

**Der tugendhafte Unternehmer als Gestalter  
ambivalenter kultureller Prozesse**

Rekultivierung der Tugenden  
als Antwort auf die Menschheitskrisen

**Verfasser:**

**Benjamin Brockhaus**

benjamin.brockhaus@uni-oldenburg.de

Oldenburg, im September 2015

## Inhaltsverzeichnis

1	Heranführung .....	1
2	Kulturelle (Erosions-)Prozesse und ihre Abgründe.....	2
2.1	Abgründe kultureller Erosionsprozesse.....	2
2.2	Fehlende Qualitäten für einen richtigen Umgang mit kultureller Erosion .....	4
3	Synthese - Tugenden als Antwort auf kulturelle Erosionsprozesse .....	7
4	Tugendhaftes Unternehmertum als Ausweg aus den Menschheitskrisen .....	13
4.1	Ehre als Lohn der Tugend – Wurzeln tugendhaften Unternehmertums .....	13
4.2	Tugenden im Wandel der Zeit und der Verlust der Kaufmannsehre.....	14
4.3	Nachhaltigkeit als Weg in die Renaissance der Tugendhaftigkeit .....	16
5	Üben der Tugenden als Weg zum Wiedererblühen der Ökonomie.....	19
6	Anhang .....	22
6.1	Das Paradox unserer Zeit.....	22
6.2	Der Ehrbare Kaufmann.....	24
6.3	Die Worte des Glaubens .....	25
6.4	Auszüge aus der „Nikomachischen Ethik“ (Aristoteles).....	26
7	Quellenverzeichnis .....	27

*„Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch!“*

Friedrich Hölderlin

# 1 Heranführung

Betrachtet man den heutigen Zustand der westlichen Industriegesellschaften so entsteht angesichts der zahlreichen ökologischen, politischen und ökonomischen Krisen<sup>1</sup> der Eindruck eines „kurz bevorstehenden Umbruchs“ (Lautermann 2012, S. 23). Sucht man nach den Wurzeln der Krisen, so lassen sich einige kulturelle Prozesse ausmachen, die das Leben (in den westlichen Industriegesellschaften) in all seinen Facetten dominieren. Kulturelle Entwicklungen, wie Beschleunigung, Technisierung, Medialisierung, Kommerzialisierung und Verwissenschaftlichung, sind in ihren Auswirkungen ambivalent: Sie entfalten neben ihrem ursprünglich intentionalen Fortschritt auch „zunehmend negative Wirkungen“ (Antoni-Komar & Pfrieder 2013, 113-114). Dies führt im „Zeitalter der Paradoxien“ (vgl. Handy 1995) zu einem Leben zwischen extremer Fülle und Leere in einer „Über-Gesellschaft“ (Lautermann 2012, S. 25-26). Diese kann langfristig nicht unverändert fortbestehen, da sie die natürlichen Grenzen des Menschen und der irdischen Ökosysteme nicht ausreichend achtet - was zugleich als Entfremdung des Menschen von den existenziellen Voraussetzungen eines *guten Lebens*<sup>2</sup> verstanden werden kann. Wenn die Menschheit angesichts dessen einem zivilisatorischen Zusammenbruch entgegen will, sieht sie sich mit der Aufgabe konfrontiert eine weitreichende Umgestaltung ihrer Lebens- und Wirtschaftsweisen vorzunehmen (Lautermann 2012: 23).

In diesem Umgestaltungsprozess steht jeder Akteur in direkter Verantwortung für die Wirkungsrichtung seiner jeweiligen Handlungen (Lautermann & Pfrieder 2006: 8). In besonderer Weise auch die Unternehmen (als kollektive-) und Unternehmer<sup>3</sup> (als individuelle Wirtschaftssubjekte): Denn ihr Wirken ist derweil tief mit dem Leben der Menschen verschränkt. Sie prägen mit ihren Angeboten neue - und reagieren auf bestehende kollektive Alltagspraktiken und sind somit Kulturprodukt und Kulturproduzent zugleich. Somit besteht zwischen unternehmerischem Handeln und der kulturellen Situation eine interdependente und reaktive Beziehung.

---

<sup>1</sup> Es gibt Unmengen an Literatur, die sich mit der Beschreibung, Identifizierung und Analyse der aktuellen Menschheitskrisen beschäftigt. An dieser Stelle soll der Verweis auf die Berechnungen von Rockström et al. (2009) zum Überschreiten der ökologischen Systemkapazitäten unseres Planeten, die Ergebnisse des laufend aktualisierten Konfliktbarometers des Heidelberger Instituts für Politische Wissenschaft (Ellerbrock & Hachemer 2014) und auf die jährlichen Reporte und Risikoabschätzungen zum Krisenzustand der Weltwirtschaft des Internationalen Währungsfonds (IMF 2015) hinreichend sein.

<sup>2</sup> Das *gute Leben* wird hier und im Folgenden als ein glückseliges somit sinnerfülltes gesellschaftliches Leben verstanden, das durch körperliche Gesundheit und geistige Höherentwicklung geprägt ist. Dieses Verständnis leitet sich aus der „*Nikomachischen Ethik*“ von Aristoteles ab (vgl. Anhang 6.4).

<sup>3</sup> Um den Textfluss einfacher zu halten wird anstelle aufwendiger Genderformen in der vorliegenden Arbeit bei allen sozialen Rollenbezeichnungen die männliche Form genutzt. Selbstverständlich sind jeweils immer beide Geschlechter eingeschlossen.

Aus dieser leitet sich sowohl eine besondere Einflussmacht wie auch die Mitgestaltungs-Verantwortung der Unternehmer für den Umgestaltungsprozess ab (Pfriem 2004a; Antoni-Komar & Pfriem 2013: 113). Dieser Aufsatz sucht nach personenbezogenen Handlungseigenschaften und Charakterqualitäten, deren (Wieder-) Erlernen die Unternehmer ermächtigt – auch im Angesicht der Perversion kultureller Prozesse *richtig*<sup>4</sup> zu handeln.

Beginnend mit einer Darstellung beispielhafter Abgründe (Kapitel 2.1), die sich im Zuge der kulturellen Prozesse im menschlichen Zusammenleben aufgetan haben, schließt daran eine Ableitung notwendiger Handlungsqualitäten an (Kapitel 2.2), derer es für dieses *richtige* Handeln bedarf. Daraufhin wird an Hand des Wesens und bestimmter Eigenschaften von *Tugenden* gezeigt, dass sie eben jene Qualitäten mit sich bringen (Kapitel 3). Darauf aufbauend wird an Hand einer historischen Rückschau das Potential tugendsamen Unternehmertums für die Lösung der Menschheitskrisen dargelegt (Kapitel 4). Abschließend wird die Frage beantwortet, ob und wie Tugenden wieder erlernt werden können und welche Implikationen sich daraus für Unternehmen ergeben (Kapitel 5).

Damit gliedert sich dieser Aufsatz in eine junge wissenschaftliche Bewegung ein, die Tugenden als Antwort auf die Herausforderungen des 21. Jahrhundert fruchtbar machen will (vgl. Lautermann 2012: 222).

## 2 Kulturelle (Erosions-)Prozesse und ihre Abgründe

### 2.1 Abgründe kultureller Erosionsprozesse

Ambivalente Auswirkungen kultureller Prozesse prägen das gesellschaftliche Zusammenleben in der Postmoderne maßgeblich: Während sie einerseits zu einer Verbesserung der Lebensqualität führen, kommen durch ihre Übersteigerung zunehmend negative Wirkungen zum Tragen (Antoni-Komar & Pfriem 2013: 113):

Beispielsweise der Prozess der **Kommerzialisierung**: Geschieht er im rechten Maße vermag er zunächst zum Abbau von Ungerechtigkeiten in einer Gesellschaft führen, die in der Willkür einzelner Herrschender gelegen haben. Auch kann die Kommerzialisierung durch eine „optimale“ Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zum Wohle einer Wirtschaftsgemeinschaft

---

<sup>4</sup> Das normativ Richtige bezieht sich hier und im Folgenden auf ein Handeln, dass für die Erreichung eines „guten Lebens“ im aristotelischen Sinne förderlich ist. Konkreter könnte es hier auch mit „gesellschaftsdienlich“ und „umweltförderlich“ definiert werden.

beitragen<sup>5</sup>. Wird die Kommerzialisierung jedoch übertrieben führt sie zu gegenteiligen Ergebnissen: Die Folge ist eine *Diskriminierung der Subsistenz* (UKW 2015)<sup>6</sup>, z.B. durch die Privatisierung von lebenswichtigen Gemeingütern. Darüber hinaus beginnt ein Handel mit Gütern und Dienstleistungen, die zur Erhaltung ihres natürlichen inhärenten Wertes nicht handelbar sein sollten, der mit *Ungerechtigkeit und Korruption* einhergeht (vgl. Sandel 2012).

Auch die (meist technikbasierte) **Beschleunigung** des (gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und privaten) Lebens vermag zunächst einen Zugewinn an Zeit für das Individuum zu bringen. In Verbindung mit der zunehmenden Technisierung (siehe unten) entsteht aber ein autodynamischer Übersteigerungszirkel dessen Folgen *Ruhelosigkeit, Stress, Überlastungserscheinungen und Chaos* sind (z.B. Stau im Straßenverkehr oder Burnout beim Menschen) (Rosa 2007: 144-153).

