

# WIRTSCHAFTSETHIK: DER „SPAGAT“ ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS

THEODOR FAULHABER

*Ethische Normen sind so alt wie die Menschheit selbst, ebenso der Usus, sie nicht oder nicht konsequent genug zu befolgen. Im Verlangen nach einer neuen Unternehmer- und Wirtschaftsethik ist immer wieder ein Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis festzustellen. Eine Restrukturierung der Werteordnung fordern aber inzwischen auch viele Unternehmer und Manager. „Holistisches Management“ ist der Versuch, möglichst viele Aspekte in die Entscheidungsfindung einzubauen, also das Ganze zu sehen, nicht nur Teile. Staats- und Unternehmensmanager stehen unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit unter besonderer Verantwortung: unter Verantwortung nicht nur für ihr Unternehmen/ihre Institution, sondern auch für deren Umfeld. Wenn das Umfeld des Managers wächst, muss er seinen Blickwinkel erweitern. Damit wird „Holistisches Management“ letztlich vor allem auch zu einer Bildungs- und Weltbildfrage. JEL N° G 34 , M14 , Z 13*

W. L. ist einer der Spitzenstars und Supermanager auf dem Sektor des chemischen Pflanzenschutzes. Die Eigentümer seines Unternehmens können sich über stetig wachsende Marktanteile freuen. „Auf meine eigenen 1237 Quadratmeter Garten kommt mir das Giftzeug nicht, das ich verkaufe“, erklärt W. L.

Ernst R.s Seminarinstitut für Managementtechniken geht glänzend. Er selbst ist ausgebucht, ständig unterwegs. Seine Familie kommt zu kurz. „Eigentlich ist das ein Wahnsinn, was ich da mache“, gibt er hin und wieder zu: „Was habe ich eigentlich persönlich, ganz persönlich davon, wenn der Vorstandsdirektor X nach seinem Seminar bei mir ein besserer Rhetoriker ist, die Körpersprache glänzend interpretieren kann, damit er in seiner anzuzweifelnden Branche noch effizienter wird? Das bringt mir doch selbst außer Geld nichts. Das Ganze ist doch eine Illusion, ist ‚Maya‘, ist Selbsttäuschung!“

H. F., Technikmanager, hat sein Unternehmen aus der Krise geführt. Es schreibt jetzt wieder schwarze Zahlen, ist auf dem Weltmarkt Hecht im Karpfenteich. Nur selten sagt er im engeren Freundeskreis, er sei zwar auf seine Leistungen und auf die seiner Mitarbeiter stolz, „im Grunde möchte ich aber doch wissen, was das alles letztlich soll. Kann der Verkauf von Stahlprodukten wirklich den Sinn meines Lebens ausmachen? Da muss doch mehr sein. Außerdem muss man viel zu oft über seinen Schatten springen. Das Geschäft ist nichts für Sensible ...“

Nur drei wahre und zutreffende Beispiele aus dem Geschäftsleben aus persönlichen Begegnungen. Sie zeigen eine spirituelle und ethische sowie eine Sinn-Lücke, eine Art Schizophrenie. Über diese Themen wird ungern gesprochen, sie könnten das Image der als cool und clever geltenden Manager gefährden, die tough ihrer Wege gehen. Da wirkt die Viktor Frankl'sche Sinnfrage störend.

Wer bei diesen Themen allzu oft Nachdenklichkeit zeigt und wider den Mainstream löckert, gilt als bald als Schrulli und Softi und wird seiner Rolle nicht gerecht.

