

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Wer ist WIR?
Fragmentarität in Gesellschaft, Kirche und Pastoraltheologie

ISSN: 0555-9308

44. Jahrgang, 2024-2

Vom Wirtschaftsstil zum Agilen Management „Wir“ als wirtschafts- und unternehmensethische Kategorie

Us, and them
And after all, we're only ordinary men
Me, and you
God only knows it's not what we would choose to do.

...

Down and Out
It can't be helped but there's a lot of it about
With, Without.
And who'll deny it's what the fightings all about.

Pink Floyd: Us and Them

Abstract

Im Beitrag wird zunächst nach der semantischen Funktion von „Wir“ gefragt – es gibt ein gemeinsames und ein trennendes Wir. Anschließend wird die Frage diskutiert, ob die Systemtheorie, die Wirtschaft und Gesellschaft, Wirtschaft und Ethik als Subsysteme betrachtet, die nicht miteinander in Verbindung gebracht werden können, haltbar ist. Mithilfe des Stilbegriffs, der in seiner modernen Form wesentlich von Alfred Müller-Armack geprägt wurde, wird ein wirtschaftsethischer Zugang dargestellt, der die vermeintliche Systemtrennung zu überwinden hilft.

Anschließend erfolgt die Überprüfung auf die Praxis und mit dem Ansatz des Agilen Management werden praxisorientierte Zugänge formuliert, die deutlich machen, dass die Systemtrennung allenfalls ein theoretisches (und zugleich subjektiv geprägtes) Konstrukt ist, das in der Theorie durch wirtschaftsethische Ansätze und in der Praxis durch das Agile Management überwunden werden kann.

The article first asks about the semantic function of “we” – there is a common and a dividing we. Then the question is discussed as to whether systems theory, which views economy and society, business and ethics as subsystems that cannot be linked to one another, is tenable. With the help of the concept of style, which in its modern form was largely coined by Alfred Müller-Armack, an approach to business ethics is presented that helps to overcome the supposed system separation.

This is followed by a practical review and formulates practice-oriented approaches using the Agile Management approach, which make it clear that system separation is at best a theoretical (and at the same time subjective) construct, which is supported in theory by business ethics approaches and in practice can be overcome through agile management.

Hinführung

„Wir sind die die Auskunft“, hieß es dereinst, wenn die Telefonauskunft unter der Nummer 11 8 33 für sich warb, „Wir sind der Club!“ warb der Traditionsverein 1. FC Nürnberg eine Zeitlang für sich.¹ Auf dem Slogan-Recherche-Portal www.slogans.de ergibt die Stichwortsuche „wir“ in Werbesprüchen 5.487 Ergebnisse.² Im Ranking aller Werben aus dem deutschsprachigen Raum, dem sogenannten Slogometer, steht das Wort „wir“ für die Jahre 2023/2024 an fünfter Stelle – davor rangieren nur „deine“ (1.), „you“ (2.), „your“ (3.) und „du“ (4.).³ Über den Zeitraum seit den 1950er-Jahren gemessen, steht das Wort „wir“ gar an erster Stelle.⁴ Dagegen taucht das Wort „Ich“ in den Top Hundert der Werbesprüche nicht auf.

„Wir“ zieht – es schafft ein Gefühl von Miteinander, von Aufgehobensein, von Nicht-Alleine-Sein. Höhepunkt: „Wir sind Papst!“, mit der die BILD-Zeitung am 29. April 2005 aufmachte.

„Wir“ – das ist zugleich eine beliebte Formulierung im Kontext wirtschaftlichen Handelns: Wenn Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte eines Unternehmens mit Kolleg*innen anderer Firmen sprechen – manchmal bis hinein in den privaten Kontext – fällt oft das Wort „wir“ bzw. die entsprechenden Possessivpronomen: „Wir bei XY machen das so und so ...“, „Bei uns gilt dies und das ...“, „Unsere Aufgabe ist es ...“, „in unserem Haus ...“.

„Wir“ steht in diesem Fall für: Ich bin integriert, ich identifiziere mich mit der Organisation, mit dem Unternehmen – „wir“ schafft Vergemeinschaftung.

„Wir“ erzeugt zugleich Trennung: „Wir“ grenzt ab, formuliert ein Gegenüber: Hier „wir“ – da die anderen. „Wir“ bildet Gruppen, separiert die einen, die nicht dazu gehören. „Wir“ kann ausgrenzend sein: Us and Them.

Im folgenden Beitrag geht es um die Frage, inwieweit „die Wirtschaft“, „die Unternehmen“ ein eigenes „Wir“ in der Gesellschaft bilden und wie diese Abgrenzung überwunden werden kann.

¹ Dabei war der Spruch ursprünglich nicht vom Management geprägt: „Es ist ein Slogan, der aus der Fanszene heraus entstanden ist. Ursprünglich als eine Abgrenzung gegenüber einer Mannschaft, die mal wieder im Begriff war, irgendwohin abzusteigen. Als Selbstversicherung eines Publikums, das bleiben würde, auch wenn die nächste miserable Mannschaft die Stadt längst wieder verlassen hätte“ (<https://www.nordbayern.de/sport/1-fc-nuernberg/suche-nach-identifikation-wir-sind-der-club-1.11981323> [30.7.2024]).

² <https://www.slogans.de/slogans.php?GInput=wir&SCheck=1> [30.7.2024].

³ <https://www.slogans.de/slogometer> [30.7.2024]

⁴ <https://www.slogans.de/slogometer/1> [30.7.2024]

Die Wirtschaft als Subsystem?

Folgt man einschlägigen soziologischen Ansätzen, so ist mit dem kapitalistischen Wirtschaftssystem der Neuzeit ein „über das Geldmedium ausdifferenziertes Teilsystem“ (Habermas 1981, 247) entstanden – die Wirtschaft, die Ökonomie wird als ein Subsystem der Gesellschaft beschrieben, in dem eigene Regeln herrschen und in dem mit Geld ein eigenes Steuerungsmedium existiert.

