

Unternehmen und Gesellschaft. Die »Standortbestimmung« des Unternehmens als Problem eines Strategischen Managements

*Angewandte Betriebswirtschaftslehre; Fortschrittsfähige Organisation; Leitbild;
Moralisch-praktische Rationalisierung*

Das Thema »Unternehmen und Gesellschaft« wird aus der Perspektive einer angewandten Betriebswirtschaftslehre angegangen, die unter anderem auf eine Rationalisierung der Führungspraxis ausgerichtet ist. Es geht dann vor allem um eine »moralisch-praktische« Rationalisierung und um die Frage, wie diese im Rahmen eines Strategischen Managements geleistet werden kann. Die Verfasser berichten aus einem Praxisprojekt, in dem im Zuge der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes auch moralisch-praktische Fragen thematisiert wurden. Dabei werden freilich immer wieder theoretische Überlegungen eingeschaltet, die die Möglichkeiten einer solchen Rationalisierung im Unternehmen kritisch reflektieren und in den Kontext eines organisationstheoretischen Bezugsrahmen stellen.

1. Einleitung

Das Thema »Unternehmen und Gesellschaft« steht an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre, Gesellschaftstheorie und philosophischer Ethik[1]. Wir wollen uns diesem Thema aus der Perspektive einer angewandten Betriebswirtschaftslehre nähern, deren Grundkonzept durch die folgenden Thesen zusammengefaßt werden kann:

(1) Die Betriebswirtschaftslehre ist (bzw. sollte verstanden werden als) eine angewandte Führungs- bzw. Managementlehre.

(2) Diese Managementlehre ist an Problemen der Führungspraxis orientiert. Das Vorverständnis der Probleme der jeweiligen Praxis wird dabei freilich nicht einfach hingenommen, sondern durchaus kritisch hinterfragt.

(3) Die angewandte Managementlehre soll einen Beitrag zur Rationalisierung der Führungspraxis leisten. Dies schließt selbstverständlich auch die Praxis der Strategischen Unternehmensführung bzw. der Unternehmenspolitik mit ein.

(4) Der Terminus »Strategisches Management« bezeichnet eine Managementkonzeption bzw. Führungsphilosophie, deren Verankerung in der Kultur der Unternehmen zu einer Rationalisierung der Unternehmenspolitik führen soll.

(5) Ein »Strategisches Management« soll insbesondere die Idee einer geplanten Evolution verwirklichen. Es geht um die Steuerung bzw. Koordinierung eines schrittweisen, evolutionären Prozesses durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik.

* Prof. Dr. Werner Kirsch/Dr. Dodo zu Knyphausen, beide Institut für Organisation, Seminar für Industrieforschung an der Universität München, Ludwigstraße 28 RG, 8000 München 22.

(6) Diese konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik ist aber selbst einer ständigen kritischen Überprüfung (und gegebenenfalls Anpassung) unterworfen: zum einen im Lichte der jeweils in den einzelnen operativen Schritten gemachten Erfahrungen, zum anderen aber auch im Lichte »neuer Ideen, Werte und Weltbilder«.

(7) Eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik sollte vier Problembereiche bzw. Problemperspektiven eines Unternehmens thematisieren: den Primärbereich der Produkte und Märkte, den Sekundärbereich der Ressourcen einschließlich der Technologien, den Tertiärbereich der »systems and procedures« (Geschäftssysteme und Organisationsformen) sowie den Quartärbereich der »Standortbestimmung« des Unternehmens (sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinne).

Diese Standortbestimmung des Unternehmens im übertragenen Sinne ist Gegenstand des vorliegenden Aufsatzes. Es geht um das Verhältnis des Unternehmens[2] zu den verschiedenen Interessenten und Betroffenen[3]. Damit verbunden sind die Fragen nach dem Sinn des Tuns sowie nach der Verantwortung, die das Unternehmen gegenüber den verschiedenen Interessengruppen in der Gesellschaft zu übernehmen gedenkt.

In der Literatur sind diese Fragen in den letzten Jahren in einer Vielzahl von Arbeiten unter dem Aspekt der »sozialen Verantwortung des Unternehmens« thematisiert worden (vgl. als Überblicke etwa van Dam/Stallaert 1978; Beauchamp/Bowie 1979; Donaldson/Werhane 1979; Sohn 1982). Man kann sich freilich des Eindrucks nicht ganz erwehren, daß hier lediglich eine Reihe von recht stereotypen, bekenntnishaften Leerformeln formuliert werden, die wenig realistischen Bezug besitzen (vgl. zur Kritik auch Steinmann 1973; Ulrich 1977, S. 217 ff.). Eine angewandte Managementlehre muß hier weiter gehen. Sie muß nicht nur klären, was es heißt, »moralisch« zu handeln, sondern auch nach den Voraussetzungen fragen, die erfüllt sein müssen, damit in *Unternehmungen* moralisch-praktische Fragen thematisiert, und das heißt: *zum Gegenstand rationaler Argumentation*[4] gemacht werden können. Denn es ist ja nicht selbstverständlich, daß in einer liberalen Marktwirtschaft Unternehmungen als Orte moralischer Argumentation angesehen werden [5]. Der Satz: »Ethics is ethics and business is business« (Beauchamp/Bowie 1979, S. 2) ist nicht von vorneherein als Zeichen bloßer Ignoranz zu interpretieren. Andererseits ist damit aber auch nicht schon ausgeschlossen, daß in Unternehmungen moralische Argumen-

tationen vorkommen, *obwohl* sie den Funktionsbedingungen marktwirtschaftlichen Handelns gehorchen müssen. In welchem Ausmaß dies der Fall ist, ist eine empirische Frage, die wir hier nicht beantworten können. Wir können nur den Bezugsrahmen einer angewandten Führungslehre soweit fortentwickeln, daß die Frage nach der Rationalisierung der Führungspraxis auch auf moralisch-praktische Aspekte ausgedehnt werden kann.

Die Standortbestimmung des Unternehmens, um die es hier geht, gehört nach dem von uns vertretenen »Sprachspiel« zum Komplex des »unternehmenspolitischen Rahmenkonzeptes«, das wir von den »strategischen Programmen« unterscheiden, die die auf die Betätigungsfelder bezogenen Ziele und Strategien, deren Aufgliederung in Unterziele und Unterstrategien sowie erste robuste Schritte zu ihrer Erreichung umfassen (vgl. Trux et al. 1984). Dieses Rahmenkonzept ist im allgemeinen im Zuge der Entwicklung des Unternehmens »gewachsen« und umfaßt eine Vielzahl von »Policies«, die keineswegs alle explizit formuliert sein müssen. Wir sprechen hier auch von einem *formierten* Rahmenkonzept[6]. Das schließt nicht aus, daß es in der Praxis Bemühungen gibt, das Rahmenkonzept explizit zu formulieren und die zentralen Thesen in Form eines Leitbildes nach innen und/oder nach außen kommunizierbar zu machen. Mit der Erarbeitung eines solchen Leitbildes wird der Versuch unternommen, das bisher nur formierte Rahmenkonzept zu rekonstruieren und darüber hinaus Leitlinien für eine bewußte Weiterentwicklung zu setzen. Es kann in diesem Sinne auch als ein Beitrag zu einer möglichen Rationalisierung der Unternehmenspolitik aufgefaßt werden [7].

Die folgenden Abschnitte werden den Pfad der bisher skizzierten Argumentationslinien weiterverfolgen. Wir wollen einerseits die Grundzüge einer Ethik diskutieren, die moralisch-praktische Argumentationen anzuleiten in der Lage ist. Einen realen Bezug können solche Überlegungen freilich nur erhalten, wenn man gleichzeitig nach den Möglichkeiten fragt, die eine moralisch-praktische Rationalisierung vor dem Hintergrund der abendländischen »Moderne« besitzt, und einen organisationstheoretischen Bezugsrahmen konstruiert, in dem die Möglichkeit einer solchen Rationalisierung *als Problemstellung* thematisiert werden kann. Andererseits soll, und das wird den Ausgangspunkt unserer abwechselnd geführten Diskussion bilden, ein praktisches Beispiel einer Leitbildentwicklung dargestellt werden, die wir als ersten Ansatzpunkt einer »Einpflanzung« (vgl. Hutter 1986, S. 122 f.) moralischer Argumentationen in Unternehmungen betrachten. Dabei geht es nicht darum, eine »Erfolgsstory«

zu liefern; wir wollen vielmehr gerade auch auf die in einem solchen Entwicklungsprozeß sichtbar werdenden Probleme hinweisen und diese mit unseren theoretischen Überlegungen in Zusammenhang bringen.

2. Perspektiven eines Leitbildprojektes 1: Allgemeine Bemerkungen zum Projektverlauf

Ende 1985/Anfang 1986 war der (damals noch existierende) Lehrstuhl für betriebswirtschaftliche Planung am Institut für Organisation der Universität München (Prof. Dr. W. Kirsch) an einem Kooperationsprojekt mit der FLACHGLAS AG, Fürth/Gelsenkirchen, beteiligt, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung eines Leitbildes stand [8]. Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Aufsatzes ist dieses Projekt insoweit abgeschlossen, daß das erarbeitete Leitbild vom Vorstand verabschiedet und eine gedruckte Fassung im Unternehmen verteilt wurde. Der Diffusionsprozeß ist gegenwärtig noch voll im Gange; an ihm ist der Lehrstuhl (natürlicherweise) nur noch in rudimentärer Form beteiligt.

Dem Projekt lag eine Arbeitsverteilung zugrunde, die einem »pragmatistischen Beratungsmodell« (Habermas 1966; vgl. Kirsch und Bamberger 1976) entspricht. An die Stelle der strikten Trennung zwischen der Funktion der Führungskräfte des Unternehmens und des Beraters (wie sie im »dezisionistischen« und im »technokratischen« Beratungsmodell vorzufinden ist) tritt hier ein kritisches Wechselverhältnis. Der gesamte Beratungsprozeß ist durch einen kritischen Dialog zwischen den Führungskräften und den »Beratern« gekennzeichnet. Auf beiden Seiten treten Lernprozesse auf, in denen die artikulierten Werte immer wieder realen Handlungsmöglichkeiten gegenübergestellt und mit diesen neu abgestimmt werden. Auf dieser Grundlage trugen die Führungskräfte des Unternehmens die Verantwortung für die zu erarbeitenden Inhalte des Leitbildes, während das *Prozeßmanagement* in die Zuständigkeit eines dem Lehrstuhl nahestehenden Beratungsunternehmens fiel. Die Mitarbeiter des Lehrstuhls sollten eine konstruktive Kritik von Prozeß und Inhalten liefern. Das führte dann letztlich auch dazu, daß vor dem Hintergrund der jeweils im Unternehmen generierten Leitbildaussagen ebenfalls inhaltliche Vorschläge erarbeitet wurden, die mehr als nur »redaktionelle« Überarbeitungen der unternehmensinternen generierten Leitbildaussagen darstellten.