Ebenso führt die **Technisierung** im richtigen Maß zur „mobilen Freiheit“ (vgl. Weber 2008) und (durch die Ablösung menschlicher Arbeitskraft durch Maschinen) zur Entlastung der Techniknutzer. Wenn der Technikkonsum jedoch übertrieben wird, droht der Verlust menschlicher Kompetenzen (Antoni-Komar & Pfriem 2013: 114), wodurch eine *entmündigende Technikabhängigkeit* entstehen kann und eine Entfremdung des Menschen von seiner Natur und natürlichen Umgebung (UKW 2015). Es kommt zu Gesundheitsschäden, z.B. in Form von Süchten oder „digitaler Demenz“ (Spitzer 2012). Langfristig drohen Risiken durch (vielleicht noch unabhärbare) Technikfolgen (z.B. im Fall der Mobilfunkstrahlung diskutiert; vgl. Watson 2014:164). Die zunehmende Nutzung von mobilen Endgeräten führt zudem zu einer „Zerteilung des sozialen Gemeinschaftsraums“ (vgl. Weber 2008). Auch können Prozesse der *Virtualisierung sozialer Beziehungen* beobachtet werden<sup>7</sup> – die wiederum die Gefahr eines *Verfalls sozialer Kompetenzen* sowie das Ausbleiben der zahlreichen *Mehrwerte realer zwischenmenschlicher Interaktionen* mit sich bringt - z.B. in Form einer *Reduktion der zwischenmenschlichen Kommunikation* auf reine Informationsübertragung (UKW 2015).

---

<sup>5</sup> Zumindest unter den Prämissen der neoklassischen Ökonomie.

<sup>6</sup> Hier, sowie im Folgenden wird auf mündliche Beiträge der Teilnehmer und Lehrenden aus dem Seminar „UKW - Unternehmen und kultureller Wandel der Gesellschaft“ verwiesen, das im Sommersemester 2015 an der Universität Oldenburg von Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Dr. Irene Antoni-Komar und M.A. Lars Hochmann angeboten wurde.

<sup>7</sup> Hierzu wurden im UKW-Seminar zahlreiche Beispiele aus dem Bekanntenkreis der Teilnehmer genannt: Klassisch wäre eine interkontinentale Beziehung zweier junger Menschen, die sich vollständig über das Internet anbahnt und entwickelt (und sich in den meisten Fällen, bei ausbleibender realer Begegnung, letztendlich auch nach nicht all zu langer Zeit wieder erledigt).

Mit der Technisierung zusammenhängend führt die **Medialisierung** durch die Überflutung der Menschen mit Informationen zu einer „Informationspandemie“ (Watson 2014: 165), deren Folgen *Orientierungsverlust* und *Überforderung* sind (Antoni-Komar & Pfriem 2013:114). Zugleich schüren die nicht-enden-wollenden Katastrophenberichte und schlechten Nachrichten ernsthafte *Zweifel* am positiven Ausgang der Menschheitsgeschichte, was zu *Ohnmacht, Demotivation und Pessimismus* – kurz zur Verbreitung von *Angst und Depression* - führt (UKW 2015; vgl. Watson 2014: 165).

Als letztes Beispiel zeigt auch die **Verwissenschaftlichung** die Ambivalenz, einerseits zu großen Errungenschaften der Menschheit führen zu können (z.B. auf dem Gebiet der Medizin), in ihrer pervertierten Form aber auch die größten Schrecken (z.B. Atomwaffen) zu erschaffen (vgl. Antoni-Komar & Pfriem 2013: 114). Die Vorherrschaft hochspezialisierter Experten führt zur *Entmündigung des Individuums* in Form von *Verlust des (Selbst-)Vertrauens* in die eigenen Fähigkeiten (vgl. Illich 1979). Die zugleich unter Experten bekannte *Angst vor dem Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit* mündet in einen *übersteigerten Skeptizismus*, der sich in Form einer *Angst vor dem Fehlermachen* gesellschaftlich verbreitet und zum „Verlust der Fehlerfreiheit“ führt: der *Freiheit, Fehler machen zu dürfen* um aus eigenen Erfahrungen zu lernen (UKW 2015).

## 2.2 Fehlende Qualitäten für einen richtigen Umgang mit kultureller Erosion

Dass die beschriebenen Trends und Prozesse derweil eine kulturelle Dimension erreicht haben ermöglicht den Rückschluss, dass sie durch vielfaches individuelles und somit kollektives Handeln entstehen (vgl. Antoni-Komar et al. 2010 & Antoni-Komar & Pfriem 2013).<sup>8</sup> Somit werden auch die Abgründe der Prozesse durch ein gesellschaftlich weit verbreitetes Handeln aufgetan, dass als *lasterhaft*, bzw. *nicht-dem-guten-Leben-dienlich*, bezeichnet werden darf, da ihm bestimmte Qualitäten und Eigenschaften fehlen. In der folgenden Analyse, werden aus den in Kapitel 2.1 dargestellten negativen Übersteigerungsfolgen kultureller Prozesse jeweils die offensichtlichen Mängel an Handlungsqualitäten abgeleitet, die über das kollektive Handeln zu eben jenen Abgründen führen.

---

<sup>8</sup> An dieser Stelle müsste sich eigentlich eine Diskussion der Frage anschließen, in wie weit kulturelle Prozesse emergenter Natur (d.h. nicht vollständig durch die Summe einzelner Individualhandlungen einer Gesellschaft erklärbar) sind. Aber auch unabhängig von Emergenz, methodologischem Individualismus und Mikrodeterminismus (und der Frage ob die Kultur das Handeln der Individuen oder das Handeln der Individuen die Kultur prägt), lässt eine Entwicklung, die kulturelle Dimensionen erreicht hat, auf ein gesellschaftlich weit verbreitetes Handeln schließen.

So lässt sich aus der Tendenz, dass von den eigentlichen ambivalenten Prozessen „zunehmend die negativen Wirkungen zum Tragen kamen“ (Antoni-Komar & Pfriedm 2013:113), auf einen kollektiven *Mangel an Feingefühl für ein maßvolles Handeln* schließen (Zeile1 in Tabelle 1).

Tabelle 1: Negative Übersteigerungsfolgen kultureller Prozesse lassen auf kollektiv mangelnde Handlungsqualitäten schließen.

	<b>Kulturelle Prozesse</b>	<b>führen bei einseitiger Übersteigerung zu</b>	<b>lassen auf folgende mangelnde Handlungsqualitäten schließen</b>
1	Alle genannten.	Negativen Auswirkungen durch Übertreibung	Mangel an Feingefühl für ein maßvolles Handeln
2	Kommerzialisierung, Verwissenschaftlichung, Medialisierung	Tunnelblickartigem Verfolgen von (meist materiellen) Zielen.	Mangel an Freude, Liebe, Wohlbefinden, Begeisterung und Hingabe im Handeln selbst.
3	Kommerzialisierung	Diskriminierung von Subsistenz, zu Korruption und Ungerechtigkeiten	Mangel an Mitgefühl und Gerechtigkeitsstreben
4	Beschleunigung ↓ Technisierung (sich gegenseitig steigend, vgl. Rosa 2007: 144-153)	Stress und Überlastung, ↑ hemmungslosem Technikkonsum	Mangel an Ruhe und Gelassenheit  Fehlende Achtsamkeit für die eigenen, bzw. menschlichen und natürlichen Grenzen:  Besinnung auf das, was-gut-tut bzw. allgemein als gesund zu verstehen ist.
5	Technisierung	Einbußen an realer sozialer Interaktion	Mangel an Wertschätzung zwischenmenschlicher Begegnung & Liebeserfahrung
6	Technisierung & Medialisierung	verführerischen Versuchungen  „Informationspandemie“, (Watson 2014: 165),	Resistenz  gewisse Aushaltbereitschaft
7	Verwissenschaftlichung & Medialisierung	Angst, Skeptizismus, Pessimismus, Passivität	Mangel an (Selbst-)Vertrauen, Optimismus  Unfähigkeit im Umgang mit Furcht bzw. Angst



		„Angst hat den Optimismus als dominante kulturelle Kraft abgelöst“ (Watson 2014: 165)	Mangel an kreativ-initiativem Unternehmergeist
3	Alle genannten.	Hemmnissen nachhaltiger Entwicklung. (A.-Komar & Pfriem 2013:113).	Verschwenderischer Umgang mit den zu Verfügung stehenden Mitteln.

Desweiteren zeigt sich, dass die meisten der denkbaren prozessdeterminierenden Handlungen jeweils (relativ isoliert) auf je ein naheliegendes greifbares Ziel (oder ein Zielbündel) fokussiert sind: So lassen sich beispielsweise hinter Kommerzialisierung, Verwissenschaftlichung und Medialisierung folgende – tunnelblickartig verfolgte – Motivationen bzw. Handlungsziele identifizieren:

- Kommerzialisierung: Generierung maximalen Profits mit minimalem Einsatz.
- Verwissenschaftlichung: Erreichen eines bestimmten Forschungsergebnisses.
- Medialisierung: Erreichen von hohen Auflagen und Einschaltquoten.

In diesem rein auf ein bestimmtes Ergebnis ausgerichteten Streben kommen handlungsinhärente Qualitäten wie *Freude, Liebe, Wohlbefinden, Begeisterung und Hingabe* – die dem *guten Leben* dienen – zu kurz (Zeile 2, Tabelle 1).

Nach demselben Schema können die fehlenden Handlungsqualitäten für die weiteren kulturellen Prozesse abgeleitet werden. Tabelle 1 stellt die Ableitung und seine Ergebnisse dar.<sup>9</sup>

Insgesamt können die so abgeleiteten Mängel, für einen geeigneten Umgang mit der (im vorangegangenen Kapitel umrissenen) kulturellen Erosion richtungsweisend sein.

### 3 Synthese - Tugenden als Antwort auf kulturelle Erosionsprozesse

Aus Kapitel 2.2 folgernd, werden Handlungsqualitäten und Charaktereigenschaften gesucht, die das Potential haben, die in Tabelle 1 dargelegten Mängel auszugleichen. Dies wäre gegeben,

---

<sup>9</sup> Besser nachvollziehbar wäre ggf. eine textliche, schrittweise Erläuterung der jeweiligen Ableitungsschritte. Um den Arbeitsumfang im Maß zu halten wird darauf an dieser Stelle verzichtet.

wenn sie den Handelnden ermächtigen, auf schöpferische Weise den kulturellen Negativ-Dynamiken zu begegnen und sie in der Art und Weise zu verändern, dass sie (zumindest was den individuellen Anteil an der kulturellen Entwicklung betrifft) wieder einem *guten Leben dienlich* sind.

Aristoteles legt in seiner Nikomachischen Ethik dar, dass *tugendhaftes Handeln* der Weg zur Erreichung jener *Exzellenz* ist, die zum höchsten Ziel der Glückseligkeit (als vollkommener Zustand) und somit zum *richtigen, guten Leben* führe. In der Tugendethik geht es somit um das *richtige Handeln*. Als Basistugend geht Aristoteles dabei von der **Vernunft** als spezifisch menschliche Eigenschaft aus, die den Menschen befähigt, im Handeln jeweils *die richtige Mitte* zwischen zwei ambivalenten Handlungsextremen (Lastern) zu wählen.

Somit liegt schon in der Basis tugendhaften Handelns die erste Antwort auf einen Großteil der Missstände, die sich aus den ambivalenten kulturellen Prozessen ergeben: die Möglichkeit, ein *Ausgleich* zu dem in Kapitel 2.2 dargestellten lasterhaften Handeln und somit auch zu den sich daraus ergebenden Negativextremen (Kapitel 2.1) zu sein (siehe Tabelle 2, Zeile 1).

Folgt man Aristoteles weiter, führt das wiederholte *maßvoll-richtige* Handeln dann zur Ausbildung von **Charaktertugenden**.<sup>10</sup> Diese haben immer Bezug zu *einem bestimmten sozialen Kontext* und äußern sich dort in Form der *richtigen* Haltung gegenüber anderen Menschen (vgl. Aristoteles 1911; Lautermann 2012: 208, 214, 217-225; MacIntyre 1987: 247; ebd. 2001: 132f). Für Aristoteles ist tugendsames Handeln zudem der Weg zur Exzellenz – zu einem Erblühen des Lebens, was es „um seiner selbst willen wertvoll“ macht, da sich erst im Ausleben einer Tugend jene inhärenten Werte offenbaren, die wesentlicher Bestandteil eines *guten Lebens* für den Menschen sind (MacIntyre 1987: 247; MacIntyre 2001:132). Somit ist auch die Antwort auf das Fehlen von Glückseligkeits-stiftenden Qualitäten wie Freude und Wohlbefinden im Grundtypus tugendsamen Handelns enthalten (vgl. Zeile 2, Tabelle 2)

Darüber hinaus liefern bestimmte Tugenden mit ihren jeweiligen Eigenschaften Antworten zu bestimmten Kontexten (vgl. Lautermann 2012: 222): So sind z.B. die Tugendeigenschaften der aristotelischen Charaktertugend der **Freigiebigkeit** ein maßvoller Umgang mit Besitz und Vermögen im zwischenmenschlichen Kontext, der weder zu geizig noch zu verschwenderisch ist. Als Eigenschaft der Tugend der **Hochherzigkeit** beschreibt Aristoteles einen Umgang mit Geld und Gütern im öffentlich-politischen Kontext, der weder zu kleinlich noch zu protzend ist. Daneben trifft die **Gerechtigkeit** die rechte Mitte zwischen Geben und Nehmen bzw.

---

<sup>10</sup> Tugenden entstehen demnach als eine Art Metamorphose aus der Basistugend der menschlichen Vernunft.

Zuteilen und Korrigieren. Aristoteles ordnet der Gerechtigkeit den Kontext des öffentlich-politischen Handelns (z.B. von Händlern oder Richtern) in Friedenszeiten zu (vgl. Aristoteles 1911, Hübner 2014). So kann an Hand der Nikomachischen Ethik dargelegt werden, dass die Eigenschaften dieser drei speziellen Tugenden in Kombination mit den grundsätzlichen Wesenseigenarten von Tugenden das Potential haben, die negativen Kommerzialisierungswirkungen zu heilen, die auf einen *Mangel an Mitgefühl und Gerechtigkeitsstreben* zurückgeführt werden können (vgl. Zeile 3, Tabelle 2).

Mit der gleichen Vorgehensweise können auch zu den anderen in Tabelle 1 dargelegten Mängeln Tugenden gefunden werden, deren Eigenschaften potentiell einen Ausgleich der Missstände ermöglichen. Tabelle 2 zeigt beispielhafte Ergebnisse dieser Suche.

Tabelle 2: Bestimmte Tugend liefern auf Grund ihrer Eigenschaften Antworten auf die mangelnden Handlungsqualitäten die (durch kollektives Handeln) zu den kulturellen Prozessen führen.

	<b>Kulturelle Prozesse</b>	<b>lassen schließen auf folgende mangelnde Handlungsqualitäten</b>	<b>Ausgleichende Tugend</b>	<b>Auf Basis folgender Tugendeigenschaften</b>
1	Alle genannten.	Mangel an Feingefühl für ein maßvolles Handeln	Vernunft bzw. Klugheit	befähigt den Menschen im Handeln jeweils <i>die richtige Mitte</i> zwischen zwei ambivalenten Handlungsextremen zu wählen (Aristoteles 1911).
2	Kommerzialisierung, Verwissenschaftlichung, Medialisierung	Mangel an Freude, Liebe, Wohlfinden, Begeisterung und Hingabe im Handeln selbst.	Tugendhaftigkeit allgemein	erschließt jene dem Handeln inhärenten Qualitäten, die Glückseligkeit stiften (vgl. Aristoteles 1911; MacIntyre 1987: 247; ebd. 2001:132)
3	Kommerzialisierung	Mangel an Mitgefühl und Gerechtigkeitsstreben  Korruption	Freigiebigkeit, Hochherzigkeit, Gerechtigkeit. Ehrbarkeit.	Maßvolles Geben und Nehmen im Umgang mit Gütern (zwischen Geiz und Verschwendung) (vgl. Aristoteles 1911, Hübner 2014). Wahrung der eigenen Ehre durch Wahrheitstreue gegenüber sich selbst und Anderen (Bollnow 1954:135-142; Klink 2008: 65-67)
4	Beschleunigung ↕ Technisierung	Mangel an Ruhe und Gelassenheit, Fehlende Achtsamkeit für natürliche Grenzen  Besinnung auf das, was gut tut bzw. allgemein als gesund zu verstehen ist.	Ruhe & Gelassenheit,  Besonnenheit	Gegenstück für Unruhe, Stress und Hektik. Bringt Erholung von Mensch, Umwelt und Ressourcen (Bollnow 1954: 115-121).  Mitte zwischen Zügellosigkeit und Askese, bzw. Lust und Unlust/Stumpfheit – im Kontext von Konsum, Sexualität und Umgang mit dem eigenen Körper (Aristoteles 1911, Hübner 2014)
5	Technisierung	Mangel zwischenmenschlicher Begegnung und Liebeserfahrung	Liebe	Gehört - eng verbunden mit dem Glauben und der Hoffnung - zur Dreifaltigkeit der christlichen „göttlichen Tugenden“, und beinhaltet

				sowohl die Liebe zu sich selbst, zu Gott wie auch die Nächstenliebe: „Du sollst deinen nächsten lieben wie dich selbst“ (Mk 12,31; Vgl. Martini 1997) <sup>11</sup>
6	Technisierung & Medialisierung	Resistenz  Mangel an Aushaltbereitschaft	Innere Ruhe  Standhaftigkeit	Ermöglicht schlechte Nachrichten gelassen aufzunehmen (Bollnow 1954: 119-120).  Bewusster Widerstand gegen die „natürliche und allzu menschliche Neigung zum Nachgeben“. Vorgang bewusster Selbstbeherrschung gegen moralisches Schwachwerden“ (Bollnow 1954: 86).
7	Verwissenschaftlichung & Medialisierung	Mangel an (Selbst-)Vertrauen, Optimismus  Unfähigkeit im Umgang mit Furcht bzw. Angst  Mangel an kreativ-initiativem Unternehmergeist	Vertrauen (Glaube & Hoffnung)  Tapferkeit, Mut  Kühnheit	Schafft über das Glauben und Hoffen dort Sicherheit wo von außen keine Sicherheit zu erwarten ist (Bollnow 1954: 175-185; Martini 1997: 5-8; 60).  Mitte zwischen Feigheit und Tollkühnheit bzw. Furcht und Zuversicht- im Kontext krisenhafter Zustände. Führt z.B. auch zur Zivilcourage (Aristoteles 1911, Bollnow 1954: 77-71; Hübner 2014).  Ermächtigt zur Planung und Durchsetzung selbst aussichtslos erscheinender Unterfangen (Bild des Kolumbus) (Bollnow: 1954:82).
8	Alle genannten.	Verschwenderischer Umgang mit den zu Verfügung stehenden (natürlichen, materiellen & seelischen) Mitteln.	Sparsamkeit	„Tugend des Haushaltens, ermöglicht „zweckmäßigen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln“ (i.S.v. Ressourcen) „als Mitte zwischen Geiz und Verschwendungssucht“ (ebd. 42).

<sup>11</sup> Hier wäre eigentlich eine Abhandlung in Form einer Monografie nötig um das Wesen der Liebe zu klären. Da dies im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, sei Deutung der Qualität und Eigenart dessen was Liebe ist dem Leser überlassen.