Auch wenn an dieser Einschätzung berechtigterweise Zweifel geäußert werden (Reckwitz 2020⁵; Reckwitz & Rosa 2021, 257), so ist gleichwohl anzuerkennen, dass es in einer Gesellschaft Bereiche oder Subsysteme gibt, die in ihrer Funktion zwar nicht notwendigerweise, im Regelfall aber faktisch unterschieden sind. Denn in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft werden im übertragenen wie im wörtlichen Sinne unterschiedliche Sprachen gesprochen, verschiedene Codes angewendet (Luhmann 1988, 14). Eine kommunikative Verständigung zwischen den Bereichen wird zum Problem, weil der*die Vertreter*in des einen Bereichs meist die Sprache, die in dem anderen Bereich gesprochen wird, nicht oder allenfalls fragmentarisch versteht. Damit bleiben zugleich meist die jeweils spezifischen Funktionsweisen des anderen Bereichs verborgen. Es entsteht daraus ein fundamentales Kommunikationsproblem: Botschaften kommen nicht an oder werden falsch verstanden, ein Gespräch miteinander wird mindestens schwierig, wenn nicht sogar unmöglich – damit einher geht oft ein Kommunikationsabbruch: Hier „wir“, die die Sprache verstehen, dort „die“, die nicht folgen können.

Die Entwicklung hin zur zunehmenden Differenzierung der Wissenschaft und die Herausbildung von Subsystemen in der Wissenschaft erlebt Anfang des 20. Jahrhunderts ihre deutlichste Manifestation: In seinem Vortrag „Wissenschaft als Beruf“ von 1919 stellt *Max Weber* fest,

„... daß die Wissenschaft in ein Stadium der Spezialisierung eingetreten ist, wie es früher unbekannt war, und daß *dies in alle Zukunft so bleiben* wird. Nicht nur äußerlich, nein, gerade innerlich liegt die Sache so: daß der einzelne das sichere Bewußtsein, etwas wirklich ganz Vollkommenes auf wissenschaftlichem Gebiet zu leisten, nur *im Falle strengster Spezialisierung* sich verschaffen kann. ... Nur durch strenge Spezialisierung kann der wissenschaftliche Arbeiter tatsächlich das Vollgefühl, einmal und vielleicht nie wieder im Leben, sich zu eigen machen: hier habe ich etwas geleistet, was dauern wird“ (Weber 1988, 588, Hervorhebung vom Verf.).

⁵ „Luhmanns Systemtheorie fand ich mit ihrer eingebauten Überraschungslosigkeit immer schon problematisch. Für Luhmann ist die moderne Gesellschaft funktional differenziert. Von 1800 bis heute. Punkt. Dabei handelt es sich um ein unveränderliches Raster für alle gesellschaftlichen Entwicklungen, das letztlich sagt: Es kann eigentlich unendlich lange so weitergehen ... Im Grunde ist Luhmanns Theorie verdeckt ein normatives System: Es wäre beruhigend, wenn die Gesellschaft nichts anderes wäre als eine Addition von Teilsystemen. Aber das ist sie nicht. Es gibt tief greifende Transformation, Konflikte, Brüche, die sich in dieses Raster nicht einfügen“ (Reckwitz 2020).

Mehr Abgrenzung geht nicht – Spezialisierung als Euphemismus für Fragmentarität – zerbrochen der ganzheitliche Blick, Interdisziplinarität in den Hintergrund gedrängt.

Verfolgt man diesen Ansatz weiter, stößt man auf unterschiedliche Handlungsimperative (vgl. Dietzfelbinger 1998, 17ff.): Ökonomisches Handeln soll grundsätzlich dem Wirtschaftlichkeitsgrundsatz folgen, der den Erfolg des Handelns nach dem *Minimalprinzip* – geringstmöglicher Mitteleinsatz – und nach dem *Maximalprinzip* – größtmöglicher Erfolg – bemisst. Damit steht das ökonomische Handeln *unter Umständen* unter umgekehrten Vorzeichen als etwa *christlich-ethisches Handeln*, das sich von der Nächstenliebe geleitet weiß. Wie das biblische Beispiel vom barmherzigen Mann aus Samaria (Lk 10,25–37) zeigt, der dem unter die Räuber gefallenen Mann Erste Hilfe leistet und seine weitere Versorgung in einem Gasthof finanziert, geht es im Zweifelsfall um den größtmöglichen Einsatz des Subjektes für den*die Nächste*n bei geringem Nutzen für den*die Handelnde*n selbst.

Betrachtet man nun Wirtschaft und Moral, Ökonomik und Ethik als deren reflektierende Wissenschaften, so hat man es, ausgehend von den *unterschiedlichen Handlungsgrundsätzen*, augenscheinlich mit zwei unterschiedlichen Bereichen zu tun: Es gibt kein umfassendes Wir, sondern nur das abgrenzende: Wir Ökonom*innen – wir Ethiker*innen. Diese Spezialisierung führte im 20. Jahrhundert dazu, dass übergreifende Ansätze zu einer Wirtschaftsethik allenfalls sporadisch aufblühten (vgl. Dietzfelbinger 2020, 2021) und wenig Wirkung zeigten, weil die gegenseitige Abgrenzung im Vordergrund stand und jegliche Verbindungsversuche in den Hintergrund gedrängt wurden.

Erst in den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurde Wirtschaftsethik als eigene Disziplin populärer, verschiedene Theorien wurden zunehmend auch in der Alltagspraxis von Unternehmen und Organisationen diskutiert (vgl. van Aaken & Schreck 2021; Dietzfelbinger 2023, 267ff). Diese Entwicklung war eine Reaktion auf die zunehmend als defizitär empfundene Trennung von Ökonomie und ihren vermeintlichen Eigengesetzlichkeiten sowie Ethik als der Bezug auf moralisch geprägte Normen. Dabei geht es in der Wirtschaftsethik um die Frage, wie wirtschaftliches Handeln mit dem Gesamtkontext moralischen und somit ethischen Bewusstseins verbunden werden kann, um so Wirtschaft und Ethik in ein produktives Spannungsverhältnis zu bringen, das sich am Gemeinwohl ausrichtet: Weg vom „hier wir – dort die“ hin zu einem gemeinsamen Blick auf das, was die Bereiche zusammenhält.

Grundfrage der Wirtschaftsethik ist, wie wirtschaftliches Handeln mit dem Gesamtkontext moralischen und ethischen Bewusstseins verbunden werden kann, ohne das eine System dem anderen überzustülpen (Ökonomismus versus Moralismus). Wirtschaftsethik muss als Bindestrich-Ethik die „Theorie der menschlichen Lebensführung“ (Rendtorff 1990, 35) in den Kontext der praktischen ökonomischen Lebenswirklichkeit stellen, zugleich muss diese ökonomische Lebenswirklichkeit Rechenschaft ablegen im Blick auf reflektierte gesellschaftliche und menschliche Normen, die für Gesellschaften

und die in ihr lebenden Menschen leitend sind. Ziel muss sein, ein abgrenzendes in ein gemeinschaftliches „Wir“ zu überführen.