„Manager seien berufsmäßig zum Doppelleben gezwungen“, meint der deutsche Psychologe Oswald Neuberger und zitiert „das Bild, das der Wirtschaftshistoriker Fritz Redlich von der dämonischen Unternehmerpersönlichkeit entworfen hat. Das, was die Leute nach oben bringt, bringt sie auch zu Fall. Durchsetzungsfähigkeit, Sendungsbewusstsein, Rücksichtslosigkeit und Monomanie ... Wenn man zu allen lieb und nett ist, kommt man im Unternehmen nicht voran.“ (Neuberger, Die Zeit, Nr. 32/1995)

Laut dem deutschen Unternehmensberater Roland Berger gelten für Unternehmer und Manager „die gleichen Regeln des Anstands wie für jeden Menschen, und da würde ich bei den Zehn Geboten anfangen. Ein Manager speziell hat aber darüber hinaus eine besondere Verantwortung, weil er mit anderer Leute Geld - dem der Eigentümer, aber auch vieler Fremdkapitalgeber - wirtschaftet. Er hat zudem eine besondere Vorbildfunktion für seine Mitarbeiter und außerdem eine soziale und volkswirtschaftliche Verantwortung - umso mehr, je größer das Unternehmen ist ... Es darf nicht nur der Erfolgreiche befördert werden, sondern nur der Erfolgreiche, der auch charakterliche Stärke bewiesen hat und für den Ethos und Moral keine Fremdwörter sind.“ (Berger, Die Zeit, Nr. 32/1995) Die Diskussion über wirtschaftsethische Fragen ist in Mode gekommen. Eines der unzähligen Konzepte dazu verlangt ein „Ökosophisches Management“ (Peter Kern) und fordert:

- die *Person-Verträglichkeit*: Die Würde des Einzelnen ist zu respektieren,
- die *Sozial-Verträglichkeit*: Die Mitleidensfähigkeit mit allem Lebenden ist zu kultivieren,
- die *Zukunfts-Verträglichkeit*: Produkte und Produktionsverfahren, die Leben überhaupt bedrohen, sind ethisch nicht zu kultivieren.

Dies erfordere allerdings eine „kopernikanische Wende unserer Einstellungen zum Leben“, „unserer Einstellungen zum eigenen Leben, zum Leben der anderen und zum Leben der Natur als ganzer, und zwar im Blick auf Gegenwart und Zukunft“ (Karmasin, 1996).

#### **Das Prinzip Verantwortung - die „Verantwortungsgesellschaft“**

Eine Einstellungswende (*metanoia*, Umkehr) hat auch immer wieder der deutsch-amerikanische Philosoph Hans Jonas gefordert: „Der endgültig entfesselte Prometheus ... ruft nach einer Ethik, die durch freiwillige Zügel seine Macht davor zurückhält, dem Menschen zum Unheil zu werden ... Die dem Menschenglück zugedachte Unterwerfung der Natur hat im Übermaß ihres Erfolges, der sich nun auf die Natur des Menschen selbst erstreckt, zur größten Herausforderung geführt, die je dem menschlichen Sein aus eigenem Tun erwachsen ist.“ (Jonas, 1984)

Die Begründung einer solchen Ethik der freiwilligen Begrenzung der eigenen Macht gegenüber Mitmensch und Umwelt liegt, so Jonas, in der Metaphysik. Sie geht also über bloße Physik und Naturerkenntnis hinaus, denn „es werden die alten Fragen nach dem Verhältnis von Sein und Sollen, Ursache und Zweck, Natur und Wert neu aufgerollt, um die neu erschienene Pflicht des Menschen jenseits des Werts subjektivismus im Sein zu verankern“ (Jonas, 1984).

Die eigene Macht wird also aus Sorge um das andere und den anderen, die als Pflicht anerkannt wird, beschränkt: Nicht alles, was machbar ist, wird auch in Angriff genommen. Voraussetzung hierfür ist allerdings auch der Mut zur Verantwortung.

Das ähnelt in etlichen Punkten der Forderung Ivan Illichs nach „Selbstbegrenzung“ und auch jener Eugen Friedrich Schumachers nach einer „Rückkehr zum menschlichen Maß“, die dieser in Anlehnung an Leopold Kohr erhoben hat (Illich, 1975; Schumacher, 1977).

