie Vertrauen und – man höre und staune: – Liebe sind, „worauf es im Unternehmen wirklich ankommt".[2] Wer seine Mitarbeitenden nicht durch schlechte Führungsarbeit demotivieren möchte, sondern sie als Menschen führen und das Leben und die Kreativität in ihnen wecken will[3], tut gut daran, professionell zu führen und sein Führungshandeln regelmäßig zu reflektieren. In diesem Beitrag stelle ich mit Werteorientierung, Interaktion und Glaubwürdigkeit drei Kriterien vor, die ein Update auf „Führen 2.0" unterstützen.

Werteorientiert führen

Werte, Moral, Ethik: Begriffsklärungen

Werte verkörpern eine allgemeine Auffassung über „das Gute". Werte sind das, was wir wirklich wollen. Sie sind Sinneinsichten[4] und geben uns Handlungsorientierung im Alltag. Tilman Kugler bezeichnet Werte als „teil-rationale Bausteine unseres Auto-Piloten"[5]: Wie der Navi im Auto uns den Weg weist, so leiten uns Werte durch den Alltag. Meist überlegen wir das nicht bewusst; in Konfliktfällen schalten wir unseren Verstand bewusst ein und denken nach. Werte entstehen im Zusammenleben der Menschen, sind historisch wie kulturell geprägt und somit auch wandelbar.

Die Gesamtheit aller Werte, Sitten und Normen einer Gruppe kann formal als ihre Moral bezeichnet werden. In diesem Sinne ist mit Moral nichts Moralisierendes gemeint; Moral ist

das Set und das Ranking der Werte, an denen sich eine Gruppe von Menschen verbindlich orientiert.

So gesehen haben alle Menschen Werte und Moral – auch die Mafia. Und es sind nicht die schlechtesten Werte, welche die Mafia-Moral kennzeichnen, wenn wir an Werte wie Ehre, Familie, Zuverlässigkeit oder Tradition denken. Beim Wert des menschlichen Lebens werden Mafiosi jedoch zwiespältig: Solange es den eigenen Vorteilen dient oder zum eigenen Klan gehört, ist Leben schützenswert, ansonsten kann es ausgelöscht werden. Hier ist die Qualität der Mafia-Moral offensichtlich defizient. Nicht immer ist so klar erkennbar, dass und warum eine bestimmte Moral weniger gut ist wie eine andere. Woher bekommen wir also verlässliche Kriterien, um urteilen zu können, warum die Moral eines Klosterordens besser ist als die eines Mafia-Klans?

Hier kommt die Ethik ins Spiel: Als wissenschaftliche Disziplin der Philosophie ist sie Theorie der Moral. Ethik reflektiert über Werte und Moral und gibt rationale und verallgemeinerbare Kriterien zur Beurteilung von Moral. Sie wird auch als „praktische Philosophie" bezeichnet, weil es ihr als Wissenschaft um das praktische Handeln von Menschen geht. Die Leitfrage der Ethik lautet: „Wie handle ich gut und richtig?" Sie muss dabei fachliche Aspekte des jeweiligen Handelns beachten, im Bereich der Führungsarbeit also Führungs-Know-how (Führungsethik), betriebswirtschaftliche Methoden (Unternehmensethik) oder gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge (Wirtschaftsethik).

Abbildung „Zusammenspiel von Werten, Moral und Ethik" (Martin Priebe - Beratung & Training 2011 ©)

Wertschöpfung und Wertschätzung

Eines der wichtigsten Prinzipien in der Wirtschaft ist die Wertschöpfung. Die beste Geschäftsidee ist nichts wert, wenn mit ihr kein Gewinn erzielt werden kann. Entgegen gängiger Einstellungen in der klassischen Betriebswirtschaftslehre[6] vertrete ich gemeinsam mit den eingangs erwähnten Autoren die Auffassung, dass Wertschöpfung nicht allein das funktionale Produkt betriebswirtschaftlicher Methoden und Abläufe ist. Hat uns nicht die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre gezeigt, dass das ausschließlich am eigenen Profit orientierte Streben nach Wertschöpfung am Ende nicht nur der Wertschöpfung ein Ende setzt, sondern sogar Werte in großem Umfang vernichtet, also buchstäblich Wert-los werden kann? Wertschöpfung bedarf ergänzend der Werteorientierung, also der Wertschätzung, um dauerhaft wertschöpfend bleiben zu können.