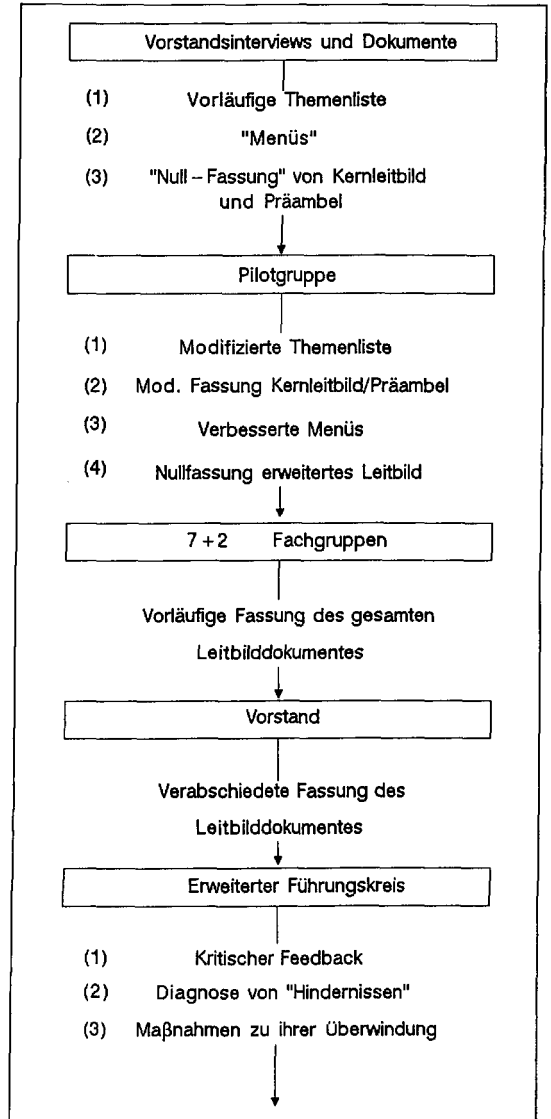


Abb. 1: Der geplante Prozeßverlauf

Abbildung 1 zeigt, wie der Prozeß der Leitbilderstellung im einzelnen ablief. Es wurde angestrebt, über eine Mehrzahl unterschiedlicher Sitzungen einen möglichst breiten Kreis von Mitarbeitern zu beteiligen, um deren Wissen zu nutzen und eine möglichst weitgehende Identifikation mit den erarbeiteten Aussagen sicherzustellen.

Gleich zu Beginn wurde eine Reihe terminologischer Vereinbarungen getroffen, die dem weiteren Prozeß zugrunde gelegt werden sollten. Zum *Kernleitbild* gehören die Sätze bzw. Aussagen, die in thesenhafter Form die

Haupt-Zielpunkte eines Leitbildes artikulieren. Das *erweiterte Leitbild* umfaßt zusätzlich auch erläuternde und spezifizierende Aussagen. Das *Rahmenkonzept* ist schließlich der Inbegriff all jener Überlegungen, die letztlich »hinter« dem Leitbild stehen und die (Weiter-)Entwicklung des Leitbildes selbst betreffen. Der Kern dieser Überlegungen sollte in einer *Präambel* sowie im *Nachwort* in programmatischer Form festgehalten werden.

Von Anfang an wurde – in Anlehnung an das berühmte Miller-Theorem der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns (Miller 1956) – als Regel festgelegt, daß das Kernleitbild und die jeweils auf einen Kernsatz bezogenen Aussagen des erweiterten Leitbildes nicht mehr als 7 ± 2 Sätze umfassen sollten. Diese Regel wurde im Prozeßverlauf immer mehr nach unten interpretiert. Das verabschiedete Leitbild enthält sechs Kernsätze und jeweils fünf erläuternde Aussagen (denen allerdings immer noch ein kurzer Vorspann vorgeschaltet ist). Auf die Präambel und das Nachwort wurde ganz verzichtet [9]. Statt dessen ist jetzt ein »Vorwort« vorangestellt, das ebenfalls auf fünf Aussagen beschränkt ist.

In dem erarbeiteten Leitbild werden eine ganze Reihe »üblicher« Themen angesprochen: die Mission des Unternehmens, die Rolle der Technik, Grundsätze des »Human Resource Management«, Aussagen zur Entwicklung der Organisation und der Führungssysteme sowie Grundsätze zur Führung der Beteiligungsgesellschaften. Die dazu entwickelten Kernsätze sind in Abbildung 2

- | | |
|-----|--|
| I | Die FLACHGLAS AG strebt nach Fortschritt |
| II | Kundenorientierter Leistungswettbewerb mit Produkten hoher Qualität ist die Basis unseres unternehmerischen Handelns |
| III | Die Technik ist die treibende Kraft unserer Geschäftsentwicklung |
| IV | Wir respektieren die Identität unserer Beteiligungsgesellschaften |
| V | Die Fortentwicklung von Organisation und Führungssystemen stärkt unsere Position im Wettbewerb |
| VI | Die Menschen im Unternehmen gestalten den Fortschritt |

Abb. 2: Kernleitbild

wiedergegeben; Abbildung 3 gibt ein Beispiel, wie diese Kernsätze dann in dem »erweiterten Leitbild« im einzelnen erläutert werden. Im vorliegenden Zusammenhang ist nun von besonderem Interesse, daß aufgrund der im Anfangsstadium des Projektes durchgeführten Interviews und der ersten Sitzung der »Pilotgruppe« [10] auch das Thema »Fairneß« aufgegriffen wurde. Ebenso wurde bereits sehr frühzeitig vereinbart, in der (zu dem Zeitpunkt noch geplanten) »Präambel« auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den verschiedenen Betroffenen und Interessenten zu thematisieren. Nur auf diese beiden Aspekte des Leitbildes wollen wir in den folgenden Abschnitten eingehen. Dabei konzentrieren wir uns darauf, jene Überlegungen zu skizzieren, die mit den jeweils eingebrachten Vorschlägen des Lehrstuhls in Zusammenhang stehen. Dazu müssen wir freilich zunächst einige theoretische Überlegungen anstellen.

3. Theoretische Perspektiven 1: Aspekte einer normativen Ethik

»Auf der Suche nach Spitzenleistungen« sind Peters und Waterman (1982) zu der Überzeugung gelangt, daß »exzellente geführte Unternehmen« eine Reihe von Merkmalen aufweisen, die mit der Kultur dieser Unternehmen im Zusammenhang stehen. Besonders hervorgehoben wird dabei das »sichtbar gelebte Wertesystem«, das jene Normen, Werte und Maxime umfaßt, denen sich die Führungskräfte ganz offensichtlich verpflichtet fühlen und die das Handeln dieser Unternehmen in starkem Maße prägen.

Das Unternehmen, das dem von Peters und Waterman herausgearbeiteten Muster vermutlich am weitgehendsten entspricht, ist – die Mafia. Die »Ehre der Prizzies« ist Ausdruck eines sichtbar gelebten Wertesystems, das die Integration der Mitglieder dieser Organisation sicherstellt und handlungsleitende Funktionen erfüllt. Es ist klar, daß mit »Unternehmensethik« etwas anderes gemeint sein muß. Es geht nicht um ein beliebiges, wenn auch »sichtbar gelebtes System«; es geht um besonders *ausgezeichnete* Normen und Maximen [11].

Damit aber stellt sich die Frage, wodurch sich moralisch gerechtfertigte Normen auszeichnen [12]. Eine Antwort, die in der philosophischen Ethik eine lange Tradition besitzt, lautet: Normen und Maximen können dann als moralisch gerechtfertigt angesehen werden, wenn sie

Wir respektieren die Identität unserer Beteiligungsgesellschaften

Wir bemühen uns um Marktnähe, Innovation und differenzierte Leistungen gegenüber dem Wettbewerb. Die heutigen und künftigen Beteiligungsgesellschaften sollen wesentlich dazu beitragen, indem sie

- durch nationale und internationale Präsenz in Verarbeitung und Distribution möglichst große Kundennähe gewährleisten,*
- durch delegierte Verantwortung die Qualität und die Schnelligkeit von Entwicklungen erhöhen,*
- Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien unseres Geschäftes unter unseren Einfluß nehmen und*
- die Wertschöpfungsstruktur in unserer Unternehmensgruppe erhöhen.*

Diese Aufgaben können unsere Beteiligungsgesellschaften nur dann erfüllen, wenn wir ihre Identität weitestgehend wahren.

- (1) Wir streben in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung an. Wenn wir uns den Zugang zu einem neuen Markt oder Produktbereich erschließen wollen, kann auch eine qualifizierte Minderheitsbeteiligung ausreichen.
- (2) Die Beteiligungsgesellschaften sollen über ein gesichertes Markt- und Ertragspotential und eine qualifizierte Führungsmannschaft verfügen.
- (3) Durch aktiven Austausch von Informationen und Know-how unterstützen sich die FLACHGLAS AG und ihre Beteiligungsgesellschaften gegenseitig.
- (4) Die Beteiligungsgesellschaften werden grundsätzlich als eigenständige und eigenverantwortliche Gesellschaften geführt. Unter Wahrung ihrer Identität werden die Zielsetzungen gemeinsam mit der FLACHGLAS AG erarbeitet und festgelegt.
- (5) Die Achtung vor der Identität der Beteiligungsgesellschaften findet dort ihre Grenze, wo das Gesamtinteresse der FLACHGLAS-Gruppe betroffen ist. Die dann zu treffenden Entscheidungen sollen partnerschaftlich erarbeitet werden.

Abb. 3: Ein Auszug aus dem erweiterten Leitbild

mit dem sogenannten »Moralprinzip« im Einklang stehen.

Die berühmteste Formulierung eines Moralprinzips ist das kategorische Imperativ, der die Diskussion der philosophischen Ethik nachhaltig beeinflusst hat:

»Handle nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie allgemeines Gesetz werde!« (Kant 1956, S. 51)[13]

Hinter diesem Moralprinzip steht ein Universalisierungsgrundsatz[14]. Normen müssen verallgemeinerungsfähig sein. Dies wirft dann sofort die Frage auf, wer denn die Verallgemeinerungsfähigkeit einer vorgeschlagenen (bzw. zur Kritik anstehenden) Norm überprüfen soll, und wie dies geschehen könnte. Kant selbst ist wohl davon ausgegangen, daß jeder einzelne dies für sich zu prüfen habe[15]. Die Vertreter der modernen Diskursethik gehen dagegen davon aus, daß die Prüfung der Verall-

gemeinerungsfähigkeit im Rahmen einer rationalen Argumentation erfolgen müsse, an der im Prinzip alle Betroffenen zu beteiligen seien [16]. Dies läuft auf die Forderung nach einer Konsensbildung im Rahmen eines moralisch-praktischen Diskurses hinaus: Worüber in einem moralisch-praktischen Diskurs Konsens erzielt ist, kann (zumindest vorläufig) als verallgemeinerungsfähig betrachtet werden [17]. Dabei formulieren die Vertreter der Diskursethik verschiedene Bedingungen eines solchen Diskurses, die letztlich auf die Charakterisierung einer idealen Kommunikationsgemeinschaft abzielen (vgl. Habermas 1973, S. 211 ff.; 1983, S. 98 ff.; Alexy 1978; Miller 1986, S. 234 ff.).

Mit dem Ansatz der Diskursethik sind zweifellos erhebliche Probleme verbunden. Es geht nicht immer nur darum, »letzte Normen« zu prüfen und zu rechtfertigen, die in einem strengen Sinne verallgemeinerungsfähig sind. In alltäglichen Argumentationen stehen Probleme der *Anwendung* moralischer Prinzipien im Vordergrund, Fragen danach also, *welche* Norm in einer konkreten Situation »gilt« und wie der Kreis der potentiell Betroffenen zu bestimmen ist [18]. Mit *diesen* Betroffenen gilt es, in eine (moralisch-praktische) Argumentation einzutreten. Dabei wird man nicht immer davon ausgehen können, daß die anspruchsvollen Bedingungen einer idealen Kommunikationsgemeinschaft erfüllt sind; die Momente einer fehlenden oder unvollständigen Reziprozität zwischen den Argumentationsteilnehmern erfordert gleichsam eine »Überbrückung« durch eine Verantwortungsethik strukturell bevorzugter Akteure (vgl. Ulrich 1986, S. 316 ff.). Nur so kann verhindert werden, daß die wohl in jeder Gesellschaftslage (und in jeder Organisation) auftretenden Verzerrungen der Kommunikationsgemeinschaft auf die Ergebnisse der Argumentation allzu sehr durchschlagen.

Wir können die hier nur angedeuteten Probleme einer (dialogischen) Ethiktheorie an dieser Stelle nicht weiter vertiefen. Uns geht es im vorliegenden Zusammenhang zunächst nur darum zu zeigen, daß moralisch-praktische Argumentationen in Unternehmungen ihre spezifische Eigenart besitzen und sich von Argumentationen über Fragen der Zweckmäßigkeit eines Tuns unterscheiden. Zweckmäßigkeitsargumente sind Ausdruck einer kognitiv-instrumentellen, moralische Argumente dagegen Ausdruck einer moralisch-praktischen Rationalität.