Der Stilbegriff als Paradigma der Wirtschaftsethik

Wie lässt sich ein gemeinschaftliches „Wir“ in der Wirtschaftsethik formulieren? Im Folgenden wird der Versuch unternommen, dies über den Begriff Wirtschaftsstil zu unternehmen – da es mittels des Stilbegriffs gelingen könnte, die jeweiligen abgrenzenden „Wirs“ in ein Miteinander zu bringen, um so die Trennungen zwischen den eingangs beschriebenen Bereichen/Subsystemen einer Gesellschaft in der Theorie wie in der Praxis aufzugreifen. Dazu zunächst einige Hintergründe des Stilbegriffs (vgl. zum Ganzen: Dietzfelbinger 1998/2, 78ff.).

Die Wurzeln des Stilbegriffs finden sich in der volkswirtschaftlichen Diskussion ab der Wende vom 19. ins 20. Jahrhundert, verstärkt in den 1930er-Jahren. Hintergrund war der Methodenstreit in der deutschen Volkswirtschaftslehre zwischen *Grenznutzenschule* auf der einen Seite sowie der *Historischen Schule* und ihrer Stufenlehre auf der anderen Seite. Die Grenznutzenschule stellt die individuelle Wertschätzung (Nutzen) eines Gutes durch die Wirtschaftssubjekte in den Mittelpunkt. Dagegen setzt die Historische Schule die These, dass ökonomische Prozesse zeit- und raumgebunden sind, also *geschichtlich* immer abhängig.

Die Nationalökonomie war bemüht, diese „große Antinomie“ (Eucken 1940, 18) aufzulösen: *Max Weber* und *Werner Sombart* sind die ersten, die die Überwindung der in zunehmender Einseitigkeit und Unversöhnlichkeit geführte Diskussion anstreben; sie begeben sich – mit unterschiedlichem Ergebnis – auf die Suche nach einer beide Ansätze einbindenden Matrix nationalökonomischer Theoriebildung. Ausgangspunkt ist dabei der *Simmel'sche* Begriff des *Lebensstils*, der von Weber und Sombart auf die gesamte sozioökonomische Verfasstheit der Gesellschaft ausgeweitet wird. Die Anregungen Webers und Sombarts werden von *Heinrich Bechtel*, *Arthur Spiethoff* und insbesondere *Alfred Müller-Armack* aufgegriffen und weiter differenziert.

Dabei ist in diesem Zusammenhang der Ansatz von Alfred Müller-Armack interessant, der den Stilbegriff umdeutet, sodass dieser auch für die wirtschaftsethische Debatte nutzbar gemacht werden kann: Denn das Thema Wirtschaftsstil kommt bei Müller-Armack in *zwei* Formen zum Tragen: Zunächst ist der Begriff von Bedeutung, wenn es darum geht rückblickend die Geschichte zu erfassen: Man könne vom Wirtschaftsstil einer Epoche reden, wenn gilt, „daß es im Historischen neben individuellen Erscheinungen, die auch nur idealtypisch faßbar sind, generelle Strukturen, Zeiten und Räume umfassende Gemeinsamkeiten gibt“ (Müller-Armack 1981, 59).

Die Stilbetrachtung – in ihrer historisch rückblickenden Funktion – geht nach Müller-Armack von einer *universalistischen* Geschichtsbetrachtung aus. Mit dem Begriff Wirtschaftsstil wird also zuerst das Generelle erfasst, das aus den sozioökonomischen

Realitäten wie aus der geistig-religiösen Verfasstheit einer Epoche entfaltet werden kann. Zugleich soll aber auch die individuelle Struktur einer Zeit erfasst werden. Real-faktoren wie Idealfaktoren, Natur und Geist, prägen nach Müller-Armack komplementär den Wirtschaftsstil einer Zeit. Damit integriert der Stilbegriff, was retrospektiv als die *komplementäre Einheit* aus faktischen Gegebenheiten und geistig-religiösem Gedankengut einer Zeit definiert wird. Also hat der Stilbegriff historisch rückblickend hermeneutisch eine *rekonstruktive Funktion*.

Nach der historisch rekonstruktiven Funktion des Stilbegriffs entwickelt Müller-Armack im Zuge der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland eine neue Bedeutung des Stilbegriffs. Nachdem die Soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftssystem in der Bundesrepublik Deutschland etabliert war, nennt Müller-Armack dieses Konzept den *Wirtschaftsstil der Moderne*. Der Stilbegriff erhält nun eine neue Funktion: Hatte er für die historische Rückschau rekonstruktive Funktion, wird er nun *antizipatorisch* definiert. Vorweggenommen wird im Wirtschaftsstil eine *ideal vorgestellte* Form des Gemeinwesens, in der die Konflikte zwischen den Dualismen, Ideologien und Rationalitäten überwunden sind. Damit wird der Begriff Wirtschaftsstil zu einem *ethischen Paradigma*: Der Wirtschaftsstil Soziale Marktwirtschaft nimmt eine ideale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung vorweg, deren Ausgestaltung zu einer *Verpflichtung für die Gegenwart* wird. Er gewinnt normative Funktion: Der Wirtschaftsstil Soziale Marktwirtschaft wird zum *sozioökonomischen Imperativ* für alle in ihr lebenden Individuen.

Mit dieser Neuinterpretation des Stilbegriffs können die Probleme fachlicher Differenzierungen wenigstens in Ansätzen überwunden werden, wenn der Mensch als historischer Gestalter in den Fokus der Betrachtung gerät. Denn in der Anthropologie – Alfred Müller-Armack greift in diesem Zusammenhang auf Helmuth Plessners anthropologischen Ansatz zurück – liegt der Punkt, an dem sich ökonomische und ethische Rationalität treffen.

Die Rationalität der Ökonomie wie der Ethik können aufgenommen werden, wenn sie als einander komplementär erachtet werden, ohne sie gegeneinander auszuspielen. Begründet wird ein solcher Ansatz in einem offen gehaltenen Menschenbild, das das Individuum als Gestalter wie als Empfänger, als prägenden und geprägten einer jeweilig spezifischen Verbindung von geistig-metaphysischer und real-sozioökonomischer Lage einer Zeit definiert. Nur der Mensch kann das abgrenzende „ich“ zu einem gemeinschaftlichen „wir“ machen. Nur der Mensch kann systematisch postulierte Grenzen zwischen den Systemen aufheben.

Dies gilt es nun, in der Praxis zu überprüfen.