Wie in dieser zweiten Tabelle zu sehen ist, lassen sich für die meisten der kulturellen Negativtrends spezielle Tugenden identifizieren, die auf Grund ihrer Eigenschaften das Potential haben, die in Tabelle 1 identifizierten Mängel auszugleichen. Tatsächlich berücksichtigen beide Tabellen (1 & 2) nur eine kleine Anzahl von Tugenden und kulturellen Prozessen. Aber das in Tabelle 2 geglückte *Matching* erlaubt (insbesondere wegen des ausgleichenden und auf-Glückseligkeit-zielenden Grundwesens der Tugendhaftigkeit in Zeile 1-2) den Schluss, dass sich auch für weitere Mängel ausgleichende Tugenden finden ließen. Als Zwischenfazit lässt sich somit festhalten: Individuelles tugendhaftes Handeln vermag (wenn es kollektiv reproduziert wird) die negativen Trends und Perversionen der kulturellen Prozesse zu mediieren, weil das Praktizieren der Tugenden genau jene Abgründe zu schließen vermag, die sich im Zuge der Übertreibung der kulturellen Prozesse auftun.

Unternehmen haben (wie in Kapitel 1 dargestellt) eine besondere Verantwortung und Einflussmöglichkeit, den Mediationsprozess der kulturellen Prozesse mitzugestalten. Somit lohnt der folgende Blick auf die Potentiale tugendhaften Handelns von Unternehme(r)n.

## 4 Tugendhaftes Unternehmertum als Ausweg aus den Menschheitskrisen

### 4.1 Ehre als Lohn der Tugend – Wurzeln tugendhaften Unternehmertums

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass der Ansatz tugendhaften Unternehmerhandelns ebenso alt ist, wie die europäische Betriebswirtschaftslehre selbst: So findet man in Kaufmannshandbüchern des mittelalterlichen Italiens, die als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre zu verstehen sind, das Leitbild des *Ehrbaren Kaufmanns* (Klink 2008: 67). Dieses begründet sich abermals in Aristoteles' Nikomachischer Ethik, wo die „Ehre als Lohn der Tugend“ verstanden wird (Klink 2008: 59). So findet sich in Pegolotti's berühmtem Handbuch "Pratica della Mercatura", eine fast lyrische Anleitung tugendsamen Handelns für Kaufleute (siehe Anhang 6.2). Demnach sollen Ehrlichkeit, Anstand, Mäßigung, Vernunft, Friedensliebe, Weitsichtigkeit, Tapferkeit, Klugheit, Güte und Gerechtigkeit das Handeln des *Ehrbaren Kaufmanns* bestimmen (Klink 2008: 67; Le Goff 1989: 85).

Die Motivation der damaligen Kaufleute, sich an dieses Leitbild zu halten, begründet sich in zweierlei Beziehungen: 1. In ihrem Verhältnis zur Gesellschaft: Sowohl der Erfolg wie die Existenz der Kaufleute war von ihrem gesellschaftlichen Ruf abhängig<sup>12</sup> – weshalb sie der Gesellschaft quasi dienen mussten (Klink 2008: 65). Dies war aber insofern nicht für jeden ein Zwang, da angesichts der damals stark christlich geprägten Gesellschaft, davon auszugehen ist, dass auch viele Kaufleute selbst Christen waren (oder sich immerhin der christlichen Wertordnung fügten; vgl. ebd.: 67). 2. Für den *Ehrbaren Kaufmann* (als Christ) lag die eigentlich intrinsische Motivation, tugendsam zu handeln, in seiner Beziehung zu Gott und der Verwirklichung der „göttlichen“ Tugenden (ebd.: 66): So sind *Glaube, Liebe und Hoffnung* die drei grundlegenden Haltungen, die einem Christen zu eigen sind und aus deren „Erdreich“ die Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung erwachsen (Martini 1997: 58).

Die Kardinaltugenden (bzw. im aristotelischen Sinne Charaktertugenden) entstehen laut christlicher Tugendethik erst aus den göttlichen Tugenden, was die überaus starke Verankerung des tugendsamen Handelns im christlichen Glauben darlegt<sup>13</sup>. Diese Verankerung im Glauben ver-

---

<sup>12</sup> „Der Kaufmann musste seinen Ruf schützen, denn ein beschädigter Ruf war sein Ruin“ (Klink 2008: 65).

<sup>13</sup> So heißt es z.B. im katholischen Katechismus: „Die Tugend ist eine beständige, feste Neigung, das Gute zu tun. Sie ermöglicht dem Menschen, nicht nur gute Taten zu vollbringen, sondern sein Bestes zu leisten. Mit all seinen sinnlichen und geistigen Kräften strebt der tugendhafte Mensch nach dem Guten. Er sucht es zu erreichen und

mag wiederum zu erklären, weshalb die kaufmännischen Tugenden viele Jahrhunderte überdauerten - und wieder und wieder in den Schulen der Händlerzünfte gelehrt wurden (vgl. Klink 2008). Andererseits führte sie dazu, dass sich christlich fundamentierte Tugendlehren im gesamten christlich geprägten Kulturkreis verbreiteten:

So verwirklichte sich ein sehr ähnliches Leitbild des *Ehrbaren Kaufmanns* auch in der norddeutschen Hanse: Das Ehrverständnis der hansischen Händler war ebenfalls mit dem christlichen Glauben verknüpft (Klink 2008: 70). So galt die *Ehre* als Selbstverständlichkeit und insbesondere der *Weitblick*, das *Maßhalten* und die *Friedensliebe* gelten bis heute als hansische Tugenden (Klink 2008:68-69).

So führte das Leitbild des *Ehrbaren Kaufmanns* über Jahrhunderte zu einem wirtschaftlichen Handeln, das von der Gesellschaft akzeptiert wurde, weil es ihr diente (Klink 2008: 61; 72).

#### **4.2 Tugenden im Wandel der Zeit und der Verlust der Kaufmannsehre**

Im Zuge der Aufklärung, als das Bürgertum dem Adel und der Kirche die Führung im kulturellen Leben aus den Händen nahm, kam es in der kaufmännischen Tugendethik zur Verweltlichung der Ehrbarkeit: Wo sich tugendsames Handeln vorher durch Gottestreue definierte, verschwand die Religion (Glaube, Liebe Hoffnung) mit der Aufklärung zunehmend aus dem Ehrverständnis. An ihre Stelle trat im selben Zuge die Rationalität (Klink 2008: 70).

Viele der ehemals in den aristotelischen Charaktertugenden, den christlichen Kardinal- und den göttlichen Urtugenden verankerten Werte transformierten sich daraufhin. Dieser Transformationsprozess verwandelte im Laufe der Zeit beispielsweise die aristotelische Mastertugend der *Gerechtigkeit* in die heutige *Fairness* (Bollnow 1954: 14-15). Weitere Wesenseigenschaften der Urtugenden mündeten (überprägt von der Rationalität) in sogenannte „Bürgerlichen Tugenden“. Zu diesen gehört u.A. die von Pestalozzi propagierte *Ordnungsliebe*, die erste Vorbedingungen für die rationale Durchgestaltung des Lebens lieferte (ebd.: 34-35). Es kann also allgemein festgehalten werden, dass Tugenden ihr Gesicht und Wesen im Gang der Jahrhunderte wandeln (ebd.: 17 & 28); weshalb ihre Begriffe einer „konkret-historischen Interpretation“ bedürfen (Lautermann & Pfriem 2006: 3).

---

entscheidet sich bei seinen konkreten Handlungen dafür“ (Katholischer Katechismus, Nr. 1803, zit. nach Martini 1997: 5-6). Oder direkt in der Bibel: „Wenn jemand Gerechtigkeit liebt, in ihren Mühen findet er die Tugenden. Denn sie lehrt Maß und Klugheit, Gerechtigkeit und Tapferkeit, die Tugenden, die im Leben der Menschen nützlicher sind als alles andere.“ (Weish 8,7). (zit. nach Martini 1997: 6-7).



In diesem historischen Transformationsprozess ging viel von der ursprünglichen Kraft der Tugenden verloren, so dass die meisten modernen Tugendkonzepte lediglich noch Relikte früherer Leitbilder sind: So blieb den transformierten Kaufmannsleitbildern nach der Aufklärung zwar der Wille erhalten, der Gesellschaft zu dienen (Klink 2008: 70). Die bis dahin im Glauben verankerte intrinsische Motivation dazu, Gutes (bzw. *das Richtige*) zu tun (vgl. Martini 1997: 5-7; 58) ging jedoch verloren. Denn die zunehmende Verbreitung des Atheismus (die von Barber (2011) auf die Verbesserung der bürgerlichen Lebensbedingungen zurückgeführt wird) führte zum Verlust der christlichen Basis tugendhaften Handelns. Jene, im Glauben verankerten Tugendkonzepte, die über Jahrhunderte zu einem gesellschaftsdienlichen Wirtschaften geführt hatten, gerieten somit in Vergessenheit (Klink 2008: 57-58).

Die Rationalität als Relikt der kaufmännischen Tugenden führte (z.B. über die Werke von Weber, Fayol und Taylor) zur Begründung der neoklassischen Ökonomie. Deren Vertreter beteuern zwar bis heute die Gemeinwohldienlichkeit des ökonomischen Prinzips<sup>14</sup>, doch die zahlreichen Prozesse offensichtlichen Marktversagens,<sup>15</sup> die in der globalisierten Welt zu unmenschlichen Arbeitsbedingungen, Hungerlöhnen und Ressourcenausbeutung in Entwicklungsländern führen, weisen auf das Gegenteil hin.