Eines der Motive für verantwortliches Handeln ortet Jonas in der Furcht vor dem, was der Mensch durch unverantwortliches Handeln anstellen könnte. Wer diese begründete, selbstlose Furcht (nicht Ängstlichkeit) vor den Folgen unverantwortlichen Handelns nicht besitzt, dem „ist unser Schicksal nicht anzuvertrauen“ (Jonas, 1984).

Jonas schaut dunkle Zeiten, die den Mut zur Verantwortung erfordern. „Die dunkelsten Zeiten aber sind die, wo ... schon die einfache Anständigkeit ungewöhnlichen Opfersinn oder Mut erfordert und ihre Bewährung zur leuchtenden Ausnahme in der Flut der allgemeinen Erbärmlichkeit wird“,

schreibt er in einem „praktischen Teil“ zu seinem Prinzip, der sich mit Technik, Medizin und Ethik befasst (Jonas, 1987).

Generell rät Jonas zur Vorsicht, zu einem umfassenden „in dubio pro malo - wenn im Zweifel, gib der schlimmeren Prognose vor der besseren Gehör, denn die Einsätze sind zu groß geworden für das Spiel“ (Jonas, 1987).

### **Wirtschaftsethik und Weltethos**

Hans Jonas behandelt einen sehr wesentlichen Aspekt einer Ethik, deren Erneuerung seit einigen Jahren allenthalben gefordert wird. Der amerikanische Psychotherapeut M. Scott Peck beispielsweise erklärt die US-Gesellschaft für von „Materialismus, Egoismus, manipulativem Verhalten und Gefühllosigkeit“ durchzogen, sie sei daher „krank“, sie habe „schon fast den Glanz dessen, was es heißt, menschlich zu sein, vergessen ... Wir brauchen Heilung“ (Scott Peck, 1995). In Politik und Wirtschaft müsse das Gemeinschaftsdenken die Konkurrenz ablösen, ebenso in der individuellen Arbeitswelt. Langfristig biete Kooperation eine günstigere Kosten-Nutzen-Relation als ruinöse Konkurrenz (siehe dazu auch: Hofstadter, In: Spektrum der Wissenschaft, Digest 1/1998).

Einen „Abschied von der Konkurrenzgesellschaft“ fordert auch der deutsche Jesuit Friedhelm Hengsbach (Hengsbach, 1995). Das „krankhafte Konkurrenzfieber“ müsse von einer Kombination von „Wettstreit und Zusammenspiel“ abgelöst werden (Hengsbach, 1995). Er bezieht sich dabei auch auf seinen Vorgänger an seinem Institut, Oswald von Nell-Breuning, und auf die Katholische Soziallehre. Künftige Chancen lägen in Kooperationen: in Bündnissen auch in miteinander wettstreitenden Unternehmen, gesellschaftlichen und politischen Gruppen. Eine Moral des „Ich + Wir“, die auf der Entwicklung des Selbst beruht, daher die Beziehung zum Du und zum Wir eröffnet, hält der deutsch-amerikanische Soziologe Amitai Etzioni durchaus für möglich. Ziel - auch der Erziehung - sei die Förderung von Humanität und Solidarität (Etzioni 1994; Etzioni 1995).

Mehr auf globaler Ebene propagiert der Tübinger Theologe Hans Küng sein „Projekt Weltethos“ (Küng, 1990). Dabei beruft er sich auf die „Goldene Regel“ der Religionsstifter wie Moses, Buddha, Jesus oder Laotse, den kategorischen Imperativ, wonach man das, was man für sich selbst nicht wünscht, auch keinem anderen antun möge. Vor allem geht es um einen Bewusstseinswandel, um eine „Ethik der Verantwortung (Max Weber, Hans Jonas) statt einer kruden Erfolgsethik“ (Küng, in: Conturen, Nr. 4/ 1993).

Indem sich Küng auf Moses, Buddha und Jesus beruft, hat er natürlich den Finger auf eine offene Wunde gelegt: Ethische Normen sind so alt wie die Menschheit selbst, ebenso der Usus, sie nicht oder nicht konsequent genug zu befolgen. Der Ex-Jesuit und Managementtrainer Rupert Lay stellt im Verlangen nach einer neuen Unternehmer- und Wirtschaftsethik immer wieder das Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis und einen „schönen Schein“ fest (Lay, 1990; Lay, 1983).

Kritik an Phraseologie und Verhalten von Unternehmern und Managern üben neben vielen beispielsweise auch die Wirtschaftswissenschaftler Gary Hamel und C. K. Prahalad. Querdenker würden in Unternehmen erst gar nicht hochkommen, und immer neue Spar- und Schrumpfungstrategien würden Firmen nicht „gesundschrumpfen“, sondern „krankschrumpfen“. Abspeckstrategien würden Mitarbeiter, das angeblich wichtigste Kapital, rascher abbauen als notwendig, dabei gingen Kreativität und Motivation zugrunde. (Hamel/Prahalad, 1995). In dasselbe Horn bläst der Unternehmensberater Joachim Kath, wenn er warnt, Unternehmungen würden durch das „zwanghafte Zahlendenken“ der „Kostenknechte“ „zu Tode rationalisiert“ (Kath, 1994).

### Zwischen Marktplatz und Tempel

Dieser Unternehmensort stellt einen Schnittpunkt von Mikro- und Makroökonomie dar. Härter werdender Wettbewerb unter Globalisierungsbedingungen trifft auf eine zunehmend materialistischer und ichbezogener gewordene Werteordnung. Der deutsche Philosoph Peter Sloterdijk, grundsätzlich Optimist, meint: „Die erste Welt produziert massenhaft hoch individualisierte Menschen, um es freundlich auszudrücken. Man könnte sie simpel auch als pure Egoisten bezeichnen. Bezeichnenderweise ist ‚Egoiste‘ ja sogar der Name eines geläufigen Parfüms. Und wo immer man auch durch deutsche Städte geht, hat man das Gefühl, die so Parfümierten sind schon allenthalben unter uns.“ (Sloterdijk, Die deutsche Wirtschaftswoche, Nr. 45/1995)

Die Überbetonung des Materiellen war die verständliche Reaktion auf zwei Weltkriege, die alles in Trümmer legten. Der Wiederaufbau in Europa forcierte im Einklang mit der Maslow'schen Bedürfnispyramide die Priorität des Ökonomischen. Das „Schaffe, schaffe, Häusle baue“ geriet zum Leitwert in den modernen Industriestaaten und setzte sich nach und nach durch, was an und für sich nichts Negatives bedeutet, wenn dadurch nicht andere, mindestens ebenso wichtige Werte unter die Räder gekommen wären.

Weitsichtige Geister erkannten die Fehlentwicklungen sehr bald. Einer der Väter einer sozial und ethisch verpflichteten Marktwirtschaft, Wilhelm Röpke, klagte schon in den sechziger Jahren: „Was nützt aller materieller Wohlstand, wenn wir die Welt gleichzeitig immer hässlicher, lähmender, gemeiner und langweiliger machen und die Menschen den moralisch-geistigen Grund ihrer Existenz verlieren? Der Mensch lebt eben nicht nur von Radios, Autos und Kühlschränken, sondern von der ganzen unverkäuflichen Welt, jenseits des Marktes und der Umsatzziffern, von Würde, Schönheit, Poesie, Anmut, Ritterlichkeit, Liebe und Freundschaft, vom Unberechneten, über den Tag und seine Zwecke Hinausweisenden, von Gemeinschaft, Lebensgebundenheit, Freiheit und Selbstentfaltung.“ (Röpke, 1979)

Mittlerweile haben weitere Generationen die materiell betonte Werteordnung als selbstverständlich akzeptiert und wahrscheinlich auch verinnerlicht. Das Anderwärtige musste ebenso wie das Spirituelle seinen Rückzug antreten.

Nach dem italienischen Politologen Carlo Mongardini lebt die menschliche Gesellschaft in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Gotteshaus und Marktplatz. Derzeit halten wir uns, so Mongardini, fast ausschließlich auf dem Marktplatz auf, den wir zu unserer heiligen Stätte erklärt haben (Mongardini, 1998). Nicht umsonst sprechen wir von „Konsumtempeln“. Waren frühere Zeiten durch Kathedralen oder Universitäten symbolisiert, so sind das Charakteristikum der Gegenwart Supermärkte und Shopping-Centers.

Wir wollen hier nicht in eine allgemeine Zivilisations- und Kulturkritik verfallen, so wie etwa der britische Zeithistoriker Norman Stone von der Universität Oxford und der französische Spitzenmanager Alain Minc unisono ein „neues Mittelalter“ orten, auf das wir rasant zusteuerten bzw. in dem wir uns bereits befänden (Stone, Die Salzburger Nachrichten 29. 4. 1994; Minc, 1994). Als Grund dafür definieren sie den Vormarsch des Materialismus ebenso wie der französische Politikwissenschaftler Jean-Marie Guéhenno, der ein Ende der Politik, ja gar der Demokratie konstatiert (Guéhenno, 1994). Seine Diagnose: Politik, die eigentlich auf Dauer ausgerichtet sein müsste, weil sie langfristig wirkt, erstirbt in materialistischer Kurzlebigkeit, Institutionen trocknen aus, die Bildung verengt sich und versagt ebenso wie die Erziehung. Guéhenno sieht eine Ähnlichkeit unserer Zeit mit jener gegen Ende des römischen Imperiums (und ist damit keineswegs der

erste - die beiden Zeitalter haben vor ihm unter anderen schon Oswald Spengler, Edward Gibbon, Michael Grant oder Hans Jonas verglichen). Eine analoge Kritik, wenn auch biologisch begründet, bringt auch der Verhaltensforscher Irenäus Eibl-Eibesfeldt vor (Eibl-Eibesfeldt, 2000). Guéhenno hat keine Patentrezepte anzubieten, aber er will die Menschen „zur Übernahme von Verantwortung bewegen - für die Freiheit in der Gesellschaft von morgen“ (Guéhenno, Interview im Spiegel, Nr. 2/1995).

### **Ausweg Bildung - „ganzheitliches Management“?**

Eine Restrukturierung der Werteordnung in Richtung Redimensionierung des Ökonomischen und Materiellen fordern inzwischen auch Unternehmer und Manager. Harsche Kritik an der heutigen Managergeneration übt etwa Helmut Maucher, ehemaliger Chef des Nestlé-Konzerns. Sein Urteil: In den Chefetagen habe ein „Wertezerfall“ um sich gegriffen. „Es hat teilweise eine Rücksichtslosigkeit und Gier um sich gegriffen, die viel kaputt macht ... Wenn das Management keine ethische und moralische Verantwortung übernimmt, schadet es dem langfristigen Interesse des Unternehmens“, sagte der langjährige Chef des Nestlé-Konzerns. Die Konzernlenker achteten zu sehr auf „kurzfristige Gewinnmaximierung“ und seien bereit, dafür das langfristig gewachsene Vertrauen zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden aufs Spiel zu setzen. „Gefordert sind insbesondere die Figuren an der Spitze - die Vorstandsvorsitzenden und CEOs. Von ihrem Verhalten geht eine enorme Signalwirkung aus“, sagte Maucher (Maucher, Interview mit dem Manager Magazin, Nr. 8/2004). Das erinnert durchaus an Erich Fromms „Haben oder Sein“ (Fromm, 1976).

In eine ähnliche Richtung argumentiert der deutsche Ex-Manager und Managementberater Reinhard K. Sprenger, der die „Droge Arbeit“ zur „eitel-inszenierten Wichtigkeit“ und „atemlos-hechelnden Mobilmachung“ erklärt. Er fordert ein „Leben, in dem auch Muße eine wichtige Rolle spielt“ und „Selbstverantwortung“ als Motivation statt „Entlohnung von außen“. Ein Schlüssel dazu sei eine Änderung der Managerausbildung. (Sprenger, 1995)

Einen neuen Ansatz dazu hat der Autor dieser Zeilen mit einem Postgraduate-Kurs an der Donau-Universität Krems initiiert, der mit einem Master of Science in holistischem (= ganzheitlichem) Management abschließt.

Ganz kurz dazu folgende Thesen (nach: Faulhaber, in: Conturen, Nr. 2/2003):

Es gab und gibt Hunderte von Management-Bezeichnungen und -Methoden. Meist kamen und kommen sie aus den USA, auch aus Japan. Beispiele sind etwa: Management by Objectives, Total Quality Management, Kaizen, Six Sigma, One-Minute-Management, High-Performance-Management, Lean Management, Business-Process-Reengineering, Shareholder/Stakeholder Value Management, Wissensmanagement etc. ... Im Harvard Business Manager vom Oktober 2003 gibt es einen Überblick über mehr als 200 Management-Methoden (siehe Nohria, in: Harvard Business Manager, Oktober 2003).

Was ist das Neue am „Holistischen Management“? - Das (relativ) Neue ist der Versuch, möglichst viele Aspekte/Approaches in die Entscheidungsfindung einzubauen, also das Ganze zu sehen, nicht nur Teile (griechisch *holon* = das Ganze). D. h., es ist auch der Versuch, die Descartes'sche (1596 - 1650) Trennung zwischen Subjekt und Objekt, den Dualismus, auf dem das westliche Weltbild bis jetzt im Grunde beruht, zurückzunehmen. Hegel (1770 - 1831) hat diesen Dualismus als schädlich kritisiert und das Ganze betont, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Kant unterstreicht dies. Sein Kant'scher Imperativ beruht auf einem ganzheitlichen Weltbild: „Handle so, dass die Maxime

deines Handelns jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung dienen könnte“ - „Was du nicht willst, dass man dir tu’, das füg’ auch keinem anderen zu“.

Nach Kant und Hegel herrschte eine Zeit lang Ruhe um das „Holon“. In modernerer Zeit wurde der südafrikanische Staatsmann Jan Christian Smuts (1870 - 1950), Mitbegründer des Völkerbundes, zum Schöpfer des Begriffes des Holismus.

Gleichzeitig erfolgte der Umsturz im Weltbild der Physik durch die Relativitäts- und die Quantentheorie: Einstein, Heisenberg, Schrödinger & Co. stürzten die Newton'sche Mechanik vom Podest. Alle sprechen von einer Re-Spiritualisierung, von einem Ende des bisher materialistisch dominierten Weltbildes. Dieses neue Weltbild sprengt die Grenzen unserer Vorstellungen.

Nun: Was hat das alles mit „Management“ zu tun?

Vor allem die Entwicklung der Umweltsituation des Planeten Erde hat dazu geführt, dass auch viele Unternehmen und Staaten die Notwendigkeit erkannten, den Blick über ihre Bereiche hinaus zu richten. Man denke etwa an Schmidheiny's Gründung des Business Councils for Sustainable Development, man denke an die verschiedenen internationalen und nationalen Initiativen in Richtung Nachhaltigkeit.

Folgerichtig kommt der Begriff des modernen Holistischen Managements aus der Umweltökonomie, die biologische Kreisläufe in das Management einbezieht. Pionierfunktion hat hier das Allan Savory Center for Holistic Management in Albuquerque/NM ([www.holisticmanagement.org](http://www.holisticmanagement.org)). Holistische Lehrinhalte auf dem Managementgebiet vertritt auch das CIIS/California Institute of Integral Studies ([www.ciis.edu](http://www.ciis.edu)).