Überprüfung auf die Praxis – „wir“ und „die“

Innerhalb des Bereichs Wirtschaft lassen sich wiederum viele weitere abgrenzende „Wirs“ identifizieren (vgl. zum Folgenden: Dietzfelbinger 2023, 159ff; insbes. 187ff). Im

Alltag der Wirtschaftspraxis differenzieren sich verschiedene Akteur*innen – Unternehmen als Organisationen und Individuen, die in diesen Organisationen arbeiten, sei es als Mitarbeiter*innen, sei es als Führungskräfte. Im Folgenden richtet sich der Blick beispielhaft zunächst auf das „Wir“ in einem Unternehmen.

Zunächst schaffen sich Unternehmen ein eigenes „Wir“, eine eigene Identität, um bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften einen höheren Grad der Identifikation zu erreichen. Je mehr die Mitarbeiter*innen von „Wir“ sprechen, desto höher ist der Grad der Identifizierung und damit auch ihre Motivation.⁶ Dieses „Wir“ hat damit zunächst die Funktion, das Unternehmen XY vom Unternehmen YZ abzugrenzen und die Besonderheit der eigenen Organisation herauszustellen. Dieser Identifikationsprozess geschieht häufig dadurch, dass sich Unternehmen und Organisationen Leitbilder geben, die den Charakter, die Philosophie, die Kultur eines Unternehmens beschreiben.

Unternehmensleitbilder sind damit ein Instrument *unternehmenspolitischer und -strategischer Rahmenplanung*, die die Identität des Unternehmens, die *Corporate Identity* umreißen und zugleich deren Ziele beschreiben.

Grundsätzlich haben Leitbilder unterschiedliche Funktion, je nachdem, zu welchem Zweck sie eingeführt werden. Man kann Leitbilder ihrer Zielrichtung nach unterscheiden in

- Sinnstiftungsfunktion
- Orientierungsfunktion
- Motivationsfunktion und
- Legitimationsfunktion.

Sinnstiftend sind Leitbilder, die den Zweck (*purpose*) der unternehmerischen oder organisationalen Tätigkeit umreißen oder genauer beschreiben. Sie treffen damit den innersten Kern der Organisation und beschreiben den Charakter des Unternehmens. Die aktuelle Managementliteratur rückte in den zurückliegenden Jahren das Thema Sinn immer mehr in den Mittelpunkt (meist unter der Überschrift Purpose Management, vgl. dazu Fink & Moeller 2018; Illner 2021; Bruce & Jeromin 2020), der Grund dafür liegt im demografischen Wandel und den unterschiedlichen Fragestellungen insbesondere der jüngeren Generationen.

Orientierend sind Leitbilder dann, wenn ein Ziel beschrieben wird, an dem sich Mitarbeiter*innen im Unternehmen ausrichten sollen. *Motivierend* sind Leitbilder, deren Ziel ist, Mitarbeiter*innen in das Gesamtgefüge des Unternehmens einzubinden. Sie werden damit zu einem Element der *Corporate Identity*. Die Beschäftigten sollen sich mit Arbeit, Inhalten und Formen des Unternehmens weitgehend identifizieren können.

⁶ Vgl. dazu den jährlich erscheinenden Gallup Engagement-Index, der den Zusammenhang zwischen hochidentifizierten Mitarbeiter*innen und Verbleibedauer in Organisationen aufweist; die aktuellen Ergebnisse unter: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx> [1.8.2024].

Legitimierend sind Leitbilder, wenn sie Produkte, Unternehmensformen oder dergleichen im positiven Sinne rechtfertigen. Gemeinsam ist den verschiedenen Ausrichtungen der Leitbilder: Sie wollen ein „Wir“ schaffen – wir grenzen uns durch unsere Philosophie, durch unser Miteinander ab – wir sind etwas Besonderes im Vergleich zu „den anderen“.

Das „Ich“ als wirtschaftliche*r Akteur*in: die Führungskraft

Neben der Organisationseinheit Unternehmen gibt es im wirtschaftlichen Kontext eine weitere Abgrenzung, ein weiteres „Wir“, mit dem sich Wissenschaft und Praxis beschäftigen: die Führungskräfte (vgl. zum Ganzen: Dietzfelbinger 2023, 67ff, insbes. 120ff).

Führungskräfte in Organisationen haben stets eine besondere Verantwortung, da sie Entscheidungen treffen, die Einfluss haben auf andere, zugleich müssen sie unter Umständen auch Vorgaben erfüllen, die sie wieder von ihren Vorgesetzten erhalten haben (die klassische *Sandwichrolle*). Entscheidend in diesem Zusammenhang: Führungskräfte haben Verantwortung für Menschen. Hier geht es darum, das „Ich“ (der Führungskraft) in Beziehung zum „Wir“ zu setzen, also die Mitarbeiter*innen zu motivieren, zu fördern und zu fordern. Es gilt, nicht nur die Perspektive Ich – Du einzunehmen, sondern ein gemeinsames Wir aufzubauen. Auch hier ist in den zurückliegenden Jahren ein starker Wandel eingetreten: In den 1960er-Jahren sprach die Führungstheorie vor allem davon, dass Führungskräfte entsprechend der sogenannten Eigenschaftstheorie die Rolle des heroischen Staatsmannes (Frauen waren nicht vorgesehen) einnehmen sollten – also das „Ich“ klar in den Fokus rückte. In den zurückliegenden Jahren wandelte sich das Bild vor allem durch den Einfluss der Sozialwissenschaften und Psychologie. Die moderne Führungstheorie spricht von Leadership und befähigendem Führungsstil. Das „Wir“ rückt mehr in den Mittelpunkt (vgl. zum Ganzen: Lang & Rybnikova 2014, siehe dazu im Folgenden zum Thema Agiles Management).

Ruth Seliger spricht im Zusammenhang ihres Ansatzes „Positive Leadership“ von drei Aspekten, die bei Führung zum Tragen kommen (müssen) (Seliger 2008, 40ff): Menschen führen, Organisationen führen – und als dritter und zentraler Aspekt der Führung – sich selbst führen, basierend auf Werten, Prinzipien und Zuversicht. Sich selbst führen könnte zum Beispiel heißen:

- sich seiner Werte und Haltungen bewusst zu sein
- immer wieder dazulernen und sich nicht für die geborene Führungskraft zu halten
- offen zu sein für neue Ansätze, neue Theorien und vor allem für neue Menschen
- die Reaktionen zu kennen, die schwierige emotionale Führungssituationen bei einem selbst hervorrufen
- die Vorbildrolle an- und ernst zu nehmen und mit gutem Beispiel voranzugehen
- sich seiner eigenen Grenzen bewusst zu sein und diese auch zu achten

- sich nicht aufzuopfern und das eigene Leben zu vergessen.

Dazu schreibt Ruth Seliger: „Führung ist ein Spiegel der Zeit, der Kultur und der Wertorientierungen der gesamten Gesellschaft. Führung wird nicht nur von Instrumenten und Theorien geprägt, sondern von den Werten, dem Menschenbild, der Haltung der Führungskräfte und den Werthaltungen der Organisation, in der sie stattfindet.“ (Seliger 2008, 199)

Neue Management-Ansätze zur Überwindung des Ich-Du- und Wir-Verhältnisses

Seit einigen Jahren hat in der Managementliteratur das Stichwort „Agilität“ Konjunktur (vgl. dazu: Oesterreich & Schröder 2020; Dietzfelbinger 2023/2). Ursprünglich als sogenanntes Agiles Manifest im Jahr 2001 von Software-Entwickler*innen formuliert, ist daraus eine literarische Welle geworden, die Legionen von Büchern umfasst. Was ist der Ansatz?

Ursprünglich stammt der Ansatz des agilen Managements aus der Software-Entwicklung, die sich in einer sich immer schneller drehenden Welt – der sogenannten VUKA-Welt⁷ – immer individueller werdenden Kund*innen-Anforderungen gegenüberstehen und diese schnell aufgreifen musste, um in und mit der jeweiligen Organisation konkurrenzfähig zu bleiben. In einer gemeinsamen Erklärung veröffentlichte eine Gruppe von Entwicklern im Jahr 2001 das sogenannte Agile Manifest der Software-Entwicklung. Darin heißt es

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.“

⁷ Hinter dem Stichwort „VUKA-Welt“ verbergen sich die vier Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (die englische Variante lautet VUCA: volatility – uncertainty – complexity – ambiguity). Gemeint ist damit: *Volatilität*: Technologie, Märkte, Gesellschaft – alles ändert sich rasant. In Politik, Gesellschaft und Wirtschaft vollziehen sich häufig überraschende Entwicklungen, die althergebrachte Muster/Denkweisen/Vorstellungen über den Haufen werfen. Man spricht auch von disruptiven Entwicklungen. *Unsicherheit*: In Politik, Technik und Gesellschaft gibt es nur wenig Dinge, auf die Verlass ist. Plötzliche Krisen und Entwicklungen machen vieles unplanbar, von der Organisations- über Marktentwicklung bis hin zu privaten Urlaubsvorhaben. *Komplexität*: Die Welt ist so vernetzt, dass Zusammenhänge kaum noch durchschaubar sind: Vieles hängt mit vielen zusammen, ohne dass dabei die Verbindungen im Detail auf die Schnelle nachvollzogen werden können. Komplexität unterscheidet sich dabei von Kompliziertheit. *Ambiguität*: Viele positive Entwicklungen, zum Beispiel durch Technik, haben zugleich negative Auswirkungen oder zumindest fragwürdige Seiten. Beispiel E-Scooter: Sie sollen die Verkehrssituation in Städten entlasten und damit zum Klimaschutz beitragen; die Massenproduktion der Roller und die schnelle Abnutzung machen aber den Klimaeffekt wirkungslos. Mittlerweile ist auch der Begriff BANI gebräuchlich, der die VUKA-Welt mit entsprechenden Adjektiven versorgt: Die Welt ist *brittle* (brüchig), *anxious* (ängstlich), *non-linear* (nicht linear) und *incomprehensible* (unverständlich).

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein“ (Kent u.a. 2001).

Die Idee dahinter im Kontext der IT-Entwicklung: Wir können Kund*innen nicht mehr einfach eine Software vor die Nase setzen, sondern wir brauchen deren Feedback. Auf Basis dieses Feedbacks entwickeln wir die Software weiter und berücksichtigen dabei deren individuelle Wünsche. Dementsprechend hatten die Verfasser*innen des Agilen Manifests eine Leitfrage im Kopf: Wie gelingt es, in einer VUKA-Welt Menschen und Organisationen mit Produkten/Dienstleistungen individuell zufrieden zu stellen und diese Produkte/Dienstleistungen mit zufriedenen und motivierten Mitarbeiter*innen zu schaffen?

Nutznieser*innen des agilen Managements sind die Kund*innen. Außerdem braucht es in einer VUKA-Welt, so die Verfechter*innen der agilen Theorie, ein neues Verständnis von Führung, Verantwortung und Miteinander in einer Organisation, einen neuen Führungs- und Managementstil. Damit kann man auch auf gesellschaftliche Veränderungen von Werten und Haltungen reagieren: Die Generationen Y und Z haben individuellere Ansprüche, sind wenig fokussiert auf Hierarchien und Ämter, sondern wollen auf Augenhöhe angesehen werden und – so sie denn Mitarbeiter*innen sind – gerne im Team, zugleich selbstverantwortlich arbeiten (vgl. Mangelsdorf 2015).

Ein Grundbaustein für gelingendes Agiles Management ist die eigene Haltung, oder – wie es in der Literatur meist heißt – das „agile Mindset“. Denn wie bei jedem Veränderungsprozess geht es vordergründig nicht darum, Artefakte und sichtbare Handlungen zu verändern, sondern grundsätzlich umzudenken und an den eigenen Einstellungen zu arbeiten. Hier liegt der Knackpunkt für all das, was im Anschluss folgt: Wie gelingt es, aus Gewohntem in Neues hineinzudenken, die vertrauten Bahnen zu verlassen und den Blick zu wagen hinüber in das, was neu ist, was Veränderung bringt, dadurch gleichwohl ungewohnt ist?

Das setzt voraus, dass man offen ist für das, was in der Welt geschieht, was Mitarbeiter*innen können und wollen. Das setzt weiterhin voraus, dass der*die Mitarbeiter*in bereit ist, sich auf diese Verantwortung einzulassen. Demnach ist es gegebenenfalls zugleich eine Führungsaufgabe, den*die Mitarbeiter*in zu befähigen, sich auf diese Verantwortung nicht nur einzulassen, sondern sie aktiv wahrzunehmen. Agiles Führen heißt, die Mitarbeiter*innen kontinuierlich zu befähigen, so eigenständig wie möglich zu arbeiten – aufseiten der Führungskraft setzt dies aber Vertrauen und Loslassen

voraus sowie die Kunst des Delegierens. Aus dem abgrenzenden „Wir“ wird ein „Wir“ des Miteinanders.⁸

Beim *agilen Führen* wird Delegation zentral, weil es darum geht, so viel Eigenverantwortlichkeit wie möglich in das Team und an die einzelnen Mitarbeiter*innen zu geben. Das schließt ein, Führung vor allem als Unterstützung zu verstehen.