Natürlich können Fragen der Moral immer auch auf Fragen der Zweckmäßigkeit reduziert werden. Wer mit der modernen Entscheidungslogik vertraut ist, kann sich dies leicht vorstellen: Bei der Kalkulation des mathematischen Erwartungswertes eines Zweckerfolgs sind (in

Form von »Nebenbedingungen«) auch die Wahrscheinlichkeiten zu berücksichtigen, mit denen erfolgsmindernde Sanktionen in Kauf zu nehmen sind, wenn man allgemein akzeptierte Normen verletzt. Ebenso kann man auch die Meinung vertreten, daß moralisch-praktische Argumentationen letztlich nur »verkürzte« kognitiv-instrumentelle Argumentationen eines »aufgeklärten Egoisten« darstellen: Man befolgt gewisse Normen, ohne im Einzelfall »Sanktions-Wahrscheinlichkeiten« zu kalkulieren, weil man davon überzeugt ist, daß dies *auf lang Sicht* die beste Strategie ist. Genau das ist z. B. die Aussage des »iron law of corporate responsibility«: Auf die Dauer wird jede Institution ihre Macht verlieren, wenn sie diese nicht verantwortungsvoll einsetzt (Davis und Blomstrom 1966).

Freilich kann der »aufgeklärte Egoismus« auch fortentwickelt und in anderer Weise postuliert werden. Es gibt, wie immer, keine einheitliche Regel, nach der dieser Begriff verwendet werden muß. Man könnte sich also auch vorstellen, daß man sich von den kognitiv-instrumentellen Konnotationen, die bislang angeklungen sind, löst und nach einer weitergehenden Interpretation sucht. Jene Formel, die sich im Iron Law of Corporate Responsibility äußert, weist nämlich, so scheint es zumindest, »moralische Defizite« auf. Diese Formel macht die Ausübung der Verantwortung letztlich von dem Einfluß und den Artikulationsmöglichkeiten der Betroffenen abhängig: Nur wenn zu erwarten ist, daß kurz- oder langfristige negative Konsequenzen einer Nicht-Befolgung moralischer Regeln spürbar werden, ist man bereit, Restriktionen in Kauf zu nehmen; andernfalls muß man sich um solche Normen nicht weiter kümmern. Damit aber verkennt man den Sinn moralischer Argumentationen, die gerade die empirischen Restriktionen unterschiedlicher Machtverteilung hinter sich lassen. Hier sollen *alle* potentiellen Bedürfnisse und Interessen in adäquater Weise berücksichtigt werden. Das Moralprinzip, in welcher Formulierung auch immer, kann auf diese Weise nicht erfüllt werden.

Diese Überlegungen dürfen freilich nicht zu dem Schluß verleiten, daß die Formel von dem »aufgeklärten Egoismus« in Unternehmungen nicht eine wichtige Funktion erfüllen könnte. Diese Funktion sehen wir vor allem darin, in konkreten Entscheidungssituationen Argumentationen darüber anzuregen, was es eigentlich heißt, im »aufgeklärten Eigeninteresse« zu handeln. Dabei gehen wir davon aus, daß diese Argumentationen eine gewisse Eigendynamik entwickeln und sich keineswegs nur auf die Interpretation des Fairneßgrundsatzes im engeren Sinne beschränken lassen. Die Teilnehmer werde

Sozialwissen – schaftliches Paradigma	Typen von Ethiktheorien		exemplarische Ethiktraditionen
handlungs – theoretische Ethiken	inhalt – liche Ethiken	intuitionisti – sche Ethiken	Intuitionismus
		empirische Ethiken	Naturalismus
		aprioristisch/ transzendente Ethiken	Christliche Sozialethiken
		deziisionistische Ethiken	Utilitarismus
	prozedu – rale Ethiken	deontologische Prozessual – ethiken	Kants Kategori – scher Imperativ
		kontinentaleu – ropäische Dis – kursethiken	Diskursethik von Habermas
angelsäch – sische Theorie der Gerechtig – keit		Rawls Theorie der Gerechtig – keit	
systemtheo – retische Ethiken		Luhmanns system – theoretische Moralkonzeption	
evolutions – theoreti – sche Ethiken		Jantschs Vor – stellung einer evolutionären Ethik	

(aus: Hinder 1986, S. 464)

Abb. 4: Ein Überblick über »anwendungsfähige« Ethiktheorien

das ist unsere empirische Hypothese, vielmehr auch in Kontexte moralischer Argumentationen wechseln, die sich auf ganz anderen philosophischen Traditionen oder Laientheorien begründen als auf jene utilitaristische Tradition, aus der die Vorstellung eines aufgeklärten Eigeninteresses stammt. Die dialogische Ethiktheorie, die wir oben hervorgehoben haben, kann hier als eine Art »Rahmen« fungieren, innerhalb dessen dann Argumentationskontexte verwendet werden, die – jedenfalls was die wissenschaftlichen Ethiktheorien angeht – von einer »intuitionistischen« bis zu einer »evolutionären« Ethik im Sinne von Jantsch (1979; S. 357 ff.) reichen können (vgl. Abb. 4).

Auch wenn wir durchaus eine gewisse Sympathie zu den neueren Ansätzen einer dialogischen Ethik empfinden, betrachten wir diese Ansätze also keineswegs als die einzig möglichen Ansätze einer solchen Ethik. Gerade

wer sich – wenigstens im Prinzip und in einer durchaus illusionslosen Einstellung hinsichtlich der empirischen Restriktionen, die einer solchen Ethik entgegenstehen mögen – von einer Diskursethik leiten läßt, muß unseres Erachtens auch zugestehen, daß die im Diskurs bzw. in der realen moralischen Argumentation auftretenden inhaltlichen Argumente letztlich aus ganz unterschiedlichen Kontexten stammen, die nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar und in einen »Superkontext« aufzulösen sind. Mit anderen Worten: Wir betrachten gerade die mit moralischen Fragen zusammenhängenden Probleme in einem Unternehmen als komplexe Multi-Kontext-Probleme (vgl. Kirsch 1978), die vor dem Hintergrund ganz unterschiedlicher »Weltsichten« definiert werden und die nicht ohne weiteres »gelöst« werden können. Die »Einpflanzung« moralischer Argumentationen bedeutet zunächst einmal, daß im Unternehmen

eine prinzipielle Bejahung der Komplexität dieser Probleme vorhanden ist und ein Forum geschaffen wird, das eine »Vergewaltigung« dieser Komplexität verhindern soll.

Die hier explizierte Sichtweise relativiert Vorbehalte, die sich gegen eine »verkürzte«, letztlich an kognitiv-instrumentelle Kategorien anschließende Interpretation des Moralprinzips durch die Formel vom »aufgeklärten Eigeninteresse« erheben mögen: Auch eine solche Interpretation muß a priori als gleichberechtigt anerkannt werden. Das schließt nicht aus, daß sie dann aus der Perspektive anderer Moralkonzeptionen kritisiert werden kann. Aber eine solche Kritik ist immer nur kontextrelativ, und sie kann ihrerseits aus dem Blickwinkel anderer Kontexte kritisiert werden.

Wenn die Kontexte, vor deren Hintergrund argumentiert wird, prinzipiell nicht vergleichbar sind, dann ist gerade in moralischen Fragen ein Konsens nicht so schnell zu erwarten. Möglicherweise ist ein solcher Konsens sogar überhaupt nicht zu erzielen; die Argumentationsteilnehmer erreichen nach Austausch ihrer Argumente bestenfalls eine Art »argumentatives Gleichgewicht« (Hinder 1986, S. 477; in Anlehnung an Rawls 1979), einen Punkt also, an dem sie selbst das Gefühl haben, daß eine Fortsetzung der Argumentation keine nennenswerten Fortschritte mehr bringt. Damit deutet sich einmal mehr an, daß komplexe Probleme nicht wirklich gelöst werden können; die Frage ist, wie man sie *handhabt*. Diese Frage stellt sich gerade in Unternehmungen, die normalerweise unter einem gewissen Handlungsdruck stehen. Moralische Argumentationen sind hier nie in der Weise handlungsentlastend, wie es die dialogischen Ethiktheorien vorsehen. Die Voraussetzungen eines (»zeitlosen«) Diskurses im engeren Sinne werden sie deshalb kaum jemals erfüllen können. Sie besitzen eher den Charakter von »Konversationen«, die gleichsam zwischen Diskurs- und Handlungsebene liegen.

Unter Hinweis auf die gefährdete Handlungsfähigkeit des Systems kann es also geradezu legitim sein, den Abbruch des »Diskurses« zu fordern. Das bedeutet nicht, daß dieser zur Farce werden muß. Unter dem Eindruck der moralischen Argumente der verschiedenen Teilnehmer mögen die übrigen Entscheidungen derjenigen anders ausfallen, die kraft Amtes an den Beschlüssen mitwirken. Auch wenn die Entscheider letztlich ihre Entscheidungen mehr oder weniger intuitiv treffen (bzw. treffen müssen; vgl. Kirsch 1984, S. 155 ff.) und dabei keineswegs sämtliche relevanten Argumente berücksichtigen, mögen die moralischen Argumentationen so etwas wie eine »Kultivierung« der Intuition bewirken und eine

»okkasionelle Rationalität« ermöglichen (vgl. Kirsch 1985 sowie Brantl 1985, S. 539 ff.), die eben auch Elemente einer moralisch-praktischen Rationalität mit einschließt.

Wir sind bisher mit einer gewissen Selbstverständlichkeit davon ausgegangen, daß eine moralisch-praktische Rationalisierung von Unternehmungen wünschenswert und notwendig ist. Diese Annahme werden wir in Kapitel 5 noch einmal aufgreifen. Zunächst wollen wir aber den Fortgang des Kooperationsprojektes skizzieren.

4. Perspektiven eines Leitbildprojektes 2: Fairneß als eine zentrale Kategorie einer möglichen moralisch-praktischen Argumentation

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß in dem hier referierten Praxisprojekt sich aufgrund der Interviews und ersten Arbeitssitzungen auch das Thema »Fairneß« als ein Thema herauskristallisierte, zu dem in dem zu entwickelnden Leitbild Stellung bezogen werden sollte. Abbildung 5 gibt den Vorschlag der Lehrstuhlmitarbeit wieder. Ihm liegt – das dürfte vor dem Hintergrund des im letzten Abschnitt angestellten Überlegungen plausibel sein – keine einheitliche Ethiktheorie zugrunde. Er hat zum Teil den Charakter eines »Menüs« möglicher Formulierungen, die die interne Diskussion stimulieren sollten: Die von den Führungskräften des Unternehmens selbst hervorgehobene Bezeichnung »Fairneß« legt natürlich einen Bezug auf die von John Rawls ausgearbeitete »Theorie der Gerechtigkeit« (1979) nahe, in der Gerechtigkeit als *Fairneß* konzeptualisiert wird [19]. Auch die Vorstellung eines »aufgeklärten Eigeninteresses« scheidet auf. Schließlich wird aber auch die Bedeutung moralisch begründeter Argumente als eigenständige Argumentationsformen herausgestellt.

Das Ergebnis der Diskussion im Rahmen einer auf diese Thematik bezogenen Arbeitssitzung (an der übrigens auch der Vorsitzende des Betriebsrates beteiligt war) ging dahin, im Leitbild letztlich doch auf ein eigenständiges Thema »Fairneß« zu verzichten. Die Begründungen waren dabei sehr unterschiedlich. Zum Teil wurde argumentiert, daß es sich anböte, die damit verbundenen Aspekte im Zusammenhang mit anderen Themen (z. B. Personalpolitik) anzusprechen. Zum Teil wurde darauf verwiesen, daß die Fairneß-Frage in der geplanten Präambel bzw. in

Fairneß in Partnerschaft und Wettbewerb bestimmt unser Handeln

Die FLACHGLAS AG ist in eine soziale Marktwirtschaft eingebunden, die nur funktionieren kann, wenn Unternehmungen und Haushalte weitgehende Freiheiten besitzen. Diese Freiheiten können sich jedoch nur dann zu einem Fortschritt für alle auswirken, wenn sie nicht einseitig genutzt werden; jedes Handeln muß deshalb durch das Gebot der Fairneß gegenüber den Wettbewerbern, den Partnern und sonstigen direkt und indirekt Betroffenen bestimmt sein.