Staats- und Unternehmensmanager stehen unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit unter besonderer Verantwortung: unter Verantwortung nicht nur für ihr Unternehmen/ihre Institution, sondern auch für deren Umfeld. Es geht nicht mehr um das Unternehmen/die Organisation/den Staat allein, es geht um Beteiligte und um Betroffene - letztlich, theoretisch - asymptotisch -, da alles mit allem verbunden ist, um das Ganze.

Wenn das Umfeld des Managers wächst, muss er seinen Blickwinkel erweitern. Damit wird Holistisches Management letztlich vor allem auch zu einer Bildungs- und Weltbildfrage. Wenn immer mehr Aspekte/Approaches berührt sind, geht das Zeitalter des eindimensionalen Managers und des „EGO-Managers“ in der EGO-Gesellschaft (Leszek Kolakowski: give-me-give-me-Gesellschaft) zu Ende. Das heißt aber eben auch, dass der Unternehmer bzw. Manager nicht nur die jetzt dominanten ökonomischen Werte zu berücksichtigen hat, sondern auch andere: ökologische, soziale, ethische und sogar spirituelle Werte (Werner Herzog). Es geht hier nicht um ein Entweder-oder: entweder diese genannten Werte oder die traditionell ökonomischen. Es geht um ein Sowohl-als-auch: natürlich geht es um ökonomische Werte, aber eben auch um die anderen.

Damit wird der Generalist gefragt. Der Spezialist ist wichtig - aber eben nicht nur der Ökonom. Auch die anderen Spezialisten sind gefragt - gleichrangig neben dem Ökonomen. Der Generalist bemüht sich um den größtmöglichen Überblick. Fredmund Malik vergleicht den „ganzheitlichen Manager“ mit einem Dirigenten, der das Orchester der Spezialinstrumentalisten führt (Malik, 2000).

Es gilt interdisziplinäres, vernetzt-systemisches, ganzheitliches Denken. Der jüngst verstorbene Frederic Vester hat einen ähnlichen Ansatz seit einem Vierteljahrhundert vertreten.

Jedes Handeln ist Werte-orientiert. Werte ergeben sich aus dem Weltbild, das Welt-Bild ergibt sich aus Bildung. Daher ist es wichtig, dass der Manager seinen Blickwinkel weitet, weil sich sein Umfeld erweitert hat. Ein Mehr an Bildung ist gefragt. Um den wachsenden Anforderungen selbst gewach-

sen zu sein, muss er ein Grundverständnis auch für nicht primär Ökonomisches besitzen: etwa für das vernetzte Funktionieren ökologischer Systeme, über soziale, psychologische, gesellschaftliche Systeme; letztlich auch über ethische Fragen oder über Fragen der Kosmologie, Quantenphysik, Erkenntnistheorie, Philosophie und Spiritualität. Gerade Letztere haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Weltbild, auf das daraus resultierende Wertesystem und auf das daraus resultierende Handeln.

In den letzten Jahren sind sicherlich viele Schritte in die richtige Richtung unternommen worden - siehe etwa auch die Bemühungen um eine Corporate Social Responsibility ([www.csr-austria.at/](http://www.csr-austria.at/) Wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung).

Entscheidend für die Zukunft wird sein, inwieweit es gelingt, die hehre Theorie noch besser in die Praxis umzusetzen.