Um das Zusammenspiel von Wertschöpfung und Wertschätzung zu verdeutlichen, unterscheide ich formal zwischen materiellen und immateriellen Werten. Materielle Werte wie der menschliche Körper, der Gewinn einer Firma oder Arbeitsmittel wie der PC gehören zum Bereich der Wertschöpfung. Immaterielle Werte wie die Würde des Menschen, Vertrauen oder Pünktlichkeit gehören in die Sphäre der Wertschätzung. Schon beim letztgenannten Wert, eine der sogenannten „Sekundärtugenden", wird der Zusammenhang zwischen materiellen und immateriellen Werten deutlich: Unpünktlichkeit im Geschäftsleben kann die Wertschöpfung sehr wohl behindern.

Schaut man sich das Leben herausragender Unternehmerpersönlichkeiten wie etwa von Robert Bosch an, fällt eine ausgesprochen ausgewogene Orientierung sowohl an materiellen wie an immateriellen Werten auf. Wertschätzung, richtig verstanden, schmälert nicht die Wertschöpfung, sondern steigert sie und trägt darüber hinaus überbetrieblichen Anforderungen wie sozialer Verantwortung Rechnung.

Führungshandeln und Organisationsverantwortung

Mit der Unterscheidung verschiedener Ethik-Ebenen hat die wirtschaftsethische Diskussion der letzten 15 Jahre eine wichtige Erkenntnis zur Reichweite der Führungsverantwortung erbracht:[7]

Ebene	Beschreibung
Individualethik	Betrifft das Handeln eines Individuums und seine Auswirkungen auf sich selbst.
Sozialethik	Umfasst die ethische Verantwortung in den Grundbeziehungen des Zusammenlebens der Menschen.
Organisationsethik	Betrachtet die moralische Güte oder Qualität von Organisationen oder Unternehmen.
Institutionenethik	Reflektiert die ethische Qualität des Regelwerks, das von übergeordneten (staatlichen oder internationalen) Stellen vorgegeben wird.

Abbildung „Ethik-Ebenen" (Martin Priebe - Beratung & Training 2011 ©)

Führungspersonen sind zwar Teil einer Organisation und repräsentieren diese, haben aber nur eingeschränkten Einfluss auf die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und noch viel weniger auf staatliche Rahmenbedingungen. Fragen der Führungsethik haben daher fast ausschließlich mit der sozialethischen und individualethischen Ebene zu tun. Es kommt vor, dass Führungskräfte mit besten Absichten für die Firma und ihre Mitarbeiter führen wollen, aber aufgrund bestimmter Organisationsformen ihrer Firma anders handeln müssen, als sie es eigentlich für richtig halten. Dann kommt ihre (sozialethische) Führungsverantwortung nur eingeschränkt oder gar nicht mehr zum Tragen. An deren Stelle tritt eine Art Organisationsverantwortung, für welche die Geschäftsleitung nach absteigender Hierarchie immer eingeschränkter haftbar gemacht werden kann. Dies stellt eine bemerkenswerte Veränderung bei der ethischen Beurteilung von Führungshandeln dar, da bislang die individual- und sozialethische Beurteilung fast ausschließlich im Zentrum standen.

Interaktiv führen

Entscheidend für den Erfolg werteorientierten Führens ist die Interaktion: mit sich selbst (Reflexion), mit der Geschäftsleitung (Leitbild, Führungsgrundsätze) und mit den Mitarbeitern im Alltag. Nur durch eine offene und transparente Kommunikation der Werteorientierung kann der Alltag im Sinne der angestrebten Werte geprägt werden.

Werteorientierung und Selbst-Reflexion

Wie gut kennen Führungskräfte ihre eigenen Werte? Ist ihnen bewusst, in welcher Rangfolge die wichtigsten Werte bei ihnen selbst stehen? Ausgangspunkt ist die Reflexion auf die eigene Werteorientierung, um Klarheit und Selbsterkenntnis zu erhalten. Hierzu benötigen Führungspersonen eine Auszeit, weil in der betrieblichen Alltagshektik für solche Überlegungen weder Zeit noch Ruhe vorgesehen ist: Im Alltag muss der „Autopilot" mit seinen „teilrationalen Bausteinen" einfach funktionieren – in der Auszeit erfolgt die Analyse, ob die Bausteine noch die richtigen sind, ob sie in der richtigen Weise aufgebaut sind und ob die Abläufe noch stimmen. Wenn das Navigationsgerät in unserem Auto gelegentlich ein Update benötigt, dann benötigen Menschen von Zeit zu Zeit die Auszeit zur Reflexion der persönlichen Werteorientierung.

In einer stillen Stunde werden zuerst die besonders wichtigen Werte aufgeschrieben, wie sie Ihnen gerade in den Sinn kommen. Im nächsten Schritt empfehle ich, die Werte in eine Rangreihenfolge zu bringen: ganz oben die wichtigsten Werte, die im Führungsalltag nie auf der Strecke bleiben dürfen. Dabei auch nicht die im betrieblichen Alltag „ganz normalen" materiellen Werte wie Gewinn, Qualität oder Marktanteile vergessen. Anschließend können die notierten Werte unter verschiedenen Kriterien sortiert werden: materielle und immaterielle Werte, persönliche oder eher betrieblich vorgegebene, unverzichtbare und nachrangige Werte etc. Oder es lassen sich um einen Oberbegriff (z.B. „Glaubwürdigkeit") zugehörige Werte zu einer Gruppe zusammenfassen („Ehrlichkeit", „Offenheit", „Zuverlässigkeit"). Hilfreich kann auch eine bildhafte Anordnung der Werte oder Wertegruppen sein, zum Beispiel mit einem Wertekompass, bei dem die vier wichtigsten Wertegruppen anstelle der vier Himmelsrichtungen stehen. Oder eine Werte-Pyramide oder ein Werte-Haus, in dem das Fundament die wichtigsten Werte bildet und dann die tragenden Säulen und ein Dach darüber gebaut werden: Lassen Sie Ihre Fantasie spielen und haben Sie Spaß beim Entwickeln Ihres ganz persönlichen Bildes der Werteorientierung als Führungskraft.

Dieses Bild der Werteorientierung sollte regelmäßig einer Prüfung unterzogen worden: Haben sich neue Anforderungen oder Umstände im Unternehmen ergeben, die eine Anpassung erfordern? Sehe ich Dinge heute anders als vor einem halben Jahr? Ändern Sie in solchen Fällen Ihr Wertebild so, dass es für Sie wieder stimmig ist. Und planen Sie bei jeder Überprüfung bereits den Termin für die nächste Auszeit in Ihrem Kalender ein: Die Zeit dazu schenkt Ihnen niemand, Sie müssen sie sich schon selbst nehmen. Der Grad der Selbstreflektiertheit ist ein zentraler Baustein Ihrer Glaubwürdigkeit als Führungsperson.

Werte offen kommunizieren

Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner über ihre persönliche Werteorientierung. Weil man „nicht nicht kommunizieren"[8] kann, erfolgt diese Information im Alltag oft unbewusst: Alle wissen, dass Abteilungsleiter Hinterhuber „ein harter Hund" ist oder dass mit Bereichsleiterin Becker nicht zu spaßen ist, wenn man zu spät kommt. Der „Autopilot" steuert uns, und durch unser Handeln im Alltag werden die Werte, denen wir folgen, deutlich. Darüber lohnt es sich nachzudenken, beispielsweise in der nächsten Auszeit.

Wem als Führungsperson daran liegt, die eigene Werteorientierung und die der Firma im Unternehmensalltag immer besser zu verankern, sollte besonders wichtige Werte auch verbal kommunizieren. Dies kann formell in Regel-Besprechungen mit den Mitarbeitern geschehen, indem dort immer 5 Minuten in der Tagesordnung für den „Wert des Monats" eingeplant werden: Erläutern Sie, warum dieser Wert für die Firma und die Zusammenarbeit wichtig ist, wie er mit anderen Werten zusammenhängt oder im Konflikt liegt. Erläutern Sie anhand von Beispielen, wie Sie sich das Umsetzen dieses Wertes bei Ihren Mitarbeitern vorstellen.