Somit liegt die Annahme nahe, dass mit der Ablösung der christlich fundierten kaufmännischen Tugenden durch die Rationalität auch große Teile der Vernunft auf der Strecke blieben. Denn die Wirtschaft des 20. Jahrhunderts wurde im Wesentlichen durch den berechnenden Verstand geprägt und gesteuert. Dieser ist im Gegensatz zur Vernunft jedoch ein moralfreies Werkzeug, dem das mediierende Feingefühl zum Ausgleich lasterhaften Handelns fehlt, so dass er im großen Stil für Leidenschaften wie Macht- und Profitstreben instrumentalisiert werden konnte (Bollnow 1954: 109-114)<sup>16</sup> Die sich daraus ergebenden Wirtschaftsskandale markierten

---

<sup>14</sup> Die Vorherrschaft des ökonomischen Prinzips insb. des Minimalprinzips wird in der neoklassischen Ökonomie durch den Irrglauben in ein moralisch sauberes Licht gesetzt, die Maximierung des Eigennutzens trage über das wirtschaftliche, bzw. technologische Wachstum auch zu einer Steigerung des Gemeinnutzens (Volkswohlfahrt) bei (vgl. Pfriem 2004b).

<sup>15</sup> Beispielhaft seien hier externe Effekte, die „Tragödie der Gemeingüter“ sowie opportunistisches und subversives Verhalten in der Spieltheorie genannt, die eben nicht zu pareto-optimalen Zuständen führen (vgl. Pfriem 2004b).

<sup>16</sup> An dieser Stelle lohnt ein Einschub zum Wesen der Rationalität: Während das romanische Wort „ratio“ die Vernunft und den Verstand vereinheitlicht, sind diese im Deutschen zwei getrennte Tugenden: Dabei wird der Verstand meist als ein kühl-berechnendes Werkzeug bzw. als mathematische Eigenschaft beschrieben. Der Verstand ist von sich aus weder gut noch schlecht, sondern kann wie jedes Werkzeug in beide Richtungen verwendet werden. Allerdings dient er, seiner Natur nach, stets der Leidenschaft- Dies birgt die Gefahr, dass er zum Instrument einer verbrecherischen Leidenschaft wird (ebd. 111). Die Vernunft hingegen, ist das Medium der Gemeinsamkeit (ebd. 113), da sie zum Ausgleich von Interessen führt: Sie beinhaltet jenes Feingefühl der Vermittlung – des Sich-Entgegen-Kommens und Kompromisse-Findens (ebd. 114). Aristoteles gibt ihr in seiner Nikomachischen Ethik gar den Rang der mediierenden Basistugend, die über das wiederholte Treffen der richtigen Wahl zur Ausbildung der anderen Tugenden führt (vgl. Kapitel 3; vgl. Bollnow 1954: 109-114).

den Niedergang tugendhaften Unternehmertums: die im Kapitel 2.1 dargelegten Negativtrends das kollektive Verblässen der Tugenden in der Gesellschaft.

### 4.3 Nachhaltigkeit als Weg in die Renaissance der Tugendhaftigkeit

Jedoch scheint die Vernunft fern der neoklassischen Mainstream-Ökonomie weitergelebt zu haben: Angesichts der zahlreichen Krisen erstarkt seit einigen Dekaden der gesellschaftliche Ruf nach Besserung - insbesondere in Form der Forderung einer *Nachhaltigen Entwicklung*. Denn das Konzept der Nachhaltigkeit wird als vielversprechende Antwort auf die aktuellen Menschheitskrisen gehandelt,<sup>17</sup> da es Mäßigung im Umgang mit natürlichen Ressourcen anstelle Übertreibung fordert. Mäßigung (bzw. *maßvoll-richtiges* Entscheiden) ist die wesentliche Qualität der Vernunft, die wiederum der Weg zur Ausbildung von Tugenden ist (siehe Kapitel 3). Somit kann der Ruf nach einer Nachhaltigen Entwicklung auch als Ruf nach einem Wiedererstarken der Tugenden verstanden werden, und ein *nachhaltiges Handeln*, als zeitgemäße Form eines dem *guten-Leben-dienenden Handelns*. Denn in Kapitel 3 konnte gezeigt werden, dass tugendhaftes, und somit maßvolles Handeln die pervertierten Auswüchse vorherrschender kultureller Prozesse zu mediieren vermag, und somit die „Hemmnisse nachhaltiger Entwicklung“ (Antoni-Komar & Pfriem 2013:113) auflöst.

Dies gilt insbesondere auch für Wirtschaftssubjekte: So stellt der *Ehrbare Kaufmann* einen *nachhaltig handelnden Akteur* dar, dessen Verhalten sich auf Tugenden stützt, die langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben, wobei er sich stets seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst ist. Somit verbindet sich im *Ehrbaren Kaufmann* das wirtschaftliche mit dem nachhaltigen und dem ethischen Handeln (vgl. Klink 2008: 58). Dieser Zusammenhang ist zugleich zeitlos und kann auf alle Wirtschaftssubjekte der Geschichte angewendet werden: Auf die venezianischen oder hansischen Händler ebenso wie auf die Unternehmer und Manager der Gegenwart (vgl. Klink 2008: 59-60). Ein *Ehrbarer Kaufmann* ist somit ein *tugendsames – und deshalb nachhaltig handelndes – Wirtschaftssubjekt seiner jeweiligen Zeit*. Somit haben auch Unternehmer, Manager, Banker, Broker und Investoren (als Wirtschaftssubjekte im gegenwärtigen „Zeitalter der Paradoxien“), das Potential durch tugendsames Handeln zu schöpferischen „Paradoxiekünstlern“ einer nachhaltigen Entwicklung zu werden (Handy 1995; vgl. Lautermann 2012: 36 & 42).

---

<sup>17</sup> In seinen Ursprüngen angesichts einer Rohstoffkrise von Hans Carl von Carlowitz ("Sylvicultura oeconomica", 1713) entwickelt und über 250 Jahre später wiederaufgegriffen vom Club of Rome („Die Grenzen des Wachstums“, 1972) hatte das Prinzip der Nachhaltigkeit als langfristiger Ausweg aus den (Ressourcen-)Krisen der Welt schon vor 30 Jahren gewisse Maturität erlangt. Spätestens jedoch mit dem Bericht der *World Commission on Environment and Development*: „Our Common Future“ (Brundtland et al. 1987) und der UNCED-Konferenz von Rio („Earth Summit“, 1992), fand die „Nachhaltige Entwicklung“ globale Verbreitung auf politischen Agenden, in Unternehmensstrategien und individuellen wie kollektiven Lebenskonzepten.

Für Unternehmer impliziert dies z.B. den „Aufbau einer tugendhaften Organisation, d.h. die Erschaffung eines kollektiven Akteurs, der durch seine wiederholten vorbildlichen Handlungen einen gesellschaftlich wünschenswerten Zweck erfüllt und dabei den korrumpierenden Kräften (Wettbewerb, ‚Begierden‘ etc.) standhält“ (vgl. Lautermann 2012: 335). Derartig tugendhafte Unternehmen widmen sich folglich so unterschiedlichen Fragen, wie der „nach der maßvollen Vergütung von Führungspersonal, dem maßvollen Umgang mit Ressourcen und der maßvollen Gestaltung der aufzubringenden Arbeitszeit“ (Lautermann 2012: 332).

Ein Praxisbeispiel für ein solches tugendhaftes Unternehmertum ist die Alnatura Produktions- und Handels GmbH. Der Gründer des Biowarenhandels, Götz Rehn, hat Elemente der Anthroposophie in die Entwicklung der Unternehmensphilosophie und Gestaltung der Organisationskultur einfließen lassen (Alnatura a). Dazu gehören auch jene 12 Tugenden, die Rudolf Steiner (der Begründer der Anthroposophie und Waldorf-Pädagogik) den zwölf Sternzeichen im Jahreskreis zugeordnet hat (Alnatura b). So prägen unter Anderen *Mut*, *Ehrfurcht*, *Selbstlosigkeit*, *Ausdauer* und *Geduld* die Unternehmensstrategie des sowohl in nachhaltiger wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht überaus erfolgreichen Konzerns: Seit seiner Gründung – und auch während der Weltwirtschaftskrise verzeichnete Alnatura ein Wachstum, welches weit über dem Durchschnitt der Bio-Branche lag (Ksta.de 2009). Zudem deuten zahlreiche Nachhaltigkeits-Auszeichnungen des Unternehmens<sup>18</sup> darauf hin, dass hier im unternehmerischen Handeln auch jene (ein-gutes-Leben-stiftende) Qualitäten erschlossen werden, die einer tugendsamen Praxis inhärent sind (vgl. Kapitel 3). Die unternehmerische Tugendpraxis von Alnatura kann somit als Vorbild dienen: Für eine nachhaltige Entwicklung täten die meisten Unternehmen gut daran, ähnliche Tugenden in ihrer Praxis zu verwirklichen. Aber natürlich hat die Vorbildfunktion eines Unternehmens wie Alnatura, hinter dem in Person von Götz Rehn eine moderne Variante des *Ehrbaren Kaufmanns* wirkt, in Zeiten des Anlegerkapitalismus und gesichtsloser Kapitalgesellschaften, seine Grenzen und ist ein Sonderfall.<sup>19</sup>

Die gegenwärtige Verbreitung von Kapitalgesellschaften, in denen weder Anleger noch Manager tugendsam zu Handeln scheinen und in denen die solitäre Rationalität zu unmenschlichen Zuständen führt (vgl. Kapitel 4.2), kann als Prozess der Institutionalisierung des Profitstrebens verstanden werden, da ihr primärer Treiber ein relativ isoliertes Streben nach Profit ist. Exakt

---

<sup>18</sup> Zum Beispiel: „nachhaltigstes Unternehmen Deutschlands 2011“, „bester Bio-Supermarkt“, „bester Arbeitgeber im mittelständischen Einzelhandel“ (Alnatura c).

