

**Kommunikative Rationalisierung der Unternehmung
im Spannungsfeld von Legitimation und
Erfolgssicherung**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-
Rechts- und Sozialwissenschaften
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Hermann J. Stern jr.

von

Zürich

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Ulrich

und

PD Dr. Dr. Roland Kley

Dissertation Nr. 1793

Difo-Druck GmbH, Bamberg

Die Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, im Oktober 1996

Der Rektor

Erklärung

Gemäss Artikel 23 der Promotionsordnung für das Doktorat der Wirtschaftswissenschaften erkläre ich hiermit, die vorliegende Arbeit ohne unerlaubte Hilfe verfasst und an keiner anderen Hochschule eingereicht zu haben.

Los Angeles, im Juli 1996

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Shen', written in a cursive style.

Der Doktoranden-WG

Stephan Hostettler

Thomas F. Ladner

Wolfgang Rathert

VORWORT

Zu danken habe ich vorab meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Peter Ulrich für die geduldige und weitreichende Unterstützung. Herrn PD Dr. Dr. Roland Kley bin ich für die Übernahme des Co-Referats zu besonderem Dank verpflichtet. Weiter möchte ich meinem engen Freund Carlos Pinto und meiner treuen Freundin Susanne Bodmer dafür danken, dass sie sich die notwendige Zeit genommen haben, meine Arbeit zu lesen und konstruktiv zu kritisieren. Dasselbe gilt für meinen lieben Vater, Dr. Hermann J. Stern, der mir mit seiner juristischen Erfahrung bei der Ausformulierung der Prinzipien und Leitideen eine grosse Hilfe war. Schliesslich wäre die Arbeit ohne die stetige moralische Unterstützung meiner lieben Mutter, Esther Wolf, undenkbar gewesen.

Viele weitere Personen haben dazu beigetragen, dass die Dissertation in der vorliegenden Form möglich wurde. Namentlich danke ich Dr. des. Stephan Hostettler, Dr. Thomas F. Ladner, Wolfgang Rathert und Dr. Bernd Vaassen für die intellektuell fruchtbaren Auseinandersetzungen. Gavin J. Argyle in Perth, Westaustralien, Jan Brzesky und Jeffrey Gerst in Los Angeles, Kalifornien und die Familie Keating und Sheva Coffey in Boulder, Colorado haben mir bereitwillig wichtige Infrastruktur zur Verfügung gestellt. Auch ihnen gilt mein herzlicher Dank für die grosszügige Unterstützung.

Und schliesslich bin ich einfach froh, dass es sie gibt - meine zwei Schwestern und drei Brüder: Roman, Andrea, Mark, Caroline und Timo Stern. Sie geben mir mehr als alles andere in meinem Leben.

Los Angeles, im Juli 1996

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Stern', written in a cursive style.

INHALTSÜBERSICHT

Einleitung	1
Teil I: Analyse.....	7
1. Herausforderungen der Unternehmungsführung	9
2. Synthese von Erfolg und Legitimation	60
3. Defizite der traditionellen Managementlehre	82
4. Fazit	96
Teil II: Prinzipien.....	97
1. Positionierung der kommunikativen Vernunft im Konzept Integriertes Management.....	98
2. Kommunikative Rationalisierung	120
3. Strukturelle Aspekte kommunikativer Rationalisierung	163
Teil III: Leitideen	202
1. Module kommunikativer Rationalisierung	204
2. Leitideen kommunikativer Rationalisierung	207
Zusammenfassung	287

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	1
Teil I: Analyse.....	7
1. Herausforderungen der Unternehmungsführung	9
<i>1.1 Erfolgssicherung: Gebot des Wettbewerbs</i>	<i>10</i>
1.1.1 Tendenz: Globalisierung.....	11
a) Innovation: Neue Produkte, neue Märkte	13
b) Kostendruck: Dezentrale und lokale Produktion.....	14
c) Dynamik: Der Zeitfaktor entscheidet.....	15
1.1.2 Katalysator: Informationstechnologie.....	17
1.1.3 Quintessenz: Nutzenpotentiale für Bezugsgruppen	19
1.1.4 Erfolgsfaktor: Kommunikation.....	22
a) Prinzipien der rationalen Kommunikation.....	23
b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation	29
(i) Herausforderung durch den marktinduzierten Innovationsdruck.....	29
(ii) Herausforderung durch den Kostendruck in der Produktion	32
(iii) Herausforderung durch die zunehmende Dynamisierung.....	35
c) Tragweite der Erkenntnisse.....	36
<i>1.2 Legitimation: Gebot der Gesellschaft</i>	<i>39</i>
1.2.1 Tendenz: Externalisierung.....	40
a) Ökologische Problematik.....	40
b) Soziale Problematik.....	41
c) Wertewandel in der Bevölkerung	44
1.2.2 Katalysator: Macht der Medien.....	46
1.2.3 Quintessenz: Verständigungspotentiale	48
a) Individualethik	49
b) Institutionenethik	52
1.2.4 Legitimationsfaktor: Rationale Kommunikation	55
<i>1.3 Integration durch Kommunikationsethik</i>	<i>58</i>
2. Synthese von Erfolg und Legitimation	60
<i>2.1 Duale Gesellschaftstheorie.....</i>	<i>60</i>
2.1.1 Lebenswelt	62
2.1.2 System.....	64

2.2	<i>Duale Vernunfttheorie</i>	66
2.2.1	Zwei Aspekte der Vernunft.....	66
2.2.2	Kommunikative Vernunft	68
2.2.3	Systemische Vernunft	70
2.3	<i>Integration der beiden Vernunftdimensionen</i>	73
2.3.1	Prioritätsverhältnisse.....	74
2.3.2	Lokalisierung	75
	a) Verfügungsordnung	76
	b) Verständigungsordnung.....	76
2.3.3	Integration	78
3.	Defizite der traditionellen Managementlehre	82
3.1	<i>Erfolgssicherung: Eingeengtes Menschenbild</i>	83
3.1.1	Illusion des Homo Oeconomicus	83
3.1.2	Ausblendung kommunikativer Rationalität	87
3.2	<i>Legitimation: Eingeengtes Marktverständnis</i>	88
3.2.1	Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung.....	90
3.2.2	Historische Legitimation ökonomischer Rationalität	93
4.	Fazit	96
Teil II: Prinzipien		97
1.	Positionierung der kommunikativen Vernunft im Konzept	
	Integriertes Management.....	98
1.1	<i>Rationalisierungsansätze</i>	98
1.1.1	Rationalisierungstypen.....	99
	a) Tayloristische Rationalisierung	100
	b) Systemische Rationalisierung.....	102
	c) Kommunikative Rationalisierung	103
1.1.2	Thesen	105
	a) Differenzierungsthese	105
	b) Überlagerungsthese.....	107
	c) Vollständigkeitsthese	107
1.1.3	Übersicht zu den drei Rationalisierungsmustern	108
1.2	<i>Kritik am Konzept Integriertes Management aus kommunikativ-</i> <i>rationaler Perspektive</i>	110
1.2.1	Operatives Management	111
1.2.2	Strategisches Management.....	111
1.2.3	Normatives Management	113
1.3	<i>Priorisierung und Lokalisierung</i>	118

2. Kommunikative Rationalisierung	120
2.1 <i>Theorie praktischer Diskurse</i>	121
2.1.1 Regulative Idee rationaler Kommunikation.....	121
a) Ideale Sprechsituation als Bezugspunkt.....	121
b) Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte	123
2.1.2 Realtypus rationaler Kommunikation	125
a) Grundregeln	127
2.1.3 Regeln praktischer Diskurse	130
a) Vernunftregeln	130
b) Argumentationslastregeln.....	131
c) Argumentformen.....	132
d) Begründungsregeln.....	134
e) Übergangsregeln	135
2.1.4 Beurteilung des praktischen Diskurses	137
2.2 <i>Kontingenzfaktoren praktischer Diskurse</i>	138
2.2.1 Macht und Vernunft in Entscheidungsprozessen.....	138
a) Einschränkungen der Rationalität in praktischen Diskursen	138
b) Machtproblematik als zentrale Restriktion in praktischen Diskursen	144
2.2.2 Diskursverhalten unter Berücksichtigung von Strukturen	148
a) Strukturen und Institutionen in der Theorie.....	148
b) Formelles System der Unternehmung	150
c) Informelles System der Unternehmung	152
d) Zusammenhänge zwischen formellem und informellem System.....	154
2.2.3 Verhältnis zwischen Struktur und Diskursethik	157
2.3 <i>Gewaltenteilung als strukturelles Mittel der kommunikativen</i> <i>Rationalisierung</i>	161
3. Strukturelle Aspekte kommunikativer Rationalisierung	163
3.1 <i>Theorien mit gewaltenteiligen Anliegen</i>	163
3.1.1 Anliegen der allgemeinen Gewaltenteilungstheorie auf Staatsebene	163
a) Verständnis der Gewaltenteilungstheorie	163
b) Gewaltenteilige Mechanismen als Mittel der Machtdezentralisation.....	165
3.1.2 Umsetzungüberlegungen in der Diskursethik.....	168
a) Habermas in „Faktizität und Geltung“.....	170
(i) Prinzip der Volkssouveränität.....	171
(ii) Prinzip des individuellen Rechtsschutzes	172
(iii) Prinzip der Gesetzmässigkeit der Verwaltung.....	173
(iv) Prinzip der Trennung zwischen Staat und Gesellschaft.....	173
b) Renn: Modell des kooperativen Diskurses	174
c) Ausgewählte Aspekte der Umsetzung	175

(i) Repräsentation und Verantwortung.....	175
(ii) Mehrheitsentscheide und Kompromisse	180
3.1.3 Grundsätze und Regeln der Verhandlungstheorie	182
a) Harvardkonzept und allgemeine Verhandlungstechnik	182
b) Strukturelle Mechanismen des Groupthink-Ansatzes	186
c) Theorien der strukturellen Zuverlässigkeit von Organisationen.....	189
3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer	
<i>Rationalisierung</i>	192
3.2.1 Legitimitäts- oder Demokratieprinzip.....	193
3.2.2 Institutionalisierungsprinzip	194
3.2.3 Repräsentations- oder Varietätsprinzip.....	195
3.2.4 Mehrheits- oder Kompromissprinzip.....	196
3.2.5 Öffentlichkeitsprinzip	196
3.2.6 Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip	197
3.2.7 Rechtsschutzprinzip	198
3.2.8 Legalitäts- oder Gesetzmässigkeitsprinzip.....	198
3.2.9 Ressourcengleichheitsprinzip	199
3.2.10 Subsidiaritätsprinzip	199
3.2.11 Redundanzprinzip	200
3.2.12 Reformprinzip.....	201

Teil III: Leitideen 202

1. Module kommunikativer Rationalisierung	204
2. Leitideen kommunikativer Rationalisierung	207
2.1 <i>Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen</i>	208
2.1.1 Kodifizierung in Unternehmen	209
2.1.2 Inhalt und Form der Kodifizierung	212
2.1.3 Beurteilung der Leitidee kodifizierter Strukturen und Normen.....	215
a) Normative Beurteilung	215
b) Strategische Beurteilung.....	216
2.2 <i>Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz</i>	219
2.2.1 Informationssysteme	220
2.2.2 Informationsmedien	222
a) Klassische Printmedien.....	223
b) Telekommunikationsmedien	224
c) Elektronisch-schriftliche Kommunikationsmedien	226
2.2.3 Beurteilung der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz	228
a) Normative Beurteilung	228
b) Strategische Beurteilung.....	229

<i>2.3 Leitidee subjektiver Betroffenheitsrechte</i>	234
2.3.1 Rechtssubjekte und Abgrenzungsproblematik	236
2.3.2 Materielle Rechtsnormen	237
a) Abberufungsrechte für Normfindungsorgane und Führungspositionen	242
b) Recht auf Chancengleichheit	245
<i>2.4 Leitidee repräsentativer Führungsorgane</i>	247
2.4.1 Führungsorgane oder normative Entscheidungsinstanzen	248
a) Zusammensetzung und Organisation	249
b) Aufgabenkreis und Kompetenzausscheidung	251
2.4.2 Beurteilung der Leitidee repräsentativer Führungsorgane	253
a) Normative Beurteilung	253
b) Strategische Beurteilung	255
<i>2.5 Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung</i>	256
2.5.1 Institutionalisierung unabhängiger Beschlussanwendung	258
a) Unabhängige richterliche Instanz	259
b) Beschlussanwendung durch externe Begutachter und Schiedsgerichte	261
c) Sanktionsverfahren	262
2.5.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung	264
a) Normative Beurteilung	264
b) Strategische Beurteilung	265
<i>2.6 Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane</i>	268
2.6.1 Institutionalisierung unabhängiger Kommunikationsorgane	269
a) Permanente Abteilungen und temporäre Ausschüsse	269
b) Kommunikationsbeauftragte	273
c) Themabezogene Planungszellen	274
d) Selektionsverfahren und Kompetenzausstattung	277
2.6.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane	278
a) Normative Beurteilung	278
b) Strategische Beurteilung	280
<i>2.7 Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisionsysteme</i>	282
2.7.1 Institutionalisierung unabhängiger Kontrolle	282
2.7.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisions-systeme	285
a) Normative Beurteilung	285
b) Strategische Beurteilung	286
Zusammenfassung	287
Literaturverzeichnis	291

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Interne und externe Effekte ökonomischen Handelns	54
Tabelle 2:	Abgrenzung zwischen Lebenswelt und System und zwischen kommunikativer und systemischer Vernunft	73
Tabelle 3:	Adäquater Einsatz kommunikativer und systemischer Vernunft.....	75
Tabelle 4:	Grundtypen rationalen Handelns (oder Handlungsprinzipien)	108
Tabelle 5:	Systematik elementarer Rationalisierungstypen und Managementebenen	109
Tabelle 6:	Postulierter Zusammenhang zwischen den Rationalisierungstypen gemäss Peter Ulrich und den Managementebenen gemäss KIM	110
Tabelle 7:	Aspekte des operativen Managements gemäss KIM.....	111
Tabelle 8:	Aspekte des strategischen Managements gemäss KIM.....	113
Tabelle 9:	Aspekte des normativen Managements gemäss KIM	114
Tabelle 10:	Hierarchisierung der drei Managementdimensionen gemäss KIM.....	119
Tabelle 11:	Zusammenfassung struktureller Massnahmen des Konfliktmanagements	185
Tabelle 12:	Zusammenfassung struktureller Massnahmen aus Groupthink	189
Tabelle 13:	Zusammenfassung struktureller Massnahmen zur Erhöhung der Systemvarietät aus der Theorie zuverlässiger Systemgestaltung	192
Tabelle 14:	Zusammenfassung struktureller Massnahmen zur Erhöhung der Systemredundanz aus der Theorie zuverlässiger Systemgestaltung	192
Tabelle 15:	Formelle Bedingungen für Unternehmensleitbilder.....	214
Tabelle 16:	Verbale und audio-visuelle Kommunikationsmedien.....	224
Tabelle 17:	Nutzung von direkten Telefonlinien durch Mitarbeiter	225
Tabelle 18:	Elektronisch-schriftliche Kommunikationsmedien	226
Tabelle 19:	Sanktionsmechanismen.....	263
Tabelle 20:	Sanktionsanforderungen.....	263
Tabelle 21:	Ausgestaltungsmöglichkeiten der Funktion des Kommunikationsbeauftragten.....	274
Tabelle 22:	Verfahrensregeln unabhängiger Kommunikationsorgane.....	278

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Die drei institutionellen Ebenen ökonomischen Handelns	78
Abbildung 2:	Zusammenhang zwischen Rationalität (Vernunft) und Rationalisierung (vernunftorientierte Umsetzung).....	100

EINLEITUNG

Die meisten aktuellen Untersuchungen zum Thema Wirtschaftsethik bewegen sich auf konzeptionellem Gebiet. Entsprechende Untersuchungen versuchen her-zuleiten, welche Rolle moralischem Handeln in der Wirtschaft zukommt und welche Ethikansätze in modernen Marktwirtschaften Geltung beanspruchen sollen. Im deutschsprachigen Raum hat sich auf diesem Gebiet die kommunikative Ethik oder die Diskursethik als Orientierungsrahmen durchgesetzt. Während alle Autoren diskursethische Grundsätze in der Wirtschaft reflektiert haben wollen, bestehen grosse Unterschiede zum konzeptionellen Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft. Die vorliegende Arbeit folgt dem *grundlagenkritischen Ansatz* von Peter Ulrich, aufgrund dessen sich das marktwirtschaftliche System in letzter Instanz auf das Gedankengut der Diskursethik auszurichten hat.¹

Für den ethisch orientierten Unternehmer stellt sich damit die Frage, wie er sein Handeln auf die Grundsätze der Diskursethik ausrichten kann. Mit der ent-sprechenden Antwort ist er heutzutage noch weitgehend allein gelassen. Die gängige Antwort der Diskursethiker lautet nämlich theoriekonsistent, dass grundsätzlich jedes Thema Gegenstand des rationalen Diskurses sein kann. Auch wenn theoretisch einwandfrei, kann dieser Forderung im täglichen Wirtschaftsleben nur bedingt Geltung verschafft werden. Es wäre aber falsch, die Diskursethik sofort als praxisfern abzutun und das unternehmerische Handeln an beliebigen Werten oder überhaupt keinen Werten auszurichten. Die methodische Problemstellung der vorliegenden Arbeit besteht aufgrund dieser Überlegungen darin, zu ergründen, *was diskursethisch orientierte Unternehmensführung in der Praxis bedeutet*. Die Fragestellung wird im Verlaufe der Ