

# Philosophie der Führung

Dieter Frey  
Lisa Schmalzried

# Philosophie der Führung

Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.

Mit 59 Abbildungen

 Springer

**Dieter Frey**

Department Psychologie  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Deutschland

**Lisa Schmalzried**

Philosophisches Seminar  
Universität Luzern  
Schweiz

ISBN 978-3-642-34438-1  
DOI 10.1007/978-3-642-34439-8

ISBN 978-3-642-34439-8 (eBook)

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

### **SpringerMedizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Katrin Meissner, Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Marion Sonnenmoser, Stuttgart

Projektkoordination: Cécile Schütze-Gaukel, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © INTERFOTO / Mary Evans; INTERFOTO / Friedrich; picture alliance / Everett Collection; picture-alliance / akg-images; Imago / United Archives; Picture-Alliance / Photoshop; Imago / Imagebroker; picture-alliance / United Archives/TopFoto; picture-alliance / maxppp; Imago / United Archives; Jane Reed, Harvard Staff Photographer; picture-alliance / maxppp; INTERFOTO / Writer Pictures Ltd; picture-alliance / dpa; Imago / Imagebroker

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

[www.springer.com](http://www.springer.com)

Widmung  
Für unsere Familien,  
Lena, Johanna und Josef Frey, sowie Rolf Gaska,  
und  
Gabriele, Michael und Hannah Schmalzried

## Schmuckzitate

---

» Führung heißt, andere groß zu machen, nicht andere klein zu machen (Hermann Simon). «

» Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige (Albert Schweizer). «

» Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben (Viktor Franke). «

» Selig, wer sich vor seinen Untergebenen so respektvoll benimmt, wie wenn er vor seinem Vorgesetzten stünde (Franz von Assisi). «

## Vorwort und Danksagung

---

Führungsaufgaben stellen sich in den unterschiedlichsten Bereichen des menschlichen Lebens. Es beginnt bei der Erziehung der eigenen Kinder, setzt sich in der Schule, der Ausbildung und an den Universitäten fort, und nicht zuletzt ist auch im beruflichen Alltag Führung gefragt. Mit diesem Buch wollen wir eine Antwort auf die Frage geben, was gute Führung ausmacht und woran sie sich orientiert, gerade im Bildungssektor und im Bereich der Wirtschaft.

Diese Frage ist unseres Erachtens von zentraler Bedeutung, denn schlechte Führung hat schwerwiegende Auswirkungen: Es können nicht nur die Arbeitsergebnisse darunter leiden, sondern Schüler, Studenten und Arbeitnehmer, die schlecht oder gar nicht geführt werden, werden demotiviert, ihnen fehlt der Sinn in ihrer Arbeit, die Begeisterung für ihre Tätigkeit nimmt ab, und im schlimmsten Fall rutschen sie in ein Burn-Out oder eine Depression. Im Gegensatz dazu kann gute Führung Kreativitätspotenziale und Begeisterung bei Schülern, Studenten und Mitarbeitern wecken, Innovationen anstoßen, die Problemlösefähigkeiten stärken, Motivation steigern und Sinn vermitteln, wodurch auch die Arbeitsergebnisse besser werden.

Unseres Erachtens, und dies bildet den Kern des in diesem Buch vertretenen Modells der ethikorientierten Führung, spielen Werte eine zentrale Rolle bei der Frage, was gute Führung auszeichnet. Eine gute Führungskraft verfügt über ein festes Wertegerüst, an dem sie ihr Handeln ausrichtet. Teil dieses Wertegerüsts ist es, dass sie ihre Schüler, Studenten und Mitarbeiter achtet und respekt- und würdevoll behandelt, dass sie Wert auf mündige und selbstbestimmte Schüler, Studenten und Mitarbeiter legt, dass sie sie fair und gerecht behandelt und dass sie Toleranz fordert und vorlebt. Wir sind davon überzeugt, dass wenn sich eine Führungskraft so verhält, dass sie nicht nur moralischen Forderungen gerecht wird, sondern gerade langfristig gedacht bessere Qualität, Leistung, Kreativität und Gewinne erzielen kann. Sich im Bereich der Führung moralisch korrekt zu verhalten kann sich auch in anderer Hinsicht als nur in moralischer auszahlen!