<sup>19</sup> Angesichts dessen dass eine ganze Reihe weiterer anthroposophischer Unternehmern wie tegut, dm, Wala, GLS-Bank und Sonett sehr ähnliche Erfolge aufweisen können, kann man allerdings nicht mehr von einem Einzelfall sprechen. Denn auch jenseits der anthroposophischen Bewegung finden sich immer mehr tugendhafte Unternehmen: So z.B. im Oldenburger Land die Diepholzer Firma Lebensbaum (Ulrich Walter GmbH).

diesem isolierten Streben nach einem materiellen Ziel (und der sich daraus ergebenden korrumpierenden Macht und Sinnentfremdung menschlichen Handelns) wirkt die Tugendhaftigkeit ihrem Wesen nach entgegen (vgl. Kapitel 3; Zeile 2, Tabelle 2 und Lautermann 2012:252,270-271). Insofern hätte das Wiedererlernen tugendhaften Handelns das Potential, auch das Zusammenwirken von Kapitalgebern und Managern z.B. in einer Aktiengesellschaft in eine nachhaltige Richtung zu lenken.<sup>20</sup>

Dies lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: Staroßom (2010: 42) erkennt z.B. in der „Kurzatmigkeit des Kapitalmarktes“ ein Nachhaltigkeitshemmnis: Auf Nachhaltigkeit zielende und dafür notwendigerweise langfristig angelegte Unternehmensstrategien könnten oftmals mangels Geduld<sup>21</sup> der Investoren nicht verwirklicht werden. Um die fehlende Geduld herbeizuführen, schlägt Staroßom die Einführung einer „haltedauerabhängigen Spekulationsgewinnbesteuerung“ vor. Diese soll den Aktionären Anreiz geben ihre Anteile langfristiger zu halten (je kürzer die Haltedauer, desto höhere Steuern). So würden die Anteilseigner langfristiger ins Unternehmen eingebunden, was auch ein (sonst meist fehlendes) inhaltliches Engagement im Unternehmensgeschehen begünstigen würde, das neben langfristigen Strategien eine weitere Voraussetzung für eine *nachhaltige* Unternehmenspraxis sei.<sup>22</sup>

So offenbart sich sowohl an dem vorbildhaften Beispiel von Alnatura, wie auch im Bezug auf sonst eher Nachhaltigkeits-hemmende Kapitalgesellschaften das Potential tugendhaften Unternehmertums für eine Nachhaltige Entwicklung. Somit erscheint es sinnvoll sich dem „Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik“ anzuschließen (vgl. Lautermann & Pfriem 2006), bzw. genauer: eine *Rekultivierung unternehmerischer Tugendhaftigkeit* zu fördern. Klink plädiert sogar für eine *Rückkehr zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns*, da es die Verantwortlichkeit zurück auf die individuelle Ebene des menschlichen Handelns – also zurück in die Hände der Unternehmer und Manager legt (Klink 2008: 57).

Unter Berücksichtigung der „historischen Kontingenz“ des Verständnisses bestimmter Tugendbegriffe (Lautermann & Pfriem 2006: 3), kann damit natürlich nicht die Rückkehr zu den antiken oder mittelalterlichen Ur-tugend-Begriffen gemeint sein. Stattdessen erscheint eine zeit- und

---

<sup>20</sup> Als Praxisbeispiel kann hier die Regionalwert AG, rund um den Sozialunternehmer Christian Hiß genannt werden. Hiß hat eine Bürgeraktiengesellschaft zur Förderung nachhaltiger Entwicklung in der Region Freiburg aufgebaut.

<sup>21</sup> Hier sei nochmal dezent (?) darauf hingewiesen, dass die Tugend der *Geduld* (bzw. Ruhe und Gelassenheit) bei Alnatura zum Leitbild gehört.

<sup>22</sup> Die Intention hinter der Ungedulds-Steuer erscheint vernünftig. Das wiederum könnte als Indiz gewertet werden, dass wenn sich die Vernunft mit dem Verstand verpaart (denn beides brauchte es wohl für die Ausarbeitung dieser Idee), sogar das Fehlen von Tugenden bei Anderen (hier die Geduld der Investoren) mediiert, bzw. deren Entstehung gefördert werden kann. Dies würde auch das aristotelische Konzept bestätigen, demnach alle Tugenden ihren Ursprung in der menschlichen Vernunft haben (vgl. Kapitel 3).

zielgruppengemäße Neuinterpretation der Tugendbegriffe notwendig (ebd.). Denn Tapferkeit, Weitsicht und Ehre erscheinen im Vergleich zum stark von Anglizismen geprägten Wortschatz des Topmanagements großer Konzerne tatsächlich etwas antiquiert. Stattdessen könnten, um der jeweiligen Zielgruppe zu helfen den Kern der Sache zu erfassen, modernere Begriffskonstruktionen definiert werden. Bei derartigen Neudefinitionen, muss jedoch unbedingt darauf geachtet werden, dass die ursprüngliche Kraft und das Wesen der Urtugenden in den neuen Konzepten eingebettet bzw. wiederentfacht wird (vgl. Kapitel 4.2). Beispielsweise könnte anstelle der genannten antiquierten Tugenden der Begriff der „prospActive responsibility“ gewählt werden (vgl. Lautermann 2012: 209-210).

Durch kraftvoll-zeitgemäße Begriffe ermöglicht, wäre die Wiederverbreitung der Tugenden im wirtschaftlichen Handeln gleichbedeutend mit einer *kulturellen Renovation* (vgl. Paech 2005). In deren Folge würde es zu weitreichenden institutionellen, organisationalen, prozessualen und technischen Anpassungen kommen, die im Zusammenspiel das größtmögliche Potential zum Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung haben (ebd.).

Demnach stellt sich die Frage, ob bzw. wie Tugenden erlernt werden können.

## **5 Üben der Tugenden als Weg zum Wiedererblühen der Ökonomie**

Die Antwort auf die Frage ob, und wie Tugenden wiedererlangt werden können ist wiederum im Grundwesen der Tugenden selbst zu finden: Das aristotelische Prinzip, demnach Tugenden aus dem vernunftbegabten wiederholten Treffen der richtigen Entscheidungen entstehen, liefert die Basis. Darin steckt, dass der Mensch Tugenden nur auf dem „Rücken der Handlung“, nicht aber als Zielsetzung seines Handelns ausbilden kann (Scheler 1954: S. 216). Mit anderen Worten können Tugenden nicht erlernt werden, in dem man sich ihre Erreichung zum Ziel macht, sondern nur, wenn man sich auf tugendsame Weise für ein höheres Ziel einsetzt und dabei alle nicht tugendsamen Versuchungen bewusst zurückweist (Bollnow 1954: 24). Somit sind Tugenden „gewissermaßen das Sediment, das sich im wiederholten sittlichen Verhalten des Menschen ablagert. [...] Tugenden sind der Pfad der sich bildet, in dem er begangen wird“ (ebd.). So gehören Tugenden statt dem *Haben* oder *Können* eindeutig dem charakterlichen *So-Sein* an, das man permanent kultivieren muss (Lautermann & Pfriem 2006:16). Dies schließt jegliche Käuflichkeit und direkte Übertragbarkeit von Tugenden aus – nicht jedoch ein selbstbestimmtes Üben im *tugendhaft-sein*: So schrieb Schiller zu den Tugenden: „Der Mensch kann sie üben im Leben“ (Schiller 1798; Anhang 6.3). Somit kommen auch Unternehmer auf diesem Wege nicht ohne dauerhaftes Üben aus (Lautermann & Pfriem 2006: 16)

Abermals in der Nikomachischen Ethik verrät Aristoteles wo anzusetzen ist: „Aus gleichen Handlungen erwächst schließlich die gefestigte [tugendsame] Haltung. [...]. Ob wir also gleich von Jugend auf in dieser oder jener Richtung uns formen – darauf kommt nicht wenig an, sondern sehr viel, ja alles“ (Aristoteles 1911). Somit liegt eine Mitverantwortung in den Händen der Erzieher, Ausbilder und (Hochschul-)Lehrer, die das Üben (im Sinne von Praktizieren) von Tugenden fördern können, in dem sie geeignete Begegnungs- und Erfahrungsräume schaffen, in denen junge Menschen im Erleben, aus eigener Kraft verantwortlich zu handeln, Tugenden ausbilden können (Lautermann & Pfriem 2006: 5). Dies ergänzt die Forderung von Klink, das Leitbild des *Ehrbaren Kaufmanns* als ethische Basis der BWL wieder in die ökonomische Hochschulausbildung zu integrieren (Klink 2008: 57), um eine Forderung nach offenen *Tugend-Erfahrungsfeldern* in der gesamten Bildungslandschaft.

Zugleich tragen auch die Unternehmen eine Mitgestaltungsverantwortung bei der Wiedererlangung der Tugenden: Dies wird vor dem Hintergrund deutlich, dass tugendsames Handeln nur in sozialen Kontexten, d.h. in zwischenmenschlichen Interaktionen stattfinden kann (vgl. Kapitel 3) und eben diese sozialen Kontexte, sind im Zeitalter der fortgeschrittenen Kommerzialisierung zu weiten Teilen von Unternehmen mitgestaltet (vgl. Kapitel 1). Versteht man die Wiederverbreitung der Tugenden, als (Wieder)erschaffen von Werten für die Gesellschaft, also im übertragenen Sinne als *Wertschöpfung*, so verdeutlicht sich die Zuständigkeit der Unternehmen als Heimat der Wertschöpfung abermals (vgl. Lautermann 2012: 312). Der Dienst den die Unternehmen in dieser Logik zu leisten haben, ist also die Wiederverbreitung der Tugenden. Dabei bietet sich (quasi als „Marketingstrategie“) an, das tugendsame Verhalten selbst als Vorbild (Multiplikator) zu verbreiten (wie z.B. von Alnatura praktiziert). Dies könnte ein Unternehmen verwirklichen, in dem es gegenüber all seinen Stakeholdern (und somit in allen internen und externen Interaktionen) das tugendsame Verhalten reproduziert und somit fördert.