Mitarbeiter*innen etwas zuzutrauen – das mag banal klingen, ist aber anspruchsvoll: Denn es bedeutet, dass Führungskräfte allenfalls Rahmenbedingungen vorgeben, vielleicht auch noch über das gemeinsame Ziel und den Weg zur Zielerreichung zu diskutieren; die Entscheidung über Strategie, Methoden und Wege treffen aber die Mitarbeiter*innen.

Wenn es gelingt, Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe zu begegnen, ihnen ihre Kompetenzfelder zuzugestehen und entsprechend möglichst viele Aufgaben zu delegieren, werden Lösungen, Erfolge und teamorientiertes Arbeiten wahrscheinlicher. Agile Führung spricht bei der Grundhaltung des Führens deshalb von *servant leadership*, wörtlich übersetzt „dienende Führung“. Übertragen heißt das, dass die Führungskraft ermöglicht und nicht Anweisungen erteilt. Man spricht auch von indirekter Führung oder lateralem Führen, aus einem abgrenzenden Wir hier die Führungskräfte und dort die Mitarbeiter*innen – oder umgekehrt – wird ein gemeinsam verstandenes Wir, das für ein gelingendes, kreatives Arbeiten sorgt, ohne dass notwendige Hierarchien verloren gehen.

Zurück zum Anfang: Schluss

Wird Wirtschaftsethik als *Stilfrage* formuliert, wird der Bruch, das Gegenüber von Wir und Ihr, von Ethik und Ökonomie, von Wir Unternehmen und dort Gesellschaft, von Ich als Führungskraft und Ihr als Mitarbeiter*innen überwunden. Die Grundideen des Agilen Managements können dabei helfen, dies nicht nur in der Theorie zu formulieren, sondern praktisch wirksam werden zu lassen. Dabei muss das Ziel sein, ausgehend vom Individuum nach dem für alle wünschenswerten Lebens- und Arbeitsstil zu fragen sowie ökonomische Interessen wie auch die Werte von Menschen, die in Unternehmen oder Organisationen arbeiten, zu integrieren. Kriterien hierfür wären die menschliche Vernunft auf Basis eines wohlverstandenen Kategorischen Imperativs Kantischer Prägung,

⁸ Es gibt unzählige Methoden aus dem agilen Management – die bekannteste (und oft am wenigsten verstandene) Methode ist SCRUM – ein strukturiertes Kreativverfahren, mit dessen Hilfe bestimmte Prozesse oder Aufgaben bearbeitet werden – oft mit überraschenden (Zwischen-)Ergebnissen. Allen Methoden gemeinsam ist der Ansatz, in einem kreativen Miteinander zu arbeiten und Hierarchien durch Rollen und Aufgaben zu ersetzen, die das gemeinsame Arbeiten strukturieren. Agilität ist nicht mit Anarchie zu verwechseln – durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten werden alle Beteiligten ihre jeweiligen Plätze und Verantwortungsbereiche zugewiesen.

als einer rationalen Interpretation des christlichen Doppelgebots der Liebe und des für viele Religionen bindenden Gebots der Nächstenliebe.

Auf Basis des Stilbegriffs ist es möglich, einen antizipierten, wohlgelingenden Lebensstil als sozioökonomischen Imperativ für die Gegenwart zu formulieren und an seiner Ausgestaltung zu arbeiten. Das Stilkonzept bewahrt die Eigendynamik (nicht: Eigengesetzlichkeit) der Kultursachbereiche und schließt die unterschiedlichen Adressatenebenen (individueller Lebensstil, institutioneller Unternehmensstil, systemischer Wirtschaftsstil) in gleichberechtigter Form ein.

Der Stilbegriff, wie er von Müller-Armack neu gedeutet wurde, basierend auf einer wohlverstandenen Anthropologie, die sich der Freiheit wie der Fragmentarität menschlichen Daseins bewusst ist, macht es möglich, die in der allgemeinen Diskussion mittlerweile selbstverständliche Differenzierung in Individualebene („Führungsstil“), Institutionenebene („Charakter eines Unternehmens“) wie Systemebene („Wirtschaftsstil“) aufzugreifen. Zugleich bietet der Stilbegriff in einer antizipatorischen Funktion eine spezifische Kategorie, ein gemeinschaftliches gesellschaftliches „Wir“ in seiner Vielschichtigkeit als sozioökonomischen Imperativ zu formulieren.

Damit noch einmal zurück zum Verhältnis von Wirtschaftsethik und systemtheoretischem Ansatz. *Niklas Luhmann* schrieb zum Thema Wirtschaftsethik: „(M)eine Vermutung ist, dass ... [die Wirtschaftsethik] zu der Sorte von Erscheinungen gehört wie auch die Staatsräson oder die englische Küche, die in der Form eines Geheimnisses auftreten, weil sie geheim halten müssen, dass sie gar nicht existieren“ (Luhmann 1993, 134). Zur Begründung führt Luhmann die eingangs erwähnte Differenzierung der Systeme an, die keinen gemeinsamen Code hätten. Gleichwohl zeigt sich, dass mit einem anthropologisch orientierten Ansatz in der Wirtschaftsethik die Systemtheorie mindestens in der Luhmannschen Rigorosität zu bröckeln beginnt: Gerade, weil der konstruktivistische Ansatz davon ausgeht, dass Erkenntnis und Wahrnehmung des Menschen stets subjektiv geprägt sind, liegt hier auch der Schlüssel für die hier vorgelegten Gedanken zu einer Wirtschaftsethik als Stilfrage. Denn der Mensch ist es, der in beiden Bereichen, der Wirtschaft wie der Ethik, agiert. Der Mensch schafft die Verbindung, den Bruch, die Konflikte, die sich im Zuge der kontinuierlichen gesellschaftlichen Transformation fortlaufend ergeben – wären die Systeme immer schon unverbrüchlich isoliert nebeneinander, wäre die Frage nach einer beide deutenden, in gewisser Form beide auch verbindenden Theorie tatsächlich obsolet. Dieser Ansatz ist aber, wenn man die Systemtheorie ernst nimmt, selbst ein subjektives Konstrukt, das der Überprüfung in der Praxis kaum standhält.

Impulse für Kirchengemeinden/-kreise und Pastoralverbände im Blick auf agiles Management

Wie oben beschrieben, hat das agile Management seinen Ursprung in der IT. Mittlerweile sind aus dieser Grundidee viele Methoden und Instrumente entstanden, die Organisationen und Unternehmen aktiv in ihrer Organisationsentwicklung und im Management nutzen.

Auch Führungskräfte im kirchlichen und diakonischen bzw. caritativen Kontext können von den Ansätzen und der Methodenvielfalt des Agilen Managements profitieren – dabei gilt die Mahnung des Paulus an die Gemeinde in Thessaloniki: „*Prüfet alles, das Gute aber behaltet.*“ (1. Thess. 5,21).

- *Führung als Profession:* Noch immer hält sich im kirchlichen Kontext ein Führungsverständnis, das sich funktional oder charismatisch als Amtsverständnis definiert. Das ist kaum kompatibel mit modernen Führungstheorien, die Führung als eigene Profession verstehen, eine Profession, die man erlernen muss (und kann). Grundvoraussetzung des agilen Führungsverständnisses ist, den Kunden*die Kundin im Blick zu haben (auch wenn der Begriff im kirchlichen Kontext oft kritisch betrachtet wird) und die Mitarbeiter*innen zur Eigenverantwortung zu motivieren.

Nicht die Macht, über Menschen zu bestimmen, zeichnet also eine moderne Führungskraft aus, sondern die Macht, Menschen zu befähigen und selbstverantwortlich werden zu lassen. Agile Führung stellt so das eigene Ego zugunsten der Ideen, der Kreativität der Mitarbeiter*innen hinten an und schafft Räume, in denen sich Mitarbeiter*innen entwickeln können.

- *Offenheit:* Einer der Ansatzpunkte beim agilen Management ist Führung als Offenheit und Ermöglichung zu verstehen: „Ich gebe dir, Mitarbeiter*in, zusammen mit deinen Kolleg*innen, den Raum und die Möglichkeit, die beste Lösung für das Thema/Anliegen zu finden. Ich unterstütze dich und euch dabei, wenn ihr mich braucht.“ Deswegen heißt eine der Führungsrollen, die eine agile Führungskraft ausfüllen muss, die des Servant Leaders, also der dienenden Führungskraft. Damit sind wesentliche Punkte beschrieben, die agile Führung ausmachen: Befähigung und Delegation von Aufgaben, wo immer es nur geht (vgl. dazu Dietzfelbinger 2023).
- *Kleine Schritte gehen, nicht immer den ganzen langen Prozess vorplanen:* Ausprobieren und dann gemeinsam draufblicken: Was haben wir gelernt? Wie weit sind wir gekommen? Was ist der nächste (kleine) Schritt? Im agilen Management nennt man solche Besprechungen Iteration, Review (nach kleinen Schritten, bezogen auf das [Zwischen-]Ergebnis, also das „Was“) oder Retrospektive bezogen auf den gesamten Prozess, also das „Wie“).
- *Offene und gelebte Feedback-Kultur – in alle Richtungen:* Im kirchlichen Kontext besteht die Gefahr überbordender Harmonisierungssehnsucht und/oder mangelnder Konfliktbereitschaft. Dabei ist kritisch-konstruktives Feedback in Prozessen und

Projekten absolut notwendig. Deutlich ist, dass Feedbackprozesse erlernt werden müssen, sowohl als Empfänger*in wie auch als Geber*in von Feedback.

- *Schnelle Entscheidungen treffen:* Hier mag manche*r Sorgenfalten auf die Stirn bekommen, wenn er*sie an kirchliche Gremien denkt, die oft von der Valentineske geprägt sind: Es ist schon alles gesagt, nur nicht von allen. Bei allem Wohlwollen im Blick auf Partizipation: Entscheiden tut manchmal gut, auch wenn man sich – wie der Begriff scheiden beinhaltet – von einer oder mehreren Alternativen verabschieden muss.
- *Fehler zulassen und aus ihnen lernen:* „Heiße den Fehler willkommen“, steht in manchen Unternehmen als Leitlinie – nicht aus Spaß am Verbocken, sondern weil Fehler Lernpotenzial in sich tragen, das verloren geht, wenn man ausschließlich nach dem*der Schuldigen fragt, um ihn*sie zu sanktionieren.
- *Daily Stand-ups:* Auch wenn in der kirchlichen Besprechungskultur die Dienstbesprechung, die „DB“, die Mutter aller Konferenzen ist – oft dauert sie (zu) lange und ist wenig ertragreich, manchmal geradezu zur Selbstdarstellung der Führungskraft degradiert. Darauf reagiert das agile Management mit der Methode des Daily StandUps: Man trifft sich in der Abteilung, im Referat, im Büro, in der Einheit an einem Stehtisch (StandUp!) mit einer Tasse Kaffee oder Tee und jede*r in der Runde beantwortet kurz die drei folgenden Fragen:

Was habe ich seit unserem letzten Treffen gemacht?

Was will ich bis zu unserem nächsten Treffen erledigt haben?

Was bereitet mir Schwierigkeiten?

Der Vorteil der Methode ist: Jede*r kommt einmal kurz zu Wort; sollten sich daraus bi- oder trilaterale Gespräche ergeben, kann das in den entsprechenden Gruppen fortgesetzt werden, ohne dass allen Beteiligten Zeit geraubt wird.

- *Arbeiten mit einem Kanban-Board:* Im agilen Management wird auch das Kanban-Board genutzt, obschon die Idee älter ist als das agile Management. Die Grundidee ist, Prozess- und Projektfortschritte zu visualisieren – auf einem großen Board, idealerweise physisch im Raum (und nicht nur virtuell). Projekte und untergeordnete Teilprojekte bekommen eigene Farben, der Entwicklungsstatus wird mit Karten oder Post-Its visualisiert, sodass alle den Prozessfortschritt stets vor Augen haben. Die einfachste Form ist ein Board mit vier Spalten: wartend – zu tun – in Arbeit – fertig. Je nachdem, an welcher Stelle wer mit welchem Projekt ist, werden die Zettel in das entsprechende Feld geklebt. Psychologisch bedeutsam ist die Spalte „Fertig“, weil hier die Erfolge/das Erreichte sichtbar gemacht werden – Erfolge werden meist viel zu wenig erwähnt, obschon sie einen großen Motivationsfaktor für Teams/Gruppen haben.
- *Orientierung an den Nutznießer*innen (Kund*innen):* Kund*innen sind in erster Linie die Gemeindeglieder – da ließen sich drei Fragen stellen (vgl. dazu Dietzfelbinger 2002).

Wie kann man Menschen, die bereits aktiv sind, in ihrem Engagement stärken (*intraparochiale Perspektive*)?

Wie kann man Menschen, die Angebote nutzen, sich bisher aber nicht engagiert haben, für die Mitarbeit gewinnen (*interparochiale Perspektive*)?

Wie kann man Menschen, die bisher keinen Bezug zu Kirche und Gemeinde hatten, anbinden (*extraparochiale Perspektive*)?

- **Bedarfsanalyse – „Customer Journey“ und „Personae“:** Ein (nicht neuer) Ansatz besteht in der Zielgruppendifferenzierung. Bestandskund*innen einer Organisation, eines Unternehmens, die der Organisation schon lange treu sind, indem sie immer wieder Waren oder Dienstleistungen von dort beziehen, brauchen andere Pflege als Neukund*innen. Bei potenziellen Kund*innen muss wiederum unterschieden werden, welche Zielgruppen man als Organisation ansprechen will. Wenn man die Zielgruppe identifiziert hat, fragt man möglichst konkret, was diese Zielgruppe braucht und will (in der agilen Nomenklatur spricht man von der „customer journey“), bezieht – so möglich – Personen aus dieser Zielgruppe in die Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung mit ein, sei es real, sei es imaginär (in der agilen Nomenklatur die Methode der „Personae“). Der Gedanke dahinter: Der*die Kund*in ist nahe bei der Entwicklung der Dienstleistung oder des Produktes dabei und gibt Feedback, das Produkt oder die Dienstleistung werden im besten Sinne maßgeschneidert (in der agilen Nomenklatur „customized“). Im kirchlichen Kontext hieße es also zu fragen, mit welchen Methoden und in welchen Formen das Evangelium an Menschen gebracht werden kann. Bestandskund*innen – traditionelle Kirchenmitglieder – muss man anders bedienen als neue. So wie sich viele Senior*innen mit dem Internet schwertun, so sind Menschen der Generation Y und Z kaum noch über den Schaukasten erreichbar. So wie Senior*innen zusammenzucken, wenn im Gottesdienst E-Gitarre und Drumcomputer aufgebaut werden, so langweilig finden Jugendliche liturgischen Gesang. So wenig Senior*innen das Deutsch-englisch-Abkürzungs-Mixmax der Jugendsprache verstehen, so abstoßend finden junge Menschen den pastoralen Ton mit dauerrollendem R und pathetischen Sprachverschwurbelungen. Entsprechend zielgruppengerecht müssen Verkündigung und kirchliche Arbeit/Angebote vermittelt werden.

Bei allen Methoden und Instrumenten, die man aus dem agilen Management zu übernehmen bereit ist, gilt es, dem Motto zu folgen: *Methoden sind für Menschen da, nicht Menschen für Methoden*. Will sagen: Man kann die Anregungen aus dem agilen Methodenset annehmen und überlegen, wie sie auf die eigene Situation, auf den eigenen Arbeitsbereich anwendbar sind, wo sie hilfreich sind, wo man sie vielleicht auch modifizieren muss, damit es in das eigene Setting passt.

Literaturverzeichnis

- Aßländer, Michael (Hg.) (2011/²2021). Handbuch Wirtschaftsethik. Berlin: Metzler.
- Beck, Kent u. a (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung, abrufbar unter <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [20.12.2024].
- Bruce, Annette & Jeromin, Christoph (2020). Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft: Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dieckmann, Detlef, Dietzfelbinger, Daniel, Kühnbaum-Schmidt, Kristina & Meyns, Christoph (Hg.) (2023). Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Dietzfelbinger, Daniel (2023). Agiles Führen. In: Detlef Dieckmann & Daniel Dietzfelbinger u.a. (Hg.), Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht, 11–35.
- Dietzfelbinger, Daniel: Art. Wirtschaftsethik, abrufbar unter <https://www.ethik-lexikon.de/lexikon/wirtschaftsethik> [28.12.2024].
- Dietzfelbinger, Daniel (1998/2). Der Stilbegriff als Paradigma der Wirtschaftsethik. In: Zeitschrift für Evangelische Ethik (ZEE) Nr. 3, 1998, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 190–206.
- Dietzfelbinger, Daniel (2011/²2021). Evangelische Sozialethik. In: Handbuch Wirtschaftsethik. Berlin: Metzler, 271–282.
- Dietzfelbinger, Daniel (2002). Kirche, höre die Signale: Vom Nutzen des Managements. In: Daniel Dietzfelbinger & Jochen Teuffel (Hg.), Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Theologie und Ökonomie. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 85–106.
- Dietzfelbinger, Daniel (2008/³2023). Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dietzfelbinger, Daniel (1998/1): Soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftsstil. Alfred Müller-Armacks Lebenswerk. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Dietzfelbinger, Daniel & Teuffel, Jochen (Hg.) (2002). Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Eucken, Walter (1940/⁹1989). Die Grundlagen der Nationalökonomie. Wiesbaden: Springer.
- Fink, Franziska & Moeller, Michael (2018). Purpose Driven Organisations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2, Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Illner, Karlheinz (2021). Purpose, Sinn und Werte: Das „Warum?“ als Leuchtturm in der digitalen Transformation. Freiburg: Haufe.
- Lang, Rainhart & Rybnikova, Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas (1988). Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1993). Wirtschaftsethik – als Ethik. In: Josef Wieland (Hg.), Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 134–147.
- Mangelsdorf, Martina (2015). Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: Gabal.
- Müller-Armack, Alfred (1959/³1981). Genealogie der Wirtschaftsstile. Die geistesgeschichtlichen Ursprünge der Staats- und Wirtschaftsformen bis zum Ausgang des 18. Jahrhunderts. In: Alfred Müller-Armack, Religion und Wirtschaft. Geistesgeschichtliche Hintergründe unserer europäischen Lebensform. Bern/Stuttgart: Haupt, 26–244.
- Müller-Armack, Alfred (1959/³1981). Religion und Wirtschaft. Geistesgeschichtliche Hintergründe unserer europäischen Lebensform. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2020). Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.
- Reckwitz, Andreas (2020). Was hat er, was alle wollen?, abrufbar unter <https://www.zeit.de/2020/34/andreas-reckwitz-soziologie-buecher-liberalismus/komplettansicht> [30.7.2024].
- Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (2021). Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie? Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rendtorff, Trutz (1981/²1990). Ethik. Grundelemente, Methodologie und Konkretionen einer ethischen Theologie, 2 Bände. Stuttgart: Kohlhammer.
- Seliger, Ruth (2008). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer.
- van Aaken, Dominik & Schreck, Philipp (Hg.) (2015). Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weber, Max (1922/⁷1988). Wissenschaft als Beruf. In: Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hg. von J. Winckelmann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 582–613.
- Wieland, Josef (Hg.) (1993). Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Institut persönlichkeit+ethik GbR
Kapuzinergasse 9
86150 Augsburg
+ 49 (0) 174 172 2164
dietzfelbinger(at)pro-ethik(dot)de
www.persoenlichkeitundethik.de