Das Unternehmen werteorientiert prägen

Wenn ein Unternehmen werteorientiert wirtschaften will, wird sich die Geschäftsführung mit den Führungspersonen gemeinsam auf diesen Weg begeben und Methoden der Umsetzung wählen. Für die Führungsarbeit bedeutet dies, dass die individuellen (privaten) Werteorientierungen aller Führungskräfte mit der Werteorientierung der Firma abgeglichen werden müssen. Dies geschieht formal über das Leitbild und die Führungsgrundsätze des Unternehmens: Sind diese formuliert, müssen die Führungspersonen mit ihren individuellen Wertehaltungen im Zweifel dahinter zurückstehen. Die Führungskräfte sind auch dafür verantwortlich, dass ein Unternehmensleitbild spürbar gelebt wird. Die Werteorientierung, die im Leitbild zum Ausdruck kommt, ist Teil der Führungsarbeit. Ob Leitbilder mehr sind als schöne Worte, hängt maßgeblich davon ab, wie Führungspersonen mit ihren Mitarbeitern permanent daran arbeiten, es mit Leben zu füllen. Dazu ist Kommunikation nötig. Hier treffen sich übrigens die verschiedenen Ethik-Ebenen im Alltag: Das Leitbild ist Ausdruck dafür, dass das Unternehmen moralische Mindeststandards einhalten will (Organisationsethik); die Umsetzung der Leitsätze erfolgt im Miteinander der Mitarbeiter und Führungskräfte (Sozialethik), die im Alltag stets in freier Verantwortung nach Wegen der Umsetzung suchen müssen (Individualethik).

Glaubwürdig führen

Nach jahrelanger persönlicher Erfahrung als Führungskraft, als Mitarbeiter von Vorgesetzten sowie als Berater und Trainer von Führungskräften komme ich zu der Erkenntnis: Nichts ist für eine Führungspersönlichkeit so wichtig wie Glaubwürdigkeit.

Authentisches Vorbild sein

Glaubwürdig oder authentisch wirken Führungspersonen, wenn ihre Worte und ihre Taten in Einklang sind. Ist dies nicht der Fall, schenkt man der Führungsperson keinen richtigen Glauben mehr. Es entsteht der Eindruck, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht in Übereinstimmung stehen.

Wie lässt sich Glaubwürdigkeit konkret umsetzen? Führungskräfte arbeiten für den Verkauf der Produkte und Dienstleistungen ihrer Firma. Von diesen Angeboten sind sie überzeugt und werben für sie: mit dem Nutzen für die Kunden, mit der Qualität, mit dem tollen Service und mit vielem anderen mehr. In gleicher Weise darf man von Führungspersonen erwarten, dass sie ihre Führungsarbeit ähnlich professionell gestalten wie das Marketing. „Do what you sell!", lautet die Devise. Die Qualität der eigenen Führungsarbeit sollte nicht geringer sein als die der angebotenen Waren und Dienstleistungen, dann können Führungskräfte authentisch wirken.

Authentische Führungskräfte wirken reflektiert. Man spürt bei ihnen: Dieser Mensch hat über sein Leben, Führen und Arbeiten gut nachgedacht. Das muss nicht heißen, dass auf alle Fragen schon Antworten gefunden sind. Reflektierte Menschen stehen dazu, dass sie bei manchen Themen trotz vieler Auszeiten immer noch mehr Fragen als Antworten haben. Sie wirken deshalb nicht orientierungslos oder resigniert, im Gegenteil: Reflektierte Menschen strahlen eine große Gelassenheit aus – und die überträgt sich bei Führungspersönlichkeiten positiv auf die Mitarbeitenden.

Meist zeigen authentische Führungspersonen auch ein hohes Einfühlungsvermögen und begegnen ihren Mitarbeitenden verständnisvoll. Sie reagieren angemessen und nicht überzogen, sie wahren die Verhältnismäßigkeit bei ihren Entscheidungen. Sie wissen sich im Sinne der Wertschöpfung sehr wohl den Unternehmenszielen verpflichtet, achten aber gleichwohl im Sinne der Wertschätzung die ihnen unterstellten Mitarbeitenden als Menschen mit eigener Würde.