Der Gedanke, dass Unternehmen ihre Stakeholder zu tugendhaftem Handeln befähigen, impliziert ein erweitertes Verständnis der unternehmerischen Leistungserbringung, das über die klassischen Ansätze der Versorgung und Mangelbeseitigung hinausgeht (vgl. Lautermann 2012: 313). So wird der tugendhafte Unternehmer über das Betreiben der *kulturellen Renovation* (vgl. Paech 2005) auf verantwortungsvolle Weise seiner Macht als *Kulturproduzent* (Pfriem; UKW 2015) gerecht.

So schließt dieser Aufsatz – der selbst als Übung einer tugendhaften wirtschaftswissenschaftlichen Praxis verstanden werden darf<sup>23</sup> - mit der Feststellung, dass eine tugendgeleitete unternehmerische Praxis der Schlüssel zur kreativen Umgestaltung der kulturellen Prozesse ist. Denn tugendhaftes Unternehmertum vermag pervertierte kulturelle Prozesse so umzugestalten, dass sie wieder dem *guten Leben* zur Entfaltung zu verhelfen. Das Üben bzw. *Kultivieren* der Tugendhaftigkeit stellt somit für alle Wirtschaftssubjekte eine Möglichkeit dar, den größtmöglichen Beitrag zum Erblühen (global-)gesellschaftlicher Glückseligkeit – und somit zum Sinn des Lebens selbst – zu leisten (vgl. Kapitel 1; auf Basis von Aristoteles 1911). Tugendhaftes Unternehmertum kann folglich als jene „treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderungen verstanden werden“ (Lautermann 2012: 46), die zu einer wahrhaft nachhaltigen Entwicklung führt: zum *Wiedererblühen der Ökonomie als langfristige Heimat für das menschliche Streben nach Glückseligkeit*.

---

<sup>23</sup> In diesem Sinne ging es dem Autor bei der Anfertigung dieses Schriftstücks nicht allein um das vorliegende Ergebnis, sondern um das Üben der Tugenden im Prozess der Ausarbeitung. Denn diese Studienleistung ermöglichte ein Üben in Tapferkeit (Durchhaltevermögen), Mut (sich an diese Thematik heranzuwagen), Sparsamkeit (an allzu ausschweifenden Worten) und vor allem Glaube und Hoffnung (daran/darauf, dass die gewählte Herangehensweise fruchtbar im Sinne einer Wiederverbreitung der Tugenden sein wird). Zugleich erlebte der Autor, wie sich ihm im Tun einige – der tugendhaften Praxis inhärenten Qualitäten – erschlossen: Kreativität, Inspiration, Optimismus, Freude und Aufbruchsstimmung als Qualitäten eines guten Lebens.

## 6 Anhang

### 6.1 Das Paradox unserer Zeit

„Das Paradox unserer Zeit ist: wir haben hohe Gebäude, aber eine niedrige Toleranz, breite Autobahnen, aber enge Ansichten. Wir verbrauchen mehr, aber haben weniger, machen mehr Einkäufe, aber haben weniger Freude. Wir haben größere Häuser, aber kleinere Familien, mehr Bequemlichkeit, aber weniger Zeit, mehr Ausbildung, aber weniger Vernunft, mehr Kenntnisse, aber weniger Hausverstand, mehr Experten, aber auch mehr Probleme, mehr Medizin, aber weniger Gesundheit.

Wir rauchen zu stark, wir trinken zu viel, wir geben verantwortungslos viel aus; wir lachen zu wenig, fahren zu schnell, regen uns zu schnell auf, gehen zu spät schlafen, stehen zu müde auf; wir lesen zu wenig, sehen zu viel fern, beten zu selten.

Wir haben unseren Besitz vervielfacht, aber unsere Werte reduziert. Wir sprechen zu viel, wir lieben zu selten und wir hassen zu oft.

Wir wissen, wie man seinen Lebensunterhalt verdient, aber nicht mehr, wie man lebt.

Wir haben dem Leben Jahre hinzugefügt, aber nicht den Jahren Leben. Wir kommen zum Mond, aber nicht mehr an die Tür des Nachbarn. Wir haben den Weltraum erobert, aber nicht den Raum in uns. Wir machen größere Dinge, aber nicht bessere.

Wir haben die Luft gereinigt, aber die Seelen verschmutzt. Wir können Atome spalten, aber nicht unsere Vorurteile.

Wir schreiben mehr, aber wissen weniger, wir planen mehr, aber erreichen weniger. Wir haben gelernt schnell zu sein, aber wir können nicht warten. Wir machen neue Computer, die mehr Informationen speichern und eine Unmenge Kopien produzieren, aber wir kommunizieren weniger und weniger.

Es ist die Zeit des schnellen Essens und der schlechten Verdauung, der großen Männer und der kleinkarierten Seelen, der leichten Profite und der schwierigen Beziehungen. Es ist die Zeit des größeren Familieneinkommens und der Scheidungen, der schöneren Häuser und des zerstörten Zuhause. Es ist die Zeit der schnellen Reisen, der Wegwerfwindeln und der Wegwerfmoral, der Beziehungen für eine Nacht und des Übergewichts. Es ist die Zeit der Pillen, die alles können: sie erregen uns, sie beruhigen uns, sie töten uns. Es ist die Zeit, in der es wichtiger ist, etwas im Schaufenster zu haben statt im Laden, wo moderne Technik einen Text wie diesen in Windeseile in die ganze Welt tragen kann, und wo sie die Wahl haben: das Leben ändern - oder den Text löschen.



Vergesst nicht, mehr Zeit denen zu schenken, die Ihr liebt, weil sie nicht immer mit Euch sein werden. Sagt ein gutes Wort denen, die Euch jetzt voll Begeisterung von unten her anschauen, weil diese kleinen Geschöpfe bald erwachsen werden und nicht mehr bei Euch sein werden. Schenkt dem Menschen neben Euch eine heiÙe Umarmung, denn sie ist der einzige Schatz, der von Eurem Herzen kommt und Euch nichts kostet. Sagt dem geliebten Menschen: „Ich liebe Dich“ und meint es auch so. Ein Kuss und eine Umarmung, die von Herzen kommen, können alles Böse wiedergutmachen. Geht Hand in Hand und schätzt die Augenblicke, wo Ihr zusammen seid, denn eines Tages wird dieser Mensch nicht mehr neben Euch sein.

Findet Zeit Euch zu lieben, findet Zeit miteinander zu sprechen, findet Zeit, alles was Ihr zu sagen habt miteinander zu teilen, - denn das Leben wird nicht gemessen an der Anzahl der Atemzüge, sondern an der Anzahl der Augenblicke, die uns den Atem rauben.“

**von Bob Moorhead 1995**

Der US-Theologe Dr. Bob Moorehead promovierte an der "California School of Theology". Seit 1970 führte er als Pfarrer die evangelische "Overlake Christian Church" in Seattle. In den 30 Jahren seiner Amtszeit vergrößerte sich die Gemeinde von unter 100 auf über 6000 Mitglieder. Sein Aufsatz 'The paradox of our age' erschien 1995 in seinem Buch 'Words Aptly Spoken,' einer Sammlung von Gebeten, Monologen und Predigten aus seinen Gottesdiensten und Radiosendungen (Moorhead 1995). Das Paradoxe unserer Zeit findet sich letztendlich auch in der Biografie Moorheads: Im Juni 1998 trat er in Folge der Anschuldigung sexueller Belästigung von seinen Ämtern zurück, ein Jahr später wurde er vom Ältestenrat der Kirche für schuldig befunden (Miletich & Foster, 1998; MacDonald & Miletich, 1999).

## 6.2 Der Ehrbare Kaufmann

Um 1340 schrieb Pegolotti in seinem berühmten Handbuch praktischer Hinweise für der Kaufleute "**Pratica della Mercatura**" (Zit. nach: Le Goff 1989):

Der Kaufmann, der Ansehen genießen will,  
muß immer gerecht handeln,  
große Weitsichtigkeit besitzen  
und immer seine Versprechen einhalten.

Wenn möglich, soll er liebenswürdig aussehen,  
wie es dem ehrenwerten Beruf, den er gewählt hat, entspricht  
aufrichtig beim Verkauf, aufmerksam beim Kauf sein,  
er soll sich herzlich bedanken und von Klagen Abstand halten.  
Sein Ansehen wird noch größer sein, wenn er die Kirche besucht,  
aus Liebe zu Gott spendet, ohne zu feilschen  
seine Geschäfte abschließt und sich strikt weigert,  
Wucher zu betreiben. Schließlich soll er vernünftig  
seine Konten führen und keine Fehler begehen.

Amen

### 6.3 Die Worte des Glaubens

Drei Worte nenn' ich euch, inhaltsschwer,  
Sie gehen von Munde zu Munde,  
Doch stammen sie nicht von außen her,  
Das Herz nur gibt davon Kunde,  
Dem Menschen ist aller Werth geraubt,  
Wenn er nicht an die drei Worte glaubt.

Der Mensch ist frei geschaffen, ist frei,  
Und würd' er in Ketten geboren;  
Laßt euch nicht irren des Pöbels Geschrei,  
Nicht den Missbrauch rasender Thoren.  
Vor dem Slaven, wenn er die Kette bricht,  
Vor dem freien Menschen erzittert nicht.

Und die Tugend, sie ist kein leerer Schall,  
Der Mensch kann sie üben im Leben;  
Und sollt' er auch straucheln überall,  
Er kann nach der göttlichen streben,  
Und was kein Verstand der Beständigen sieht,  
Das übet in Einfalt ein kindlich Gemüth.