Um zu klären, an welchen Werten eine Führungskraft ihr Handeln ausrichten soll, werden wir den Leser auf eine Exkursion zu einflussreichen philosophischen Gedankenwelten mitnehmen. Wir werden uns fragen, was wir von großen philosophischen Denkern lernen können im Hinblick auf die Frage, was gute Führung auszeichnet. Dies ist so wichtig, da wir davon überzeugt sind, dass, um das eigene Handeln an Werten ausrichten zu können, man ein tiefgreifendes Verständnis benötigt, warum es gerade diese Werte sind, die eine Rolle für unser Handeln spielen sollen. Hat eine Führungskraft diese Werte reflektiert und verinnerlicht, kann sie diese Werte vorbildhaft vorleben.

Zu Beginn wollen wir einigen Personen unseren ganz besonderen Dank aussprechen. Dieses Buch hätte nicht in der vorliegenden Form entstehen können, ohne diejenigen, die uns immer wieder kritisches, konstruktives, anregendes und detailliertes Feedback gegeben haben. Ein ganz großer Dank hierfür gilt Gina Dirmeier und Friedericke Borntäger, die uns Feedback zu unserem gesamten Buch gegeben haben. Auch wollen wir uns bei Alexandra Hauser, Janine Netzel, Katharina Hörner, Charlotte Haeusser, Daniela Brand, Laura Quinten und Tanja Kornberger bedanken, die einzelne Kapitel gelesen und kommentiert haben.

Unser Dank gilt auch Albrecht Schnabel, der uns hilfreiche Anmerkungen gegeben und darüber hinaus auch unseren E-Mail-Verkehr koordiniert hat. Hierfür wollen wir uns auch bei Michaela Bölt bedanken.

Unser Dank gilt auch Joachim Coch, der sich für unser Manuskript begeistern hat lassen und uns die Möglichkeit eröffnet hat, dass unserer Buch beim Springer-Wissenschaftsverlag in vorliegender Form erscheint. In diesem Zusammenhang möchten wir uns auch bei unserer Lektorin Dr. Marion Sonnenmoser bedanken, die uns geholfen hat, unser Manuskript abzurunden.

Abschließend möchten wir uns bei unseren Familien bedanken, denen wir auch dieses Buch widmen möchten. Mit ihnen konnten wir während der Entstehungszeit immer wieder Ideen diskutieren, sie hatten ein offenes Ohr, wenn das Schreiben ins Stocken geraten ist, und sie haben uns viel Unterstützung gegeben. Danke!

**Dieter Frey**

**Lisa Schmalzried**

## Autorenbiografie Frey

---



### ■ Kurzdarstellung

Dieter Frey ist Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Forschungsinteressen liegen sowohl im Bereich der Grundlagenforschung (beispielsweise Dissonanztheorie, Kontrolltheorie oder die Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch im Bereich der angewandten Forschung (beispielsweise Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Auch interessiert ihn die konkrete Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis.

### ■ Ausführlicher Biografietext

Dieter Frey, Jahrgang 1946, studierte Sozialwissenschaften an der Universität Mannheim und der Universität Hamburg. Nach seiner Promotion und Habilitation, die unter anderem durch ein VW-Stipendium und ein DFG-Stipendium gefördert wurden, war er von 1978 bis 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Dazwischen war er von 1988 bis 1990 Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. Seit 1993 ist Dieter Frey Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor hat er Rufe nach Zürich, Hamburg und Heidelberg erhalten.

Er ist Leiter des LMU Centers for Leadership and People Management und Mitglied in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Bis 2012 war er akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie. 1998 wurde er zum Deutschen Psychologie Preisträger (»Psychologe des Jahres«) ernannt.

Seine Forschungsgebiete liegen sowohl in der Grundlagenforschung (z.B. psychologische Theorien wie Dissonanztheorie, Kontrolltheorie, Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch in der angewandten Forschung (z.B. Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Schließlich beschäftigt er sich auch mit der Anwendung von Forschung auf soziale und kommerzielle Organisationen.