### Literatur

- Berger, R.* (1995), Die Zeit, Nr. 32/1995.
- Eibl-Eibesfeldt, I.* (2000), In der Falle des Kurzzeitdenkens, München.
- Etzioni, A.* (1994), Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Stuttgart.
- Etzioni, A.* (1995), Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus, Stuttgart.
- Faulhaber, T.* (1996), Die Wiederkehr des Spirituellen, Wien.
- Faulhaber, T./Stillfried, B.* (2001) (Hrsg): Auf den Spuren einer Ethik von morgen, Freiburg, Basel, Wien.
- Faulhaber, T.* (2003), Thesen zu einem Holistischen Management, Conturen, Nr. 2/2003.
- Fromm, E.* (1967), Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, Stuttgart.
- Guéhenno, J.-M.* (1994), Das Ende der Demokratie, München.
- Guéhenno, J.-M.* (1995), Interview im Spiegel, Nr. 2/1995.
- Hamel, G./Prahalad C. K.* (1995), Wettlauf um die Zukunft, Wien.
- Hengsbach, F.* (1995), Abschied von der Konkurrenzgesellschaft. Für eine neue Ethik in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, München.
- Hofstadter, D. R.* (1988), Tit for Tat. Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln? In: Spektrum der Wissenschaft, Digest 1/1998.
- Illich, I.* (1975), Selbstbegrenzung. Eine politische Kritik der Technik, Reinbek bei Hamburg.
- Jonas, H.* (1984), Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt/M.
- Jonas, H.* (1987), Technik, Medizin und Ethik. Praxis des Prinzips Verantwortung. Frankfurt/M.
- Karmasin, M.* (1996), Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Konzepte und Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Führungsethik, Wien.
- Kath, J.* (1994), Die Kostenknechte. Nieten ohne Innovation. Unternehmen zu Tode rationalisiert. München.
- Küng, H.* (1990), Projekt Weltethos, München.
- Küng, H.* (1993), Weltfrieden - Weltreligionen - Weltethos, In: Conturen Nr. 4/ 1993.
- Lay, R.* (1983), Ethik für Wirtschaft und Politik, München.
- Lay, R.* (1990), Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management, Düsseldorf, Wien, New York.
- Malik, F.* (2000), Führen - Leisten - Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart, München.
- Maucher, H.* (2004), Interview mit dem Manager Magazin, Nr. 8/2004.
- Minc, A.* (1994), Das neue Mittelalter, Hamburg.
- Mongardini, C.* (1998): Die Rolle der Moral und die politische und ideologische Krise unserer Zeit im zeitgenössischen Europa, in: Faulhaber, T./Stillfried, B. (Hrsg): Wenn Gott verloren geht. Die Zukunft des Glaubens in der säkularisierten Gesellschaft, Freiburg, Basel, Wien.
- Neuberger, O.* (1995), Zum Doppelleben gezwungen, in: Die Zeit, Nr. 32/1995.

- Nohria, N.* (2003), Harvard Business School, Boston, Harvard Business Manager, Oktober 2003.
- Röpke, W.* (1979), *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Bern.
- Schumacher, E. F.* (1977), *Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Alternativen für Wirtschaft und Technik.* „Small is beautiful“, Reinbek bei Hamburg.
- Scott Peck, M.* (1995), *Eine neue Ethik für die Welt. Grundwerte für eine menschlichere Gesellschaft*, München.
- Sloterdijk, P.* (1995), *Deutsche Wirtschaftswoche*, Nr. 45/1995.
- Sprenger, R. K.* (1995), *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*, Frankfurt/M., New York.
- Stone, N.* (1994), Gespräch in den Salzburger Nachrichten vom 29. 4. 1994.

### **Abstract**

Business ethics: the „balancing act“ between theory and practice

Ethical standards are as old as mankind, just as the custom not to follow them, or not following them consistently enough. A gap between theory and practice is repeatedly detected concerning the demand for new corporate and economic ethics. Nowadays even entrepreneurs and managers demand a restructuring of the value order. „Holistic Management“ is the attempt to include as many aspects as possible into decision making, to see the whole, not only parts. When it comes to sustainability, state and enterprise managers have a special responsibility: responsibility not only for their enterprise/institution, but also for their surrounding field. If the surrounding field of the manager grows, he also has to extend his perspective. So after all „holistic management“ becomes a question of education and view of life.