Und ein Gott ist, ein heiliger Wille lebt,  
Wie auch der menschliche wanke;  
Hoch über der Zeit und dem Raume webt  
Lebendig der höchste Gedanke;  
Und ob Alles im ewigen Wechsel kreist,  
Es beharret im Wechsel ein ruhiger Geist.

Die drei Worte behaltet euch, inhaltsschwer,  
Sie pflanzet von Munde zu Munde;  
Und stammen sie gleich nicht von außen her,  
Euer Inneres giebt davon Kunde.  
Dem Menschen ist nimmer sein Werth geraubt,  
So lang' er noch an die drei Worte glaubt.

von Friedrich Schiller (1798)

#### **6.4 Auszüge aus der „Nikomachischen Ethik“ (Aristoteles)**

„Was ist es für ein Ziel, das wir als das im Staatsleben angestrebte bezeichnen, und welches ist das oberste unter allen durch ein praktisches Verhalten zu erlangenden Gütern? [...] Sowohl die Masse wie die vornehmeren Geister bezeichnen es als die Glückseligkeit, die Eudämonie, und sie denken sich dabei, glücklich sein sei dasselbe wie ein erfreuliches Leben führen und es gut haben im Leben“ (Aristoteles 1911; 1. Kapitel: Verschiedene Auffassungen vom Zweck des Lebens).

„Wie die Gesundheit leiblich, so bewirkt die Geistesbildung geistig die Glückseligkeit.“ (Aristoteles 1911; 5. Kapitel: Intellektuelle Bildung und Sittlichkeit).

## 7 Quellenverzeichnis

Alnatura (a): Firmenwebsite – Unterseite: *Anthroposophie*. Online: <http://www.alnatura.de/de-de/panorama/anthroposophie> [06.09.2015].

Alnatura (b): Firmenwebsite – Unterseite: *12 Tugenden*. Online: <http://www.alnatura.de/de-de/panorama/anthroposophie/12-tugenden> [06.09.2015].

Alnatura (c): Firmenwebsite – Unterseite: *Auszeichnungen*. Online: <http://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/auszeichnungen> [06.09.2015].

Antoni-Komar, I.; Lautermann, C.; Pfriem, R. (2010): *Kulturelle Kompetenzen. Interaktionsökonomische Erweiterungsperspektiven für den Competence-based View des Strategischen Managements*, in: Stephan, M.; Kerber, W.; Kessler, T.; Lingenfelder, M. (Hg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, Wiesbaden, S. 456-489.

Antoni-Komar, I.; Pfriem, R. (2013): *Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren: Kulturelle Kompetenzen als Erweiterung des Resource- und Competence-based View im nachhaltigkeitsorientierten Management*, in: Die Unternehmung, Swiss, Journal of Business Research and Practice, 02/2013, S.110-124.

Aristoteles (1911): *Nikomachische Ethik*. Übersetzt von Eugen Rolfes. Zweite Auflage. Felix Meiner Verlag, Leipzig. Online: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/nikomachische-ethik-2361/1> [20.08.2015].

Barber, N. (2011): *Why Atheism Will Replace Religion: New Evidence. The illusion of religion helps people feel good, despite miserable experiences*, in: Psychology Today. Online: <https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201107/why-atheism-will-replace-religion-new-evidence> [05.09.2015].

Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ... & Okita, S. (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development (WCED): Our Common Future* ('Brundtland report').

Ellerbrock, S., & Hachemer, P. (2014): *Kein Frieden in Sicht. Das Heidelberger Konfliktbarometer*. Ruperto Carola, (4). Online: <http://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ruperto-carola/article/viewFile/13841/7728> [21.08.2015].

Handy, C. (1995): *The age of paradox*. Harvard Business Press.

Heidbrink, L. & Seele, P. (2010): *Einleitung: Vom Nutzen und Nachteil des Unternehmertums*, in: Heidbrink, L. & Seele, P. (Hg.): *Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform*. Frankfurt am Main: Campus, 7-24.

IMF (2015): *Global Financial Stability Report – April 2015. Navigating Monetary Policy Challenges and Managing Risks*. Washington DC. Online: <http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2015/01/pdf/text.pdf> [21.08.2015].

Hübner, D. (2014): *Einführung in die praktische Philosophie*. Videoaufnahmen von der Grundvorlesung. Online: <http://www.dietmar-huebner.de/einfuehrung-in-die-praktische-philosophie> [03.09.2015].

Illich, I. (1979): *Entmündigende Experten herrschaft*, in: Ders. et. al.: *Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe*, Reinbek bei Hamburg, 7-35.

Klink, D. (2008): *Der ehrbare Kaufmann—Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(3), 57-79.

Ksta.de (2009): *Alnatura trotz der Krise*, in: Online-Ausgabe des Kölner Stadt Anzeigers. Online: <http://www.ksta.de/wirtschaft/bio-haendler-alnatura-trotzt-der-krise,15187248,12820040.html> [06.09.2015].

Lautermann, C., & Pfriem, R. (2006): *Es darf gewollt werden: Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik* (No. 18/2006). KIEM Working Paper. In: Spinoza, B. (1977): *Die Ethik*. Stuttgart. Online: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/98774/1/789047934.pdf> [05.09.2015].

Lautermann, C. (2012): *Verantwortung unternehmern! Die Realisierung kultureller Visionen durch gesellschaftsorientiertes Unternehmertum. Eine konstruktive Kritik der „Social Entrepreneurship“-Debatte*, in: Pfriem, R. (Hg.) *Theorie der Unternehmung*, Band 54. Metropolis Verlag, Marburg.

Le Goff, J. (1989): *Kaufleute und Bankiers im Mittelalter*. Fischer-Taschenbuch-Verlag., S. 85.

MacIntyre, A. (1987): *Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart*, in: *Theorie und Gesellschaft*, Band 5, Campus Verlag, Frankfurt a. M.

MacIntyre, A. (1998): *Das Wesen der Tugenden*, in: Rippe, K.P. & Schaber, P. (Hg.): *Tugendethik*. Reclam Stuttgart. S.92-113.

MacIntyre, A. (2001): *Die Anerkennung der Abhängigkeit. Über menschliche Tugenden*. Rotbuch-Verlag, Hamburg.

MacDonald, S.; Miletich, S. (May 21, 1999): *Elders Now Say Moorehead Is 'Guilty' Of Misconduct*, in: *The Seattle Times*. Online: <http://community.seattletimes.nwsourc.com/archive/?date=19990521&slug=over21> [02.09.2015].

Martini, C.M. (1997): *Die Tugenden – Grundhaltungen christlicher Existenz*. Verlag Neue Stadt, München.

Miletich, S.; Foster, H. (1998): *Moorhead resigns as pastor he denies charges, but says they hurt Overlake ministry*, in: *Seattle Post-Intelligencer*. Online: <http://community.seattletimes.nwsourc.com/archive/?date=19980518&slug=2751426> [02.09.2015].

Moorehead, B. (1995): *Words Aptly Spoken*. Overlake Christian Press, Kirkland, WA, USA.

Paech, N. (2005): *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*, in: Pfriem, R. (Hg.): *Theorie der Unternehmung*, Band 32. Metropolis-Verlag, Marburg.

Pfriem, R. (2004a): *Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft. Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, Metropolis Verlag Marburg, 375-404.

Pfriem, R. (2004b): *Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre*. Metropolis-Verlag, Marburg.

Rosa, H. (2007): *Modernisierung und soziale Beschleunigung: Kontinuierliche Steigerungsdynamik und kulturelle Diskontinuität*, in: Bonacker, T.; Reckwitz, A, (Hg.): *Kulturen der Moderne. Soziologische Perspektiven der Gegenwart*. Frankfurt/M. New York, 140-172.

Rockström, J., W. Steffen, et al. (2009): *Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity*, in: *Ecology and Society* 14(2): 32. Online: <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/> [05.09.2015].

Sandel, M.J. (2012): *Wie Märkte Moral verdrängen*, in: Ders.: *Was man für Geld nicht kaufen kann. Die moralischen Grenzen des Marktes*, 3. Auflage, 117-162.

Scheler, M. (1954): *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik: Neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus*, in: Scheler, M. (Hg.), *Gesammelte Werke in 13 Bänden*, Bd. 2, Bern/München.

Schiller, Friedrich (1798): *Die Worte des Glauben*, aus dem Wallenstein, in: *Musen-Almanach für das Jahr 1798*. S.221-222. J.G. Cotta, Tübingen.

Spitzer, M. (2012): *Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen*. Droemer HC, München.

Staroßom, H. (2010): *Entscheidungsprozesse in der Finanzwelt und ihre Freiräume für ethische Aspekte*, in: Borchers, D. & Müller-Christ, G. (Hg.): *Warum ist ethisches Entscheiden in der Wirtschaft oft so schwer? Dokumentation der 23. Bremer Universitätsgespräche am 11. und 12. November 2010*.

Watson, R. (2014): *Mobilfunkstrahlen*, in: Ders.: *50 Schlüsselideen der Zukunft*, Springer, Berlin-Heidelberg, 164-167.

Weber, H. (2008): *Mobilisierung und Raum- und Zeit-Überlagerungen: Kernprozesse der Normalisierung des mobilen Technikkonsums*, in: Dies.: *Das Versprechen mobiler Freiheit. Zur Kultur- und Technikgeschichte von Kofferradio, Walkman und Handy*, transcript-Verlag, Bielefeld, 12-30.

**Unveröffentlichte Quellen** (auf Anfrage beim Autor einsehbar):

UKW (2015): *Unveröffentlichte Handschriften von Benjamin Brockhaus zu Referaten und Beiträgen der TeilnehmerInnen und Lehrenden des Seminars "Unternehmen und kultureller Wandel der Gesellschaft"*. Leitung: Pfriem, R.; Antoni-Komar, I.; Hochmann, L.; Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg, SS 2015.