- (1) Moralisch begründete Arrgumente werden wir in allen Entscheidungsprozessen ebenso wie sachlich begründete Arrgumente zulassen und berücksichtigen.
- (2) Unser Verhalten im Wettbewerb ist durch ein "aufgeklärtes Eigeninteresse" geprägt: unfaires Verhalten würde sich langfristig auch zu unserem Nachteil auswirken.
- (3) Wir werden die jeweils berechtigten Interessen unserer Partner berücksichtigen und gemeinsam mit ihnen nach fairen Lösungen suchen.
- (4) Direkt und indirekt Betroffene wollen wir weitestgehend frei von Schaden halten. Die Schonung der Umwelt erfährt unsere besondere Aufmerksamkeit.
- (5) Konflikte sind natürlich und können fair nur durch hohe Konsens- und Kompromißfähigkeit gelöst werden.

Abb. 5: Lehrstuhl-Vorschlag zum »Fairneß-Thema«

dem ersten, eher »gesellschaftsbezogenen« Thema aufgegriffen werden könne. Schließlich wurde selbstverständlich auch die kritische Frage gestellt, ob und inwiefern es in einem Wirtschaftsunternehmen überhaupt gerechtfertigt oder angemessen sei, hier möglicherweise »wirtschaftsfremde« Ideen einzubringen, die dann unter den realen Funktionsbedingungen eines Wirtschaftssystems doch nicht eingehalten werden könnten. Darauf werden wir gleich noch näher eingehen (Abschn. 5).

Besonders eingehend wurde die Frage diskutiert, in welcher Weise die Formel von dem »aufgeklärten Eigeninteresse« in das Leitbild aufzunehmen sei. Hier wurde auf Unternehmenseite eine besondere Skepsis hinsichtlich des realen Gehaltes einer solchen Formel spürbar; die Formel selbst wurde als wenig »griffig« und kaum geeig-

net angesehen, das zum Ausdruck zu bringen, was für ein in einer Wettbewerbssituation stehendes Unternehmen »moralisches Handeln« bedeuten könne. Wohl zu Recht wurde eingewendet, daß »aufgeklärtes Eigeninteresse« als Terminus technicus weitgehend unbekannt und in einem starken Maße erklärungsbedürftig sei. Das Resultat war schließlich eine Formulierung, die jetzt dem Thema »Mission des Unternehmens« (Thema II) zugeordnet ist:

»Unser Verhalten auf den Märkten ist durch ein wohlverstandenes Eigeninteresse geprägt: Dies schließt Bemühungen um die Aufrechterhaltung eines fairen Wettbewerbs mit ein.«

Gegenüber der von uns vorgeschlagenen Formulierung setzt diese Fassung zweifellos etwas veränderte Ak-

zente. Die maßgebenden Führungskräfte des Unternehmens waren aber der Ansicht, daß man hierin durchaus eine adäquate und authentische »Übersetzung« unserer Formulierung sehen könne. Auch sie sei zwar sicherlich erklärungsbedürftig, könne aber im Unternehmen leichter verstanden werden. Mit anderen Worten: In dem Maße, wie man diesen Satz intern erläuterte, würde man wohl auf jene Argumente zurückgreifen, die auch in unseren Diskussionen über eine geeignete Fassung des Fairneß-Grundsatzes eine Rolle gespielt haben. Gerade die jetzt gefundene Formulierung sei daher ein geeignetes Mittel, moralische Argumentationen in das Unternehmen »einzupflanzen«.

Bei der Bewertung des obigen Satzes wird der Leser freilich auch andere Interpretationsmöglichkeiten sehen. Die Formulierung kann z.B. dahingehend verstanden werden, daß man sich zwar normalerweise an die Regeln eines fairen Wettbewerbs halten will, sich aber unter bestimmten Umständen auch ein Abweichen vorstellen kann. Diese »Umstände« treten dann ein, wenn *andere* Wettbewerber unfaire Verhaltensweisen an den Tag legen und man sich zum »Mithalten« gezwungen sieht. In diesen Fällen will man sich aber darum bemühen, daß die Wettbewerber des jeweiligen Marktes insgesamt doch zu einem fairen Wettbewerbsverhalten zurückkehren.

Diese Interpretation steht im Einklang mit Überlegungen aus der Spieltheorie (vgl. Axelrod 1983; Hofstadter 1983). Danach erweist sich letztlich für alle Teilnehmer einer Serie von »Spielen« (z. B. innerhalb eines Marktsystems) die Strategie als die erfolgreichste, bei der der Spieler im Sinne eines »tit of tat« (»Wie Du mir, so ich Dir«) ein Mогeln eines anderen Teilnehmers umgehend in gleicher Weise beantwortet, in der nächsten Runde aber zu einem »fairen« Verhalten zurückkehrt. Mit dieser Strategie gewinnt man zwar keine »Zweikämpfe« (weil man ja immer nur reagiert); aber man kann doch die Gegenspieler auf Dauer zu einem Verhalten ermuntern, das allen zum Vorteil gereicht. Und dieses Verhalten ist in der Tat dann ein weitgehend *fares* Verhalten.

Auch in dieser Interpretation erscheint die jetzt gefundene Formel »realistischer«, weil ein einzelner Wettbewerber normalerweise nicht in der Lage ist, ein eigenes faires Wettbewerbsverhalten durchzustehen, wenn die anderen Wettbewerber nicht mitspielen. Derjenige, der von einem »moral point of view« (Baier 1958) an das Handeln der Unternehmungen herangehen will, mag von einer solchermaßen veränderten Interpretation der Formel vom »aufgeklärten Eigeninteresse« zunächst enttäuscht sein. Eine Bewertung sollte aber nicht von einer isolierten Betrachtung dieses Satzes ausgehen: »Moral-

haltige Punkte« sind auch noch in die anderen Themenblöcke aufgenommen worden. Unter dem Thema »Fortschritt« (auf das wir in Punkt 6 noch eingehen werden) findet sich beispielsweise die Aussage, derzufolge man in Unternehmen moralische Argumente ebenso wie sachliche Argumente berücksichtigen wolle. Immerhin zeigen aber die Darlegungen dieses Abschnittes, daß zwischen »Wirtschaft« und »Moral« ein Spannungsverhältnis zu existieren scheint, das man näher analysieren muß.

5. Theoretische Perspektiven 2: Aspekte einer Theorie der modernen Gesellschaft

Eine Diskussion moralisch-praktischer Fragen in Unternehmungen ist keine Selbstverständlichkeit. Daraus ergeben sich zwei Fragestellungen, die eine aus der Perspektive des Wissenschaftssystems und die andere aus der Perspektive des Wirtschaftssystems. Die eine: Woran liegt es, daß in Unternehmungen (im Wirtschaftssystem) eine Diskussion moralisch-praktischer Handlungsaspekte so schwer fällt? Und die andere: Werden nicht mit der Problematisierung der »Verantwortung« des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft [20] *von außen* Ansprüche an das Wirtschaftssystem herangetragen, die mit diesen Funktionsprinzipien von vorneherein konfliktär sind? Widerspricht es nicht geradezu der *Logik* wirtschaftlichen oder auch unternehmerischen Handelns (vgl. Lad 1970), dieses mit anderen als den Maßstäben einer kognitiv-instrumentellen Rationalisierung zu messen? Ist es nicht sogar völlig *legitim*, diese Aspekte völlig beiseite zu schieben?

Beide Fragestellungen führen zu einer Theorie der modernen Gesellschaft, die durch die Arbeiten von Max Weber wesentliche Impulse erhalten hat. Weber hat sich bemüht, den Modernisierungsprozeß der westlichen Gesellschaften als einen Prozeß der Herausbildung eines spezifisch »okzidental« Rationalisierungsmusters zu erklären, das sich auf den Ebenen von Gesellschaft, Kultur und Persönlichkeit zunehmend entfaltet hat [21]. Die Modernisierung der *Gesellschaft* kann begriffen werden als ein Prozeß der Ausdifferenzierung des kapitalistischen Wirtschaftssystems und des modernen Staates, die wesentlich durch zweckrationale Handlungsorientierungen gesteuert werden. Die gesellschaftliche Entfaltung dieser Handlungsorientierungen ist möglich geworden durch eine gleichzeitige Ausdifferenzierung unterschiedlicher

»kultureller Wertsphären«, die jeweils einer eigenen (im Weberschen Sinne nicht unbedingt rationalen) Logik folgen: In Wissenschaft und Technik werden kognitiv-instrumentelle, in Recht und Moral moralisch-evaluative und in der autonomen Kunst ästhetisch-expressive Aspekte einer religiös-metaphysischen Überlieferung spezialisiert. Besonders die Entwicklung in Wissenschaft und Technik haben sich hier für die Entfaltung des kapitalistischen Marktsystems als außerordentlich produktiv erwiesen. Das gilt auch für die Veränderungen, die sich auf der Ebene der *Persönlichkeitssysteme* vollzogen haben; die Prinzipien einer methodischen Lebensführung, die aus dem calvinistisch geprägten Protestantismus ihre motivationalen Grundlagen erhalten hat, schaffen erst jenen »Wirtschaftsmenschen«, ohne den eine moderne Industrieunternehmung nie funktionieren könnte. Der Prädeternismus des Calvinismus führte dazu, daß ein unbedingtes wirtschaftliches Erfolgsstreben mit einem ernsthaften christlichen Glauben vereinbar wurde: Erfolg im diesseitigen Leben (insbesondere im Bereich der Wirtschaft) konnte als Zeichen dafür interpretiert werden, zu den Auserwählten im jenseitigen Leben zu gehören.

Im engen Anschluß an Weber, in wichtigen Punkten aber doch über ihn hinausführend, hat J. Habermas eine Theorie der Gesellschaft entwickelt, die den Prozeß der gesellschaftlichen Modernisierung als *Entkoppelung von System und Lebenswelt* beschreibt (vgl. Habermas 1981, Bd. 2, Kap. VI, sowie 1986, S. 383 ff.) [22]. Die oben schon angesprochene Ausdifferenzierung kultureller Wertsphären wird hier begriffen als eine Ausdifferenzierung des Rationalitätsbegriffes selbst: mit zunehmender gesellschaftlicher Entwicklung können wir kognitiv-instrumentelle von moralisch-praktischen und ästhetisch-praktischen *Rationalitätsaspekten* unterscheiden. Die *Lebenswelt* ist nun dadurch charakterisiert, daß wir in unserem (»kommunikativen«) Handeln auf *alle drei* Rationalitätsdimensionen immer wieder Bezug nehmen; eine *Koordination* von Handlungen ist nur dadurch möglich, daß man in diesem Bezugsraster nach einem (sprachlich vermittelten) Einverständnis sucht. Indem man nach einem Einverständnis sucht, werden *Geltungsansprüche* gestellt, die von anderen Akteuren angenommen oder abgelehnt werden können. Die Akzeptanz von Geltungsansprüchen bringt zum Ausdruck, daß man mit bestimmten Tatsachenbehauptungen, normativen Anforderungen oder auch ästhetischen Werturteilen gleichsam »einverstanden« ist und die damit sich ergebenden Implikationen auch den eigenen Handlungsplänen zugrundelegen will. Eine Ablehnung führt, wenigstens im Idealfall, zu einer kritischen Diskussion; es ist dann Sache des *Überzeu-*

gens, wessen Geltungsansprüche sich auch weiterhin aufrechterhalten lassen.

Mit der Notwendigkeit einer immer wieder von neuem ansetzenden »Aushandlung« von Geltungsansprüchen wächst auch in alltäglichen Interaktionen das *Disensrisiko*: Handlungskoordination wird, zumindest potentiell, zu einem langwierigen Prozeß, der kaum noch effiziente Resultate zeitigt. An dieser Stelle setzt nun die »Erfindung« von »Kommunikationsmedien« [23] (Geld, Amtsmacht usw.) an: Sie ersetzen die (sprachliche) Verständigung bzw. Konsensbildung und motivieren den Interaktionspartner zu den erwünschten Handlungen durch »strategische Einflußnahme« (Bd. 2, Se. 273). Diese »strategische Einflußnahme« kann durchaus sprachlich vermittelt sein; aber Sprache dient in diesem Fall nicht der Herbeiführung eines Einverständnisses, das die Interaktionspartner »rational motiviert«. Die Akteure können, ohne daß sie ein solches Einverständnis hergestellt haben, ihre Handlungspläne durchführen, indem sie sich allein am eigenen Erfolg orientieren und die Einflußmöglichkeiten anderer Akteure lediglich als Randbedingungen in ein Zweck-Mittel-Kalkül einbauen. Die dreidimensionale »kommunikative Rationalität« wird ersetzt durch eine eindimensionale Zweck-Mittel-Rationalität; moralische (und ästhetische) Aspekte ihres Handelns müssen die Akteure nicht mehr weiter berücksichtigen.

Das Interessante an diesen Kommunikationsmedien ist nun, daß sie (unter bestimmten Bedingungen; vgl. Bd. 2, S. 256) *systembildende Effekte* haben: An ihnen können dauerhafte Interaktionen anschließen, die immer mehr einer spezifischen Eigenlogik folgen und immer weniger von außen steuerbar sind [24]. Wirtschaft und Staat sind in diesem Sinne Systeme, die von den an der Erzielung eines sprachlichen Einverständnisses orientierten lebensweltlichen Interaktionen (z. B. in der Familie bzw. in der »Privatsphäre«) *abgekoppelt* sind; sie sind auf sprachliche Verständigungsleistungen nicht mehr angewiesen, weil sämtliche Handlungen (genauer: sämtliche Handlungsfolgen), die im System vorkommen, mediengesteuert integriert und stabilisiert werden. Das jedenfalls ist der Idealfall, der sich am *Modell* der Marktwirtschaft verdeutlichen läßt: Hier ist jede »Wirtschaftseinheit« ausschließlich am eigenen Nutzen orientiert, und trotzdem sorgt die »unsichtbare Hand« mit Hilfe des Geldmediums dafür, daß das System nicht immer wieder im Chaos endet. Die liberale Wirtschaftstheorie (Arrow, Debreu) hat sich bekanntlich darum bemüht zu zeigen, daß die Ergebnisse dieser Marktprozesse sogar *optimal* im Hinblick auf die effiziente Nutzung der eingesetzten Ressourcen sind.

Die Herausbildung des Wirtschaftssystems, aber auch anderer, auf bestimmte Funktionen spezialisierter Subsysteme ist zweifellos das »Erfolgsgeheimnis« der westlichen Gesellschaften gewesen; ein solches Wohlstandsniveau ist für weniger differenzierte Gesellschaften sicherlich undenkbar. Unsere These ist aber, daß dieses Erfolgsgeheimnis unter heutigen Bedingungen nicht mehr richtig »greift«. Die »eindimensionale Rationalisierung« (Ulrich 1986, S. 108) hat inzwischen ein Niveau erreicht, an dem sie ihre eigenen Voraussetzungen untergräbt und zu zunehmend dysfunktionalen Konsequenzen führt.

Eine Begründung dieser These kann an dem einfachen Umstand ansetzen, daß die »Praxis« nie so war, wie es die »Theorie« wollte: Die Unternehmungen sind nie jene ausschließlich versachlichten Funktionszusammenhänge gewesen, die Max Weber mit seinem Bürokratiemodell beschrieben hat. Die Grenzen der Lebenswelt sind immer durchlässig gewesen (vgl. auch McCarthy 1986, S. 185), wie sich an den zahlreichen Phänomenen informaler Organisation unschwer aufzeigen läßt (vgl. etwa Mintzberg 1979, S. 46 ff.). Ohne diesen lebensweltlichen Hintergrund ließen sich die (eindimensionalen) Rationalisierungserfolge moderner Unternehmungen gar nicht erklären: die für Wirtschaftsorganisation konstitutiven Medien Amtsmacht und Geld [25] bedürfen einer *institutionellen Verankerung* in der Lebenswelt; wenn diese Voraussetzung nicht gegeben ist, kann es zu Sinn- und Orientierungskrisen der Organisationsteilnehmer kommen, die zu einer »Leistungslücke« führen und sich somit dysfunktional auf die Prozesse der Leistungserstellung auswirken.

Wie kann eine solche institutionelle Verankerung von Unternehmungen sichergestellt werden? Das klassische Instrument sind hier wohl die »Unternehmensziele« gewesen; sie können eine ungleiche Machtverteilung durch ihren Bezug auf etwas gemeinsam Gewolltes legitimieren. Das dürfte insbesondere dort funktionieren, wo eine »charismatische« (Gründer-)Persönlichkeit vorhanden ist, die hinreichend motivierende Energien freisetzt. In dem Maße aber, wie Organisationen wachsen und sich zunehmend von der ursprünglichen »Gründerunternehmung« entfernen, werden auch die Ziele immer formaler und immer weniger dazu geeignet, die Organisationsteilnehmer mit Motivationsgrundlagen zu versorgen (vgl. Brantl 1985, S. 257 ff.). Gewinnerzielung allein ist kein Ziel, das hinreichende Legitimation schafft. Das ist auch in der Praxis erkannt worden; der Hinweis von Peters und Waterman auf das »sichtbar gelebte Wertsystem« bringt das klar zum Ausdruck. Die Bemühungen um die Schaffung einer Unternehmenskultur, die (nicht zuletzt durch das Buch von Peters und Waterman) in den letzten

Jahren Hochkonjunktur erlangt haben, können als Bemühungen interpretiert werden, verlorengegangene Legitimationsgrundlagen neu zu erzeugen und die Dysfunktionen einer vollständigen Durchökonomisierung und Durchrationalisierung der Unternehmung wieder rückgängig zu machen (vgl. auch Ulrich 1986, S. 108 ff. und S. 434 ff.).

Freilich, mit »Zielen« und »Unternehmenskultur« ist es solange nicht getan, wie diese nicht in irgendeiner Weise normativ ausgezeichnet sind. Zwar mag (zunächst mit diesen »Instrumenten« das Machtmedium in der organisationsinternen, »derivativen« Lebenswelt durch aus verankert werden können; zusätzlich kommt es aber darauf an, daß die Verankerung auch in der unabhängig von der Organisation existierenden »originären« Lebenswelt statthat (zur Begriffsbildung vgl. Kirsch 1984, S. 998 ff.). Die Institution »Unternehmung« muß *gesellschaftlich* legitimiert sein, wenn anders sie nicht die »diffuse Unterstützung« (Easton) aus der Lebenswelt verlieren will. Der Fall »Cabora Bassa« (vgl. Steinmann Schreyögg 1982) zeigt deutlich, welche negativen Auswirkungen es für eine Unternehmung haben kann, wenn ihre Handlungen in der Öffentlichkeit unter moralisch-praktischen Aspekten in die Diskussion geraten. Ähnliche Probleme haben heute viele Firmen, die sich in Bereiche engagieren, in denen die gesellschaftlichen Sensibilitätsschwellen sich nach unten verschoben haben. Eine problematisch gewordene Verankerung in der originären Lebenswelt aber hat natürlich auch Auswirkungen auf die Legitimationspotentiale, die die derivative Lebenswelt bereitstellt. Die derivative Lebenswelt läßt sich nicht auf Dauer von der originären Lebenswelt abschotten. Jede Organisationsteilnehmer ist in irgendeiner Weise mit *beiden* Lebenswelten »verwoben«. Legitimationsprobleme, die *hier* ihren Ursprung haben, werden deshalb auch *dort* hineingetragen; sie untergraben auf Dauer jedes »sichtbar gelebte Wertsystem« und damit die motivationalen Grundlagen, die für die Organisation funktional notwendig sind.

Damit sind die Gründe aufgezeigt, weshalb wir dafür plädieren, etwa im Rahmen der Formulierung eines Unternehmensleitbildes moralisch begründete Argumente als (immer wieder neu einzubringende) legitime Argumente im Unternehmen anzuerkennen. Dies begründet aber auch, weshalb wir es für »vernünftig« halten, Möglichkeiten einer »Verantwortung« des Unternehmens zu sondieren, die jenseits des klassischen, ursprünglich erfolgreichen »okzidental« Weltbildes liegen. Für ein unter realen Gegebenheiten arbeitende Unternehmen ist das teilweise sicher noch »Zukunftsmusik«. In un-

am Kooperationsprojekt wurden solche Perspektiven daher vor allem unter dem Thema »Fortschritt« diskutiert.

6. Perspektiven eines Leitbildprojektes 3: Fortschritt und prozedurale Rationalität

Dem hier referierten Kooperationsprojekt lag die Vereinbarung zugrunde, den mehr klassischen, betriebswirtschaftlichen Themen einen Punkt voranzustellen, der einen eher präambelhaften Charakter besitzt. Dieser Punkt sollte vor allem zwei Funktionen erfüllen: Er sollte einerseits das hinter dem Leitbild stehende Rahmenkonzept wenigstens mit einigen Aussagen umreißen, und andererseits den an der Leitbilderstellung beteiligten Mitarbeitern Gelegenheit geben, Aussagen zu formulieren, die gerade nicht von dem »Primat der augenblicklichen Machbarkeit« geprägt sind. Auf diese Weise sollten regulative Leitideen (vgl. Kirsch 1984, S. 596 ff.) generiert werden, die für die *zukünftige Entwicklung* des Unternehmens Perspektiven eröffnen, ohne dabei als bloße Utopie zu erscheinen.

Nachdem der Entschluß gefallen war, das Fairneß-Thema nicht in einem eigenen Punkt hervorzuheben, und die Formulierungen, die hierzu bei den Einzelthemen aufgenommen wurden, eher zurückhaltend ausgefallen sind, bot es sich natürlich an, das Verhältnis des Unternehmens zur Gesellschaft unter dem Thema »Fortschritt« noch einmal aufzugreifen. Dazu wurde eine ganze Reihe von Vorschlägen erarbeitet, die (unter anderem) die »gesellschaftliche Verantwortung« und die »Verpflichtung des Unternehmens auf das Gemeinwohl« herausstellten, wobei eine besondere Rolle bei der Diskussion spielte, ob man dabei »über die Buchstaben des Gesetzes hinausgehen« wolle oder nicht. Teilweise wurde auch die Verantwortlichkeit gegenüber der ökologischen Umwelt und das Bekenntnis zu einem »qualitativen Wachstum« in eigene Aussagen gefaßt.

In die schließlich verabschiedete Fassung des Leitbildes wurde keine dieser Formulierungen übernommen (vgl. Abb. 6). Sie erschienen allen Beteiligten als Leerformeln, die in allzu vielen, public-relations-orientierten Statements von Unternehmen vorzufinden sind und die auch Politikern allzu leicht über die Lippen gehen. Man versuchte daher, die Aussagen in einer etwas anderen Form abzufassen; als Kondensationspunkt diente dabei ein Fortschrittsbegriff, der eng mit der Vorstellung einer

Die FLACHGLAS AG strebt nach Fortschritt

Fortschritt heißt für uns, die Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre in einer sich wandelnden Welt immer besser zu befriedigen.

- (1) Wir wollen offen und empfänglich für die Bedürfnisse aller von unserem Handeln Betroffenen sein.
- (2) Durch ständiges Lernen wollen wir unsere Fähigkeit zur Innovation und zum konstruktiven Problemlösen entwickeln.
- (3) Bei unseren Bemühungen um Konsens und faire Konfliktlösungen wollen wir moralische Argumente ebenso berücksichtigen wie sachliche Argumente.
- (4) Wir wollen unsere Handlungsfähigkeit erhalten und fortentwickeln. Ertragskraft und Finanzstärke sind wesentliche Voraussetzungen hierfür.
- (5) Wir bejahen ein Wachstum, sofern es uns zum Fortschritt befähigt.

Abb. 6: »Thema 1«:
Die Industrie-AG strebt nach Fortschritt

immer besseren Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der Organisationsteilnehmer und der sonstigen Interessenten im Zusammenhang steht.

Der Kritiker wird natürlich konstatieren, daß auch die hier gewählten Formulierungen letztlich Leerformeln darstellen, die beliebig weit interpretierbar sind und zu nichts verpflichten. Das ist sicher richtig, auch wenn wir der Ansicht sind, daß gerade die In-Beziehung-Setzung »moralhaltiger« Aussagen mit klassischen, wirtschaftsinternen Kategorien wie »Wachstum« und »Handlungsfähigkeit« zeigt, daß man es sich nicht allzu leicht gemacht hat. Das Entscheidende aber ist, daß man dem Leerformel-Vorwurf gar nicht begegnen *kann* und auch nicht begegnen *muß*. Denn das hieße, daß man als Ausgangspunkt eine *substantielle* Rationalität wählt, die für sich in Anspruch nimmt, die Regeln eines »guten Lebens« an den in der konkreten Situation sich befindenden Akteuren vorbeidefinieren und diesen kraft Autorität vorschreiben zu wollen (vgl. z. B. Habermas 1984a, S. 232 ff.) [26]. Dagegen beharrt ein *prozedurales* Rationalitätsverständnis (vgl. zu diesem Begriff auch Simon 1983, S. 75 ff.; Eder 1986) darauf, die Definition und Interpretation dieser Regeln den realen Diskursen der konkret Betroffenen zu überlassen; jede Apriori-Festlegung *muß* notwendig einen bloß allgemeinen, wenn man so will: leerformelhafte Charakter besitzen.

Mit dieser Überlegung wird noch einmal deutlich, worauf es bei einem Leitbild ankommt: daß es nämlich *gelebt* wird und nicht als bloßes Aussagengerüst existiert. Die Aussagen, die am Ende eines Leitbildentwicklungsprozesses verabschiedet werden, gewinnen ihre besondere Bedeutung daraus, daß im Prozeßverlauf über sie *argumentiert* wurde. Entsprechend kommt es auch bei der »Diffusion« der Leitbildaussagen im Unternehmen nicht darauf an, diese »durchzusetzen«, sondern: *neue* Argumentationen anzuregen, die (unter anderem) auch dazu führen, daß jeder einzelne Akteur im Unternehmen die moralischen Implikationen sowohl des eigenen als auch des organisatorischen Handelns erkennt und diese bei seinen Entscheidungen berücksichtigt.

Es steht im Einklang mit der hier skizzierten Sichtweise, daß die relativ starke Anlehnung der verschiedenen Formulierungen an das von uns postulierte Modell der »fortschrittlichen Organisation« *nicht* bedeutet, daß das Fortschrittsmodell tatsächlich eine angemessene Beschreibung des hier im Fokus stehenden Unternehmens bietet: Es handelt sich eben nur um ein Aussagengerüst und nicht schon um die Realität selbst. Das mag klarer werden, wenn wir nun abschließend den hinter unsere Überlegungen stehenden organisationstheoretischen Bezugsrahmen erläutern.

7. Theoretische Perspektiven 3: Grundzüge eines Bezugsrahmens für die Organisationstheorie

In der Einleitung haben wir die Konzeption einer angewandten Managementlehre unter anderem dahingehend charakterisiert, daß sie einen Beitrag zu einer Rationalisierung der Führungspraxis leisten soll. Wenn man unter »Rationalität« mehr als bloße Zweck-Mittel-Rationalität verstehen möchte, ergibt sich damit gleichsam automatisch die Forderung, auch die Frage nach den Möglichkeiten und empirischen Ausgangsbedingungen einer moralisch-praktischen (und einer ästhetisch-praktischen) Rationalisierung der Führungspraxis zu problematisieren. Wenn man diese Frage nicht einfach über ein Glaubensbekenntnis beantworten, sondern einer wissenschaftlichen Diskussion (insbesondere innerhalb der Managementlehre selbst) zuführen möchte, dann setzt dies einen begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen voraus, innerhalb dessen die Frage nach einer moralisch-praktischen Rationalisierung systematisch bearbeitet werden

kann [27]. Dabei sollte das *Ergebnis* einer solchen Bearbeitung nicht schon durch den Bezugsrahmen vorentschieden sein. So mag beispielsweise eine enge Interpretation der Habermasschen Version der Theorie der modernen Gesellschaft durchaus zu dem Schluß führen, daß es gute Gründe gibt, auf eine moralisch-praktische Rationalisierung von Unternehmen zu verzichten. Die von uns in diesem Aufsatz skizzierten Überlegungen sind nur *eine* Möglichkeit, den zugrundeliegenden begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen »mit Fleisch zu füllen«.

Wir wollen die Grundzüge des von uns zugrundgelegten Bezugsrahmens in einer ähnlich zusammenfassenden Form darlegen, wie das in der Einleitung mit den »Grundzügen einer angewandten Führungslehre« geschehen ist [28].

(1) Wir betrachten die Unternehmen als evolutionsfähige Systeme bzw. Organisationen [29].

(2) Im Zuge dieser Evolution kann es zu einer Ar. »Höherentwicklung« der Unternehmen kommen. Diese äußert sich im Wandel des »Sinnmodells«, das in der Kultur des Unternehmens verankert ist und die dominierenden Vorstellungen der Unternehmenspraxis hinsichtlich der Standortbestimmung des Unternehmens, hinsichtlich seiner Verantwortung und hinsichtlich des Sinns des Handelns widerspiegelt. In gewissem Sinne bringen diese »Sinnmodelle« die kulturellen »Selbstbeschreibungen« des Unternehmens in ihrem Bezug zum jeweiligen sozio-ökonomischen Feld zum Ausdruck.

(3) Diese Höherentwicklung geht Hand in Hand mit einer Steigerung der Systemfähigkeiten. Dazu zählen die Handlungsfähigkeit des Systems, die Empfänglichkeit gegenüber betroffenen Bedürfnissen bzw. Lebensformen und die Lernfähigkeit. Die Steigerungen der Systemfähigkeiten müssen dabei selbst vor dem Hintergrund der Möglichkeit einer zunehmenden Rationalisierung der Führungspraxis (in dem in diesem Beitrag explizierter Sinne) gesehen werden. Freilich werden dabei die Bemühungen um eine Rationalisierung der Führungspraxis nicht die einzigen »Einflussfaktoren« einer Steigerung der Systemfähigkeiten sein. Insbesondere halten wir es für möglich, daß »strukturelle Innovationen« sich positiv auf Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Responsivens auswirken. Die Idee der »Selbstorganisation« besitzt dabei für uns einen hervorgehobenen, auch normativ ausgezeichneten Stellenwert.

(4) In starker Vereinfachung können drei Sinnmodelle unterschieden werden: das Zielmodell, das Überlebensmodell und das Fortschrittsmodell. An anderer Stelle (Kirsch i. V.) haben wir darüber hinaus mit dem Koalitionsmodell und dem Institutionenmodell weitere Sinn

modelle thematisiert, die freilich in erster Linie Modelle des Übergangs von einem zum anderen der hier behandelten Sinnmodelle darstellen. Beim »Zielmodell« steht im Mittelpunkt die Erreichung von Zielen, die dabei als »selbstverständlich« gegeben oder gesetzt sind. Das in diesem Beitrag im Anschluß an Weber skizzierte »moderne« Weltbild, das so viel zur Etablierung der modernen Wirtschaftsgesellschaft beigetragen hat, findet in der unternehmenskulturellen Verankerung eines solchen Zielmodells sein Pendant. Im Falle des Überlebens- bzw. Bestandsmodells rückt die Sicherung der Lebensfähigkeit [30] des Unternehmens in den Mittelpunkt, zu der es auch gehört, von Zeit zu Zeit die nicht mehr so ohne weiteres als selbstverständlich gegeben unterstellten Ziele kritisch zu überprüfen. Es entwickelt sich die Vorstellung einer Verantwortung für das »Unternehmen an sich«; sie bildet die zentrale Handlungsorientierung für das Management. Schließlich das Fortschrittsmodell: Hier wird ein Sinn jenseits der bloßen Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens postuliert: nämlich einen Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen der direkt und indirekt Betroffenen zu verwirklichen. Es ist unsere Grundthese, daß dieses Fortschrittsmodell ohne eine sehr weitgehende moralisch-praktische Rationalisierung der Führungspraxis nicht denkbar ist.

(5) Eine fortschrittsfähige Unternehmung ist ein evolutionsfähiges System, das sich auf dem höchsten gegenwärtig vorstellbaren Entwicklungsniveau bewegt. Hier ist das »Fortschrittsmodell« in der Kultur voll verankert. Freilich wird nicht behauptet, daß es eine fortschrittsfähige Unternehmung in diesem Sinne in der Realität bereits gibt. Spuren, die auf eine fortschrittsfähige Unternehmung verweisen, finden sich allenfalls in Subkulturen von Unternehmen, deren dominierende Kultur ansonsten durch das Bestandsmodell geprägt ist. Allenfalls können marginale Tendenzen eines Übergangs wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: die Vorstellung einer fortschrittsfähigen Unternehmung stellt ein kontrafaktisches Modell dar. Wir vertreten aber die kritisch zu überprüfende Hypothese, daß die fortschrittsfähige Unternehmung eine prinzipiell erreichbare Möglichkeit, eine »machbare Utopie« darstellt (vgl. Kirsch et al. 1979, S. 129 ff.; Kirsch und Trux 1981).

(6) Die Führungskonzeption eines »Strategischen Managements« – verstanden als strategisch orientiertes, »evolutionäres Management« [31] – soll dazu beitragen, Unternehmen auf das Entwicklungsniveau einer fortschrittsfähigen Unternehmung zu bringen. In unserem Konzept eines »Strategischen Managements« spielt des-

halb die fortschrittsfähige Unternehmung als Basis für eine regulative Idee für die geplante Evolution des Unternehmens eine besondere Rolle.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Zu Beginn des vorliegenden Aufsatzes haben wir darauf verwiesen, daß wir das Thema »Unternehmen und Gesellschaft« an der Schnittstelle von Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre, Gesellschaftstheorie und philosophischer Ethik sehen. Wer es (wie wir) ernst meint mit dem Anliegen, sich auch aus der Perspektive einer angewandten Managementlehre mit diesem Thema auseinanderzusetzen, sieht sich mit sehr weitreichenden Konsequenzen hinsichtlich eines erforderlichen Umbaus der etablierten Ansätze und Bezugsrahmen der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre konfrontiert. Das ist, wie wir hoffen, aus den drei »Theorieabschnitten« dieses Aufsatzes deutlich geworden. Die drei Abschnitte, in denen wir über Erfahrungen aus einem Kooperationsprojekt mit der Praxis berichtet haben, haben darüber hinaus gezeigt, daß auch hier ein erhebliches »Umdenken« erforderlich ist, wenn man die heute sichtbar gewordenen Probleme und Schwierigkeiten einer marktwirtschaftlichen Ordnung in den Griff bekommen will. Die traditionelle Lösung für diese Probleme oder »Dysfunktionen« war hier immer der moderne Sozialstaat gewesen. Dort, wo der Markt möglicherweise versagt, soll der Sozialstaat einen gesetzlichen Rahmen schaffen, der das zweckrationale Handeln der Wirtschaftssubjekte zu steuern in der Lage ist; dabei sorgt der demokratische Wahlmechanismus dafür, daß die um knappe Machtpositionen konkurrierenden Politiker mehrheitsfähige Gesetze »produzieren«. Schon daran zeigt sich – und das war ja auch die These der oben skizzierten Theorie der modernen Gesellschaft gewesen –, daß das politische System schnell eine Art »Eigenlogik« entwickelt, die eine funktionale Steuerung eines *anderen* Subsystems der Gesellschaft verhindert (vgl. Willke 1983; Teubner 1984). Nicht umsonst wird ein großer Teil des »Marktversagens« häufig gerade auf eine »Überproduktion« von (im einzelnen wenig tauglichen) Gesetzen zurückgeführt. In dieser Situation aber tun die Unternehmen gut daran, sich der moralischen Grundlage ihres Handelns in dieser Gesellschaft zu vergewissern und so *von innen heraus* einen Wandel einzuleiten. Wir meinen, daß die Entwicklung eines Leitbildes einen Beitrag zu einem solchen Wandel leisten kann.

Anmerkungen

- [1] Dyllik, der im übrigen einen interessanten Überblick über Arbeiten zu diesem Themenkreis gibt, sieht das Thema an der Schnittstelle zwischen Managementlehre, Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Politologie, Rechtswissenschaft, Ethik und Ökologie (1986, S. 390). Aus dem Blickwinkel einer allgemeinen, Universalitätsansprüche erhebenden Systemtheorie würde umgekehrt die Zuständigkeit der philosophischen Ethik sicher bestritten werden. Vgl. etwa Luhmann (1986, S. 19f.).
- [2] Die (hier abgekürzte) Rede von dem »Unternehmen an sich« verstehen wir als eine Metapher (vgl. aber Teubner 1985). Tatsächlich geht es um das Verhältnis der Führung, oder wie wir im Anschluß an Etzioni (1968) sagen: des *Controlling Overlay* der Unternehmung zu denjenigen Akteuren, die von der Entscheidungsfindung ausgeschlossen sind. Dabei betrachten wir es freilich als eine offene Frage, »wie groß« dieser *Controlling Overlay* tatsächlich ist. Im Extremfall ist es möglich, daß *alle* Mitglieder der Organisation auch Funktionen im *Controlling Overlay* übernehmen. In *diesem* (Grenz-)Fall kann man dann wirklich »beinahe« von dem »Unternehmen an sich« sprechen, deren *externe* Beziehungen zu den sonstigen, vom Handeln des Unternehmens betroffenen Akteuren in Frage stehen.
- [3] »Betroffene« müssen mit der Unternehmung nicht unbedingt in einer Transaktionsbeziehung stehen. Ein gutes Beispiel dafür sind Umweltschädigungen, von denen »jedermann« betroffen ist. Vgl. Kirsch (1981, S. 403).
- [4] Zur Logik der moralischen Argumentation vgl. Miller (1986).
- [5] Die frühen Formulierungen des liberalen Marktmodells sind selbst ethisch motiviert gewesen; Adam Smith hat sich selbst vor allem als Moralphilosoph verstanden. Dieser Gesichtspunkt ist freilich in der neueren, dem Postulat der Wertfreiheit verpflichteten Wirtschaftswissenschaft etwas in den Hintergrund geraten. Vgl. Donaldson (1982, S. 72ff.) sowie Schreuder (1978, S. 74ff.).
- [6] In Anlehnung an den Begriff der formierten Strategie bzw. Policy. Vgl. Mintzberg (1978; 1983, S. 250); Mintzberg/McHugh (1985, S. 57ff.); Trux et al. (1984, S. 5).
- [7] Diese Einschätzung bedeutet natürlich nicht, daß wir den leerformelhaften und ideologischen Charakter verkennen, den Leitbilder und »Führungsgrundsätze« oftmals besitzen; die rasche Verbreitung, den diese beiden »Instrumente« in der Praxis gefunden haben (empirische Ergebnisse bei Töpfer 1976, S. 281; Kordina-Hildebrandt/Hildebrandt 1979, S. 322f.; Gabele/Kretschmer 1985), ist jedenfalls noch kein Indikator für eine tatsächliche Rationalisierung der Führungspraxis unter moralisch-praktischen Aspekten. Wir gehen dennoch davon aus, daß mit der Formulierung von Leitbildern zumindest die *Möglichkeit* von rationalisierenden Aspekten unter diesem Gesichtspunkt gegeben ist. Das hängt damit zusammen, daß die verabschiedeten Leitbilder und Führungsgrundsätze – die für sich genommen sicherlich zu einer eher skeptischen Beurteilung Anlaß geben – häufig nur die »Spitze eines Eisberges« sind: oft gehen der eigentlichen Verabschiedung eines Leitbildes Diskussionen und Argumentationen voraus, in denen erstmals »offiziell« moralisch-praktische Fragen thematisiert werden können und die eine Sensibilität für die damit verbundenen Probleme schaffen. Das aber läßt sich in der Tat wenigstens tendenziell als eine »Rationalisierung« in dem von uns angestrebten Sinne interpretieren.
- [8] Die Autoren danken der FLACHGLAS AG für die Zusammenarbeit in dem Projekt und die Genehmigung, über Teilaspekte dieses Projekts in der vorliegenden Veröffentlichung berichten zu dürfen.
- [9] Die hier geplanten Inhalte sind statt dessen in »Thema I« eingegangen, das auf diese Weise sicherlich selbst einen eher präambelhaften Charakter besitzt. Vgl. dazu unten Abschn. 6.
- [10] Bestehend aus Führungskräften der zweiten und dritten Ebene.
- [11] Der Norm- und der Maximenbegriff werden in der Theorie nicht einheitlich verwendet. Bei Kant, auf dessen Theorie wir gleich noch kurz zu sprechen kommen werden, kennzeichnet der Maximenbegriff »letzte Grundaussrichtungen eines Lebens, sofern sie noch auf gewisse Bereiche der Lebenswirklichkeit hin spezialisiert sind« (Höffe 1979, S. 91); sie werden unterschieden von einfachen Normen, deren Geltungsbereich an situationspezifische Gegebenheiten gebunden ist. Habermas verwendet den Maximenbegriff nicht (jedenfalls nicht an theoretisch wichtiger Stelle); er differenziert aber innerhalb der Normen und nennt »nur solche Normen« moralisch... , die im strikten Sinn universalisierbar sind, also nicht über soziale Räume und historische Zeiten variieren« (Habermas 1983, Anm. 41, S. 121). Wir werden im folgenden den Norm- und den Maximenbegriff mehr oder weniger synonym verwenden; aus der Problematik einer Beschränkung der Ethik auf »letzte Normen« werden wir im Text noch (kurz) zurückkommen.
- [12] Mit dieser Formulierung ist unterstellt, daß sich die Frage der Ethik grundsätzlich auf die Möglichkeiten einer Rechtfertigung von *Normen* beziehen. Das ist nicht selbstverständlich. Die utilitaristische Tradition untersucht (zumindest in ihrer *handlungsutilitaristischen* Variante, auf die sich die frühen Theoretiker des Marktsystems oftmals beziehen haben; vgl. z. B. Samuels 1977) die Möglichkeit der Rechtfertigung von Einzelhandlungen, ohne dabei den »Umweg« über die handlungsleitenden Normen zu gehen (für Überblicke vgl. z. B. Barnes 1971; Brock 1973; Höffe 1975). Wir beschränken uns hier aber auf die »deontologischen« Ansätze, die in der aktuellen Ethik-Diskussion eine besondere Rolle zu spielen scheinen; sie beziehen sich immer auf »Normen«, auf »Regeln« oder »Maximen«.
- [13] Es handelt sich hier um die »Grundformel« des kategorischen Imperativs, der noch drei weitere Unterformeln zu Seite gestellt sind, die alle einen bestimmten Aspekt besonders hervorheben, dabei aber als äquivalent gelten. Vgl. Kant (1956, S. 69); Höffe (1979).
- [14] Vgl. als Überblick Wimmer (1980).
- [15] Dieser »monologische« Ansatz ist von vielen Kant-Nachfolgern übernommen worden; vgl. etwa die bekannten Monographien von Baier (1958) und Singer (1961).
- [16] Man kann diesen Theorieansatz auch als »dialogisch« bezeichnen (in Anlehnung an Habermas 1983, S. 73ff.). Vgl. z. B. Apel (1973; 1982); Lorenzen/Schwemmer (1973; Kambartel 1974); Habermas (1983).
- [17] Habermas formuliert den Universalisierungsgrundsatz kon-

sequenterweise denn auch als eine *Argumentationsregel*, die mit der Logik des praktischen Diskurses notwendig verbunden ist (1983, S. 103).

- [18] Bei Habermas wird, ähnlich wie bei Kant, das Problem der Anwendung von Normen durch den Hinweis auf die »praktische Klugheit« der Akteure erledigt (vgl. 1983, S. 114; 1984a, S. 229; 1985, S. 237); zur Kritik vgl. Wellmer (1986, S. 135 ff.). R. Alexy (1983) hat dagegen – allerdings im Hinblick auf die *Rechts-* und nicht den *Moral-*diskurs – vorgeschlagen, auch das Problem der Anwendung von Normen in den Einzugsbereich des praktischen Diskurses einzuholen. Wir sehen hier interessante Weiterentwicklungsmöglichkeiten für eine »praktische« Ethiktheorie.
- [19] Der Fairneßgedanke kommt darin zum Ausdruck, daß es hier um Gerechtigkeitsgrundsätze geht, die in einer »fairen Ausgangssituation« festgelegt werden. Damit ist ein (fiktiver) Urzustand gemeint, in dem die Beteiligten in Unkenntnis ihrer gesellschaftlichen Position Vereinbarungen festlegen, die das weitere Zusammenleben bestimmen sollen. Diese Vereinbarungen müssen, aus der Sicht der Beteiligten, auch dann noch annehmbar sein, wenn sie sich nach der Lüftung des »veil of ignorance« in einer »extremen« gesellschaftlichen Position wiederfinden. Es handelt sich also, mit anderen Worten, um eine Entscheidung unter Risiko – wobei Rawls annimmt, daß die Beteiligten hier »vernünftigerweise« der Maximin-Regel rationaler Entscheidungen folgen.
- [20] Man könnte hinzufügen: gegenüber der ökologischen Umwelt. Das ist jedenfalls der Standpunkt der »Umwelthetik«, die sich in den letzten Jahren als eigenständige Disziplin mit eigenem Fachjournal (»Environmental Ethics«) entwickelt hat. Vgl. aber Habermas (1984, S. 505 ff.).
- [21] Vgl. zum folgenden die an Parsonssche Kategorien angelehnte Rekonstruktion von Habermas (1981, I, Kap. 2).
- [22] Vgl. aber auch die kritischen Beiträge von Berger, Joas und McCarthy, in: Honneth/Joas (1986), sowie Bader 1983; Misgeld 1985.
- [23] Der Begriff des »Kommunikationsmediums« wird hier natürlich in einem spezifisch sozialwissenschaftlichen Sinne verwendet und hat mit der Diskussion etwa um die »öffentlich-rechtlichen Medien« nichts zu tun!
- [24] Dieser Aspekt wird insbesondere in einigen neueren Theorien »selbstreferentieller Systeme« hervorgehoben. Vgl. etwa Luhmann (1984; 1984a); Willke (1983); Teubner (1984). – Die Ausdifferenzierung spezifischer Subsysteme bedeutet natürlich nicht, daß innerhalb eines solchen Systems überhaupt nicht mehr »verständnisorientiert« gehandelt wird, genauso wie innerhalb der Lebenswelt natürlich auch Episoden »strategischer Einflußnahme« vorkommen. Die *Integration* der Systeme kann aber weitgehend ohne eine Verständnisorientierung der Akteure vonstatten gehen.
- [25] Daß Geld und Macht als konstitutiv angesehen werden, deutet an, daß wir Unternehmen nicht allein dem Wirtschaftssystem zuordnen, sondern sie, mit einem Wort von Ulrich (1977), als »quasi-öffentliche Institutionen« interpretieren.
- [26] Diese Überlegung bedeutet denn auch nur einen scheinbaren Widerspruch zu der oben in der Einleitung geäußerten kritischen Bemerkung zu den verschiedenen Ansätzen, die die »Verantwortung des Unternehmens« thematisieren.