Respektvolle Autorität sein

Reflektierte Menschen im oben beschriebenen Sinne brauchen keine formale Autorität als „Big Boss". Sie strahlen eine natürliche Autorität aus, der sich Mitarbeiter nicht entziehen und gerne unterstellen. Sie spüren, dass die Führungsperson ihnen denselben Respekt erweist, wie diese Respekt von ihrem Chef erwarten nach dem Motto der Goldenen Regel: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andren zu!"[9] Respektvolle Führungskräfte haben Vertrauen in das Gute, auch bei ihren Mitarbeitenden. Dabei verlieren sie nicht den Blick dafür, dass es böse Absichten oder Fehler geben kann.

Realistische Werte-Treiber

Glaubwürdige Führungspersonen wollen ihre Wertehaltung auch in ihrem Arbeitsumfeld umsetzen. Sie sind Treiber dieser Werteorientierung. Leider neigen manche Menschen dazu, den „Bogen zu überspannen": „Moral-Apostel" kennen wir alle, die einen moralischen Rigorismus betreiben, der unangenehm wirkt. Unglaubwürdig werden sie zudem, wenn sie den eigenen erhobenen Ansprüchen selbst nicht genügen.

Daher werbe ich für eine Form von Werteorientierung, bei der Realitätssinn, Praxisnähe und Menschenliebe im Vordergrund stehen. Dies müssen sich Führungspersonen immer wieder bewusst machen, weil betriebswirtschaftliche Paradigmen der Maximierung und Optimierung in allen Bereichen so zentral sind: Gewinnmaximierung, optimale Kostenreduzierung sowie die Optimierung von Durchlaufzeiten bei Vorgängen prägen das Denken und Handeln. Doch Werteorientierung kann man nicht maximieren, man kann immer nur für schrittweise Verbesserungen sorgen. Ganz ähnlich wie Industrieunternehmen bei ihrer Produktion auf Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP oder japanisch Kaizen) setzen. Jeden Tag einen kleinen Schritt zur Verbesserung der Abläufe oder der Qualität beizutragen ist leichter zu erreichen, als an einem großen Innovationsschub zu basteln.

In der Ethik gibt es einen ähnlichen Begriff, den der Meliorisierung. Melior (= besser) ist im Lateinischen die erste Steigerungsform von bonum (= gut). Das Bessere (melior) im Alltag zu suchen lautet in der Ethik die Devise, und nicht das Beste (optimum). Ein solcher Ansatz kann sehr entlastend auf Menschen wirken: Du musst nicht die optimale Lösung erreichen, es reicht, wenn du es besser hinkriegst als beim letzten Mal. Neben dieser Meliorisierung kann das Maximierungsprinzip durchaus sein Recht haben: aber eben in der Betriebswirtschaftslehre und nicht in der Werteorientierung.

Bausteine glaubwürdiger Führung im Alltag

Betroffene zu Beteiligte machen

„Führen 2.0" erfordert interaktive Methoden der Führungsarbeit. Mitarbeiter müssen immer dann einbezogen werden, wenn ihr besonderes Verständnis für Vorgänge, Prozesse, Neuerungen, Probleme oder für das Ganze hilfreich ist. Im Sinne der schon genannten „Goldenen Regel" sollten sich Führungspersonen viel häufiger fragen, ob sie selbst in der Rolle ihrer Geführten mit dem vorliegenden Informationsstand zufrieden wären. Nach meiner Erfahrung tendieren Führungspersonen dazu, ihre Mitarbeitenden zu wenig zu informieren. Gut informierte Mitarbeiter haben jedoch ein besseres Verständnis für die Sache und für Zusammenhänge. Sie spüren, dass man ihnen vertraut, und sie arbeiten daher effektiver und verständnisvoller.

In Krisensituationen glaubwürdig bleiben

Ein Prüfstein für die Glaubwürdigkeit von Menschen ist, ob sie in brenzligen Situationen authentisch bleiben – oder ob ihre bisher verfolgte Werteorientierung sich dann „in Luft auflöst". Das mag auch Führungspersonen passieren, die sich ernsthaft um eine gute Werteorientierung bemühen. Denn im Stress oder Affekt tun wir manchmal Dinge, über die wir uns nachher ärgern und die uns leidtun.

Wie können Sie sich davor schützen? Sportler müssen bestimmte Techniken und Abläufe hart trainieren, um sie im Wettkampf fehlerfrei und erfolgreich einsetzen zu können. Das Training ist auch Vorbereitung auf den mit Sicherheit auftretenden Stress im Wettkampf. Genauso erfordert Werteorientierung ein Training, damit sie auch in hektischen oder stressigen Situationen nicht über Bord geht. Erster Schritt dazu ist die regelmäßige Auszeit zur Reflexion der eigenen Werte. Dabei können gezielt Situationen überdacht werden, bei denen die eigene Werteorientierung nicht wie erwünscht umgesetzt werden konnte: Warum lief das schief und was genau lief schief? Wie hätte es besser gehen können? Welchen Anteil hatte ich selbst daran, was kann ich künftig besser machen?

Zu guter Letzt

Wenn Sie werteorientiert führen wollen, setzen Sie es langsam um und in kleinen Schritten. Sonst könnte es Ihnen wie dem Chef ergehen, der nach einem Führungskräfte-Seminar zurück in seine Abteilung kommt: Er will das neu Gelernte schnell anwenden, aber die Mitarbeitenden kommen mit dem Veränderungstempo nicht mit. Resigniert sagen sie dann: „Na ja, wir lassen ihn mal zwei oder drei Wochen machen und tun ihm den Gefallen, dann wird er schon wieder ‚normal' werden …"

Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden immer mit und machen Sie transparent, was Sie warum verändern. Mit kleinen Schritten und im Austausch mit Ihrem Team kann Ihnen „Führen 2.0" gelingen, wenn Sie mit Geduld und etwas Beharrlichkeit dranbleiben.

Literaturverzeichnis

Anselm Grün, Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia, Münsterschwarzach 1998.
Bernd Harder, Die Goldenen Regeln der Menschheit, München 2006.
Fredmund Malik, Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt 2006.
Dietmar Mieth, Moral und Erfahrung, 1. Grundlagen einer theologisch-ethischen Hermeneutik, 4. überarb. u. erg. Neuaufl. Freiburg 1999.
Bernd Noll, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart 2002.
Reinhard K. Sprenger, Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, lim. Sonderausgabe, Frankfurt 2005.
Männer-Netzwerk, Impulse zur Männerarbeit in den Diözesen Augsburg et al., Hrsg. Diözese Rottenburg-Stuttgart, Heft 1/ 2009.

[1] Vgl. Fredmund Malik, Führen.
[2] Vgl. Reinhard K. Sprenger, Vertrauen führt.
[3] Vgl. Anselm Grün.
[4] Vgl. Dietmar Mieth, Seite 32.
[5] Leider nahm Tilman Kugler diesen wunderbaren Vergleich nicht in die Verschriftlichung seines Vortrags auf dem Männertag 2008 der Diözese Rottenburg-Stuttgart mit auf. Der Beitrag lohnt dennoch gelesen zu werden. Vgl. Männer-Netzwerk, Seite 2-6.
[6] Vgl. z.B. das brühmte Zitat von Milton Friedman „the business of business is business", zitiert in http://thinkingethics.typepad.com/thinking_ethics/2007/07/milton-friedman.html.
[7] Entscheidend in der wirtschaftsethischen Literatur ist der Begriff der Organisationsethik, der sich in allen Standardwerken finden lässt. Ich beziehe mich insb. auf Bernd Noll. Die Begriffe der vier Ebenen sind nicht einheitlich in der Literatur verwendet, daher habe ich mich für eine eigene Darstellung entschieden.
[8] Vgl. die erste der 5 Grundregeln (Axiome) der menschlichen Kommunikation von Paul Watzlawick, z.B. http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html.
[9] Die Goldene Regel ist der älteste moralische Grundsatz und in allen Kulturen der Menschheit verbreitet. Vgl. hierzu Bernd Harder