## Autorenbiografie Schmalzried

---



### ■ Kurzdarstellung

Lisa Schmalzried ist Oberassistentin am Philosophischen Seminar der Universität Luzern. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Ästhetik und Moralphilosophie.

### ■ Ausführlicher Biografietext

Lisa Schmalzried, Jahrgang 1984, hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München und an der University of St. Andrews Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie studiert. 2004 schloss sie ihr Studium mit einem Magister philosophiae M.phil. ab. Anfang 2012 promovierte sie an der LMU München zu dem Thema »Kunst, Fiktion und Moral«.

Während ihres Studiums und ihrer Promotion wurde sie durch die Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert. Sie war außerdem Stipendiatin der Bayerischen EliteAkademie und hat eine damit verknüpfte studienbegleitende Ausbildung erhalten.

Von 2008 bis 2012 hat sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialpsychologie der LMU München gearbeitet. Seit 2011 ist sie (Ober-)Assistentin am Philosophischen Seminar der Universität Luzern und arbeitet an ihrer Habilitation. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Ästhetik (beispielsweise Schönheit, Werttheorien für Kunstwerke, Kunst und Moral, Kunst und Emotionen) und Moralphilosophie (beispielsweise Ethik der Führung, Medizinethik).

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Das Modell der ethikorientierten Führung</b> .....	1
1.1	Führen – eine Herausforderung! .....	2
1.2	Das Modell der ethikorientierten Führung .....	4
1.3	Übersicht über die Kapitel .....	9
<b>I</b>	<b>Psychologie der Führung</b>	
2	<b>Psychologie</b> .....	17
2.1	<b>Einführung in die Psychologie</b> .....	18
2.1.1	Die Subdisziplinen der Psychologie .....	18
2.1.2	Psychologie als naturwissenschaftliches Fach: empirische Forschung .....	20
2.1.3	Psychologie als geistes- und sozialwissenschaftliches Fach .....	21
2.1.4	Ausgewählte, interessante Erkenntnisse der Psychologie .....	22
2.1.5	Urteile und Vorurteile über Psychologie .....	25
2.2	<b>Ein kleines Lexikon psychologischer Grundbegriffe</b> .....	25
3	<b>Die Psychologie der Führung</b> .....	27
3.1	<b>Allgemeines zur Führung</b> .....	29
3.1.1	Aufgabenfelder von Führung – Unternehmens- und Mitarbeiterführung .....	29
3.1.2	Zielgruppen von Führung .....	31
3.1.3	Wissen um die Sehnsüchte der beteiligten Parteien als zentrale Aufgabe .....	32
3.1.4	Zielsetzung und -erreichung als zentrale Führungsaufgaben .....	33
3.1.5	Kapitän und Coach – Metaphern der Führung .....	36
3.2	<b>Führungsstile</b> .....	36
3.2.1	Partnerschaftlich-kommunikative, demokratische Führung .....	37
3.2.2	Autoritäre bzw. autoritativ-direktive Führung .....	37
3.2.3	Laissez-faire-Führung .....	39
3.2.4	Mitarbeiterorientierte vs. aufgabenorientierte Führung .....	40
3.2.5	Transformationale vs. transaktionale Führung .....	40
3.2.6	Androgyne Führung .....	41
3.2.7	Fazit zu den Führungsstilen .....	41
3.3	<b>Das Prinzipienmodell der Führung: Techniken des Führens, Motivierens und Beeinflussens</b> .....	42
3.3.1	Das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung .....	44
3.3.2	Prinzip der Passung und Eignung .....	44
3.3.3	Das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation .....	45
3.3.4	Das Prinzip der Autonomie und Partizipation .....	46
3.3.5	Das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung .....	47
3.3.6	Das Prinzip der positiven Wertschätzung .....	48
3.3.7	Das Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung .....	48
3.3.8	Das Prinzip des persönlichen Wachstums (Kompetenzerweiterung und Karriere) .....	49
3.3.9	Die vier Fairnessarten bzw. das Prinzip der Fairness .....	50
3.3.10	Das Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils .....	51
3.3.11	Das Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson .....	51
3.3.12	Zusammenhang Prinzipienmodell der Führung und ethikorientierte Führung .....	52

3.4	Transfer der psychologischen Erkenntnisse auf den Bildungsbereich .....	53
3.5	Ein kleines Lexikon der Psychologie der Führung .....	54

## II Moraltheorien

4	<b>Die philosophische Ethik</b> .....	59
4.1	<b>Fragstellungen der philosophischen Ethik</b> .....	60
4.1.1	Bereiche der Philosophie und der Ethik .....	60
4.1.2	Deskriptive versus normative Theorien .....	63
4.1.3	Normative Ethik .....	64
4.1.4	Ethik und Moral .....	65
4.1.5	Alltagsmoral und philosophisch ausgearbeitete Theorien .....	66
4.1.6	Verhältnis der unterschiedlichen Theorien .....	68
4.1.7	Metaethik und angewandte Ethik .....	69
4.2	<b>Ein kleines Lexikon der ethischen Grundbegriffe</b> .....	70

5	<b>Der kategorische Imperativ</b> .....	73
5.1	<b>Darstellung der Deontologie Kants</b> .....	74
5.1.1	Biographische Notizen .....	74
5.1.2	Hinführung .....	77
5.1.3	Der kategorische Imperativ .....	79
5.1.4	Herleitung des kategorischen Imperativs als oberstes Prinzip der Moral .....	81
5.1.5	Achtung fürs Sittengesetz .....	87
5.1.6	Die Möglichkeit der Moral .....	89
5.1.7	Das Instrumentalisierungsverbot .....	93
5.1.8	Autonomie, Gleichheit und Mündigkeit .....	94
5.1.9	Exkurs – Glück und Moral .....	95
5.2	<b>Was können wir von Kants Deontologie lernen?</b> .....	97
5.2.1	Der kategorische Imperativ als Entscheidungshilfe .....	97
5.2.2	Der kategorische Imperativ und die Goldene Regel .....	99
5.2.3	Die Wichtigkeit der Absicht hinter Handlungen .....	101
5.2.4	Der Wertebaum nach Kant .....	101
5.3	<b>Ein kleines Lexikon der Deontologie Kants</b> .....	107

6	<b>Das Nützlichkeitsprinzip</b> .....	113
6.1	<b>Darstellung des Utilitarismus Mills</b> .....	114
6.1.1	Biographische Notizen .....	114
6.1.2	Das Nützlichkeitsprinzip .....	116
6.1.3	Arten des Hedonismus .....	116
6.1.4	Der »Beweis« des Nützlichkeitsprinzips .....	119
6.1.5	Konsequentialistische Ethik .....	120
6.1.6	Handlungsutilitarismus versus Regelutilitarismus .....	123
6.2	<b>Was können wir von Mills Utilitarismus lernen?</b> .....	128
6.2.1	Folgenabschätzung als Entscheidungshilfe .....	128
6.2.2	Kenntnisse über individuelle Sehnsüchte und Wünsche .....	128
6.2.3	Allgemeines Glück als Richtschnur .....	130
6.3	<b>Exkurs: Deontologie und Utilitarismus – ein Vergleich</b> .....	131
6.3.1	Beispiel A: Luftsicherheitsgesetz .....	132

6.3.2	Beispiel B: Ökologische Produktionsmethoden	133
6.3.3	Beispiel C: Aus dem Bereich der Mitarbeiterführung	133
6.3.4	Überblick: Deontologie versus Utilitarismus	134
6.4	<b>Ein kleines Lexikon des Utilitarismus Mills</b>	135
7	<b>Die Tugendethik</b>	139
7.1	<b>Darstellung der Tugendethik Aristoteles'</b>	140
7.1.1	Biographische Notizen	140
7.1.2	Die Besonderheit des tugendethischen Ansatzes	142
7.1.3	Glückseligkeit	143
7.1.4	Sittliche Tugenden	146
7.1.5	Verstandestugenden	150
7.2	<b>Was können wir von Aristoteles' Tugendethik lernen?</b>	152
7.2.1	Der Wertebaum nach Aristoteles	152
7.2.2	Die Wichtigkeit der Praxis	155
7.2.3	Die Vorbildfunktion von Führungskräften	156
7.3	<b>Ein kleines Lexikon der Tugendethik</b>	157
8	<b>Die Ethik der Verantwortung</b>	161
8.1	<b>Darstellung der Ethik der Verantwortung Jonas'</b>	162
8.1.1	Biographische Notizen	162
8.1.2	Das veränderte Wesen menschlichen Handelns	164
8.1.3	Der Fortbestand der Menschheit	166
8.1.4	Verantwortung	168
8.1.5	Die Verantwortung für die Möglichkeit der Verantwortung	170
8.1.6	Das Gefühl der Verantwortung	171
8.1.7	Der Aufruf zur Vorsicht	172
8.2	<b>Was können wir von Jonas' Ethik der Verantwortung lernen?</b>	174
8.2.1	Aufruf zur Verantwortungsübernahme	174
8.2.2	Ökologische Nachhaltigkeit	179
8.2.3	Mahnung zur Vorsicht	180
8.3	<b>Ein kleines Lexikon der Ethik der Verantwortung Jonas'</b>	181
III	<b>Vertragstheoretiker</b>	
9	<b>Die Vertragstheoretiker</b>	185
9.1	<b>Grundgedanken der Vertragstheorie</b>	186
9.2	<b>Ein kleines Lexikon der vertragstheoretischen Grundbegriffe</b>	188
10	<b>Die Vertragstheorie</b>	189
10.1	<b>Darstellung der Vertragstheorie Hobbes'</b>	190
10.1.1	Biographische Notizen	190
10.1.2	Moral und Eigeninteresse	192
10.1.3	Der Mensch im Naturzustand	193
10.1.4	Spieltheoretische Erklärung des Naturzustandes	196
10.1.5	Naturrecht und natürliche Gesetze	197
10.1.6	Notwendigkeit eines Staates	198
10.1.7	Staatsoberhaupt	200
10.2	<b>Was können wir von Hobbes' Vertragstheorie lernen?</b>	202

10.2.1	Der Umgang mit purem Eigeninteresse.....	202
10.2.2	Die Notwendigkeit von klaren Grenzen.....	204
10.2.3	Führungskräfte als Schiedsrichter.....	205
10.3	<b>Ein kleines Lexikon der Hobbesschen Vertragstheorie</b> .....	206
10.4	<b>Anhang: Übersicht Natürliche Gesetze</b> .....	208
11	<b>Der Gesellschaftsvertrag</b> .....	209
11.1	<b>Darstellung des Gesellschaftsvertrages Rousseaus</b> .....	210
11.1.1	Biographische Notizen.....	210
11.1.2	Der Mensch im Naturzustand.....	213
11.1.3	Entstehung der gesellschaftlichen Ungleichheiten.....	216
11.1.4	Der Gesellschaftsvertrag.....	217
11.1.5	Gemeinwille versus Sonderwille.....	218
11.1.6	Souverän und Regierung.....	219
11.2	<b>Was können wir von Rousseaus Gesellschaftsvertrag lernen?</b> .....	221
11.2.1	Der Vertragsgedanke.....	221
11.2.2	Der Wert der Mitbestimmung.....	222
11.2.3	Die Aufgabe und das Selbstverständnis einer Führungskraft.....	224
11.3	<b>Ein kleines Lexikon des Gesellschaftsvertrages Rousseaus</b> .....	225
12	<b>Gerechtigkeit als Fairness</b> .....	227
12.1	<b>Darstellung der Theorie der Gerechtigkeit Rawls'</b> .....	228
12.1.1	Biographische Notizen.....	228
12.1.2	Zwei Grundsätze der Gerechtigkeit.....	230
12.1.3	Der Grundsatz der größtmöglichen gleichen Freiheit.....	231
12.1.4	Das Unterschiedsprinzip.....	232
12.1.5	Grundsatz der (fairen) Chancengleichheit.....	235
12.1.6	Urzustand und der Schleier des Nichtwissens.....	235
12.1.7	Urzustand und die Gerechtigkeitsgrundsätze.....	237
12.1.8	Überlegungsgleichgewicht und Gerechtigkeitssinn.....	240
12.2	<b>Was können wir von Rawls' Theorie der Gerechtigkeit lernen?</b> .....	241
12.2.1	Gerechtigkeit als Grundwert.....	241
12.2.2	Der Schleier des Nichtwissens als Entscheidungshilfe.....	244
12.2.3	Der Nachhaltigkeitsgedanke.....	245
12.3	<b>Ein kleines Lexikon der Theorie der Gerechtigkeit Rawls'</b> .....	246
<b>IV</b>	<b>Offene Kultur</b>	
13	<b>Die offene Kultur</b> .....	251
13.1	<b>Allgemeines zur Wissenschaftstheorie</b> .....	252
13.2	<b>Der Wahrheitsanspruch in der Wissenschaft und der Ethik</b> .....	253
13.3	<b>Grundgedanken der offenen Kultur</b> .....	254
13.4	<b>Ein kleines Lexikon der Wissenschaftstheorie</b> .....	255
14	<b>Der Kritische Rationalismus</b> .....	257
14.1	<b>Darstellung des Kritischen Rationalismus Poppers</b> .....	258
14.1.1	Biographische Notizen.....	258
14.1.2	Die wissenschaftstheoretischen Vorgänger Poppers.....	260

14.1.3	Asymmetrie zwischen der Verifizierbarkeit und der Falsifizierbarkeit .....	262
14.1.4	Bewährung von Theorien und regulative Idee der Wahrheit .....	265
14.1.5	Die empirische Basis der Wissenschaften .....	265
14.1.6	Informationsgehalt als Kriterium für die Güte von Theorien .....	267
14.1.7	Funktion von Theorien .....	267
14.1.8	Modifikationen der »strengen« Falsifikationstheorie .....	268
14.1.9	Kritische Würdigung des Kritischen Rationalismus .....	269
14.1.10	Kritischer Rationalismus und gesellschaftliche Fragestellungen .....	271
14.2	<b>Was können wir von Poppers Kritischem Rationalismus lernen?</b> .....	274
14.2.1	Der kritisch-rationale Dialog .....	274
14.2.2	Ein Center of Excellence und die Kulturen des Kritischen Rationalismus .....	276
14.2.3	Schrittweise Veränderungen .....	282
14.3	<b>Ein kleines Lexikon des Kritischen Rationalismus Poppers</b> .....	283
15	<b>Relativismus und Toleranzgebot</b> .....	287
15.1	<b>Darstellung der Ringparabel und des relativistischen Gedankens</b> .....	288
15.1.1	Biographische Notizen .....	288
15.1.2	Nathan der Weise – die historischen Hintergründe .....	290
15.1.3	Nathan der Weise – die Geschichte .....	291
15.1.4	Ursprünge der Ringparabel .....	292
15.1.5	Die Ringparabel bei Lessing .....	293
15.1.6	Der relativistische Gedanke – Übertragung auf die Ethik .....	294
15.1.7	Der kulturelle Relativismus unter der Lupe .....	295
15.1.8	Metaethischer Umgang mit dem kulturellen Relativismus .....	298
15.1.9	Non-Kognitivismus versus Kognitivismus .....	301
15.1.10	Irrtumstheorie versus Erfolgstheorie .....	302
15.1.11	Ethischer Relativismus unter der Lupe .....	304
15.2	<b>Was können wir von Lessings Ringparabel lernen?</b> .....	306
15.2.1	Der Umgang mit moralischen Konflikten .....	306
15.2.2	Das Toleranzgebot .....	308
15.2.3	Der Wert der Vielfalt .....	310
15.3	<b>Ein kleines Lexikon zu Lessing und dem Relativismus</b> .....	311
16	<b>Von Philosophen lernen</b> .....	315
16.1	<b>Eine grundlegende Begründung des Modells der ethikorientierten Führung</b> .....	316
16.2	<b>Ethikorientierte Führung auf Basis philosophischer Überlegungen</b> .....	318
16.3	<b>Lehrbarkeit ethikorientierter Führung</b> .....	321
16.4	<b>Fazit</b> .....	326
<b>Anhang</b>		
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		331
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....		337