Denn diese Ansätze gehen, mit wenigen Ausnahmen (etwa Ulrich 1980; Steinmann/Oppenrieder 1985), von einem *substantiellen* Rationalitätsverständnis aus – und von hier aus *gesehen* müssen in der Tat viele Aussagen als bloße »Leerformeln« interpretiert werden.

- [27] Zur Funktion von begrifflich-theoretischen Bezugsrahmen vgl. ausführlich Kirsch (1984, S. 751 ff.).
- [28] Ausführlichere Darstellungen finden sich in Kirsch (1984, insbes. S. 961 ff.) sowie in Hinder (1986, S. 387 ff.).
- [29] Den Begriff des »evolutionsfähigen Systems« haben wir von Bühl (1982, S. 453 ff.) übernommen, verwenden ihn aber in einem erweiterten Sinne.
- [30] In einigen St. Gallener Arbeiten (vgl. etwa Ulrich 1983, S. 135 f.; 1984, S. 250) wird der Begriff der Lebensfähigkeit auch mit einer gesellschaftlichen Verankerung des Unternehmens in Verbindung gebracht. In unserem Sprachspiel entspricht das dem »Institutionenmodell«.
- [31] Diesen Begriff haben wir von St. Gallener Autoren übernommen (vgl. etwa Malik 1979; Malik und Probst 1981), ohne daß wir die damit verbundenen Prämissen vollständig teilen.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alexy, R. (1978): Eine Theorie des praktischen Diskurses, in: Oelmüller, W. (Hrsg.): Normenbegründung, Normendurchsetzung, Paderborn 1978, S. 22–49.
- Alexy, R. (1983): Theorie der juristischen Argumentation, Frankfurt a. M. 1983.
- Apel, K.-O. (1973): Transformation der Philosophie, Bd. 2. Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft, Frankfurt a. M. 1973, 2. Aufl. 1981.
- Apel, K.-O. (1982): Ist die Ethik der idealen Kommunikationsgemeinschaft eine Utopie?, in: Voßkamp, W. (Hrsg.): Utopieforschung, Bd. 1, Stuttgart 1982, S. 225–255.
- Axelrod, R. (1983): The Evolution of Cooperation, Princeton 1983.
- Bader, V.-M. (1983): Schmerzlose Entkoppelung von System und Lebenswelt?, Engpässe der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas, in: *Kennis en Methode* 7 (1983), S. 71–92.
- Baier (1958): *The Moral Point of View*, London 1958.
- Barnes, G. (1971): Utilitarianism, in: *Ethics* Vol. 82 (1971), S. 56–64.
- Beauchamp, T./Bowie, N. (Hrsg.) (1979): *Ethical Theorie and Business*, Englewood Cliffs 1979.
- Brantl, S. (1985): *Management und Ethik*, München 1985.
- Brock, D. W. (1973): Recent Work in Utilitarianism, in: *American Philosophical Quarterly* Vol. 10 (1973), S. 241–269.
- Bühl, W. L. (1982): *Struktur und Dynamik des menschlichen Sozialverhaltens*, Tübingen 1982.
- Davis, K./Blomstrom, R. L. (1966): *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York et al. 1966.
- Donaldson, T. (1982): *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs 1982.
- Donaldson, T./Werhane, P. (Hrsg.) (1979): *Ethical Issues in Business*, Englewood Cliffs 1979.

- Dyllick, T. (1986): Die Beziehungen zwischen Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt, in: Die Betriebswirtschaft 46. Jg (1986), S. 373–392.
- Eder, K. (1986): Prozedurale Rationalität. Moderne Rechtsentwicklung jenseits von formaler Rationalisierung, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 7. Jg (1986), S. 1–30.
- Etzioni, A. (1968): *The Active Society – A Theory of Societal and Political Process*, London/New York 1968.
- Gabele, E./Kretschmer, H. (1985): Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Bamberg 1985.
- Habermas, J. (1966): Verwissenschaftlichte Politik in demokratischer Gesellschaft, in: Krauch, H./Kunz, W./Rittel, H. (Hrsg.) (1966), S. 130ff.
- Habermas, J. (1973): Wahrheitstheorien, in: Fahrenbach, H. (Hrsg.) (1973): *Wirklichkeit und Reflexion*. Walter Schulz zum 60. Geburtstag, Pfullingen 1973, S. 211–265.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt a. M. 1981.
- Habermas, J. (1983): Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: Habermas, J. (1983): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt a. M. 1983, S. 53–126.
- Habermas, J. (1984): Replik auf Einwände (1980), in: Habermas, J. (1984): *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt a. M. 1984, S. 475–570.
- Habermas, J. (1984a): Über Moral und Sittlichkeit – Was macht eine Lebensform ›rational‹?, in: Schädelbach, H. (Hrsg.): *Rationalität*. Philosophische Beiträge, Frankfurt a. M. 1984, S. 218–235.
- Habermas, J. (1985): Ein Interview mit der *New Left Review*, in: ders.: *Die neue Unübersichtlichkeit*, Frankfurt a. M. 1985, S. 213–257.
- Habermas, J. (1986): Entgegnung, in: Honneth/Joas (1986), S. 327–405.
- Hinder, W. (1986): *Strategische Unternehmensführung in der Stagnation*, München 1986.
- Höffe, O. (1975): Einführung in die Utilitaristische Ethik, München 1975.
- Höffe, O. (1979): Kants kategorischer Imperativ als Kriterium des Sittlichen, in: Höffe, O.: *Ethik und Politik*, Grundmodelle und -probleme der praktischen Philosophie, Frankfurt a. M. 1979.
- Hofstadter, D. (1983): Metamagikum. Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln?, in: *Spektrum der Wissenschaft*, August-Ausg. (1983), S. 8–14.
- Honneth, A./Joas, H. (Hrsg.) (1986): *Kommunikatives Handeln*. Beiträge zu Jürgen Habermas' »Theorie des kommunikativen Handelns«, Frankfurt a. M. 1986.
- Hutter, M. (1986): Die Produktion von Recht. Eine Theorie, und der Fall des Arzneimittelpatentrechts, unveröffentl. Habilitationsschrift, München 1986.
- Jantsch, E. (1979): *Die Selbstorganisation des Universums*, München 1979.
- Kambartel, F. (Hrsg.) (1974): *Praktische Philosophie und konstruktive Wirtschaftstheorie*, Frankfurt a. M. 1974.
- Kant, I. (1956): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, in: ders.: *Werke in 6 Bde.*, hrsg. v. W. Weischedel, Darmstadt 1956ff., hier: Bd. IV (1956).
- Kirsch, W. (1978): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, München 1978.
- Kirsch, W. (1981): Politik in der Unternehmung: Autoritative Beeinflussung der Allokation von Anreizen und Belastungen, in: Kirsch, W.: *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, München 1981, S. 397–440.
- Kirsch, W. (1984): *Wissenschaftliche Unternehmensführung: oder Freiheit vor der Wissenschaft?*, 2 Halbbände, München 1984.
- Kirsch, W. (1985): Evolutionäres Management und okzidentale Rationalismus, in: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.): *Integriertes Management*. Bausteine eines systemorientierten Managements, Bern und Stuttgart 1985, S. 331–350.
- Kirsch, W. (i. V.): *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, Neuausgabe, in Vorbereitung.
- Kirsch, W./Bamberger, I. (1976): Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Planung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 46. Jg (1976), S. 341–356.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979): *Das Management: des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979.
- Kirsch, W./Trux, W. (1981): Perspektiven eines strategischer Managements, in: Kirsch, W.: *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, München 1981, S. 290–396.
- Kordina-Hildebrandt, I./Hildebrandt, L. (1979): *Planung bei steigender Unsicherheit des Managements*. Ergebnisse einer Untersuchung bei führenden schweizerischen und deutschen Industrieunternehmen, Bern/Stuttgart 1979.
- Ladd, J. (1970): *Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations*, in: *The Monist* Vol. 54 (1970), S. 488–516.
- Lorenzen, P./Schwemmer, O. (1973): *Konstruktive Logik*. Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim/Wien/Zürich 1973.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M. 1984.
- Luhmann, N. (1984a): Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System, in: *Zeitschrift für Soziologie* 13. Jg (1984), S. 308–327.
- Luhmann, N. (1986): *Ökologische Kommunikation*, Opladen 1986.
- Malik, F./Probst, G. J. B. (1981): Evolutionäres Management: in: *Die Unternehmung* 35. Jg (1981), S. 121–140.
- McCarthy, T. (1986): Komplexität und Demokratie – Die Versuchung der Systemtheorie, in: Honneth/Joas (1986), S. 177–215.
- Miller, G. A. (1956): The magical Number seven, plus or minus two: Some Limits on our Capacity for Processing Information, in: *Psychological Review* Vol. 63 (1956), S. 81–97.
- Miller, M. (1986): Kollektive Lernprozesse. Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie, Frankfurt a. M. 1986.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science* Vol. 24 (1978), S. 934–948.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs 1979.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs 1983.

- Mintzberg, H./McHugh, A. (1985): Strategy Formation in an Adhocracy, in: *Administrative Science Quarterly* Vol. 30 (1985), S. 160–197.
- Misgeld, D. (1985): Critical Hermeneutics vs. Neopersonalism? A Critique of the Distinction between System and Lifeworld in Habermas' Theory of Communicative Action (Vol. II), in: *New German Critique* 35 (1985), S. 55–82.
- Peters, T. J./Waterman, R. (1981): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1982.
- Rawls, J. (1979): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt a. M. 1979.
- Samuels, W. (1977): The Political Economy of Adam Smith, in: *Ethics* Vol. 87 (1977), S. 189–207.
- Schreuder, H. (1978): The Social Responsibility of Business, in: *van Dam/Staellert* (1978), S. 73–82.
- Simon, H. A. (1983): *Reason in Human Affairs*, Oxford 1983.
- Singer, M. (1961): *Generalization in Ethics*, New York 1961.
- Sohn, H. (1982): Prevailing Rationales in the Corporate Social Responsibility Debate, in: *Journal of Business Ethics* Vol. 1 (1982), S. 139–144.
- Steinmann, H. (1973): Zur Lehre von der »Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung« – Zugleich eine Kritik des Davoser Manifestes –, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 2. Jg (1973), S. 467–472.
- Steinmann, H./Oppenrieder, B. (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten, in: *Die Betriebswirtschaft* 45. Jg (1985), S. 170–183.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1982): Großunternehmung und gesellschaftliche Verantwortung. Der Fall Cabora Bassa, in: *Die Betriebswirtschaft* 42. Jg (1982), S. 515–531.
- Teubner, G. (1984): Verrechtlichung – Begriffe, Merkmale, Grenzen, Auswege, in: Kübler, F. (Hrsg.): *Verrechtlichung von Wirtschaft, Arbeit und sozialer Solidarität. Vergleichende Analysen*, Frankfurt a. M. 1984, S. 289–344.
- Teubner, G. (1985): Unternehmensinteresse – das gesellschaftliche Interesse des Unternehmens »an sich«?, in: *Zeitschrift für das Gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht* 149. Jg (1985), S. 470–488.
- Töpfer, A. (1976): *Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen*, Berlin 1976.
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (1984): *Das Management Strategischer Programme*, 2 Halbbände, München 1984.
- Ulrich, P. (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution*, Stuttgart 1977.
- Ulrich, P. (1980): Unternehmensverfassung, Wirtschaftsordnung und praktische Vernunft, in: *Die Unternehmung* 34. Jg (1980), S. 25–59.
- Ulrich, P. (1986): *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Bern/Stuttgart 1986.
- Van Dam, C./Staellert, L. (Hrsg.) (1978): *Trends in Business Ethics*, Leiden/Boston 1978.
- Wellmer, A. (1986): *Ethik und Dialog. Elemente des moralischen Urteils bei Kant in der Diskursethik*, Frankfurt a. M. 1986.
- Willke, H. (1983): *Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie*, Königsten/Ts. 1983.
- Wimmer, R. (1980): *Universalisierung in der Ethik*, Frankfurt a. M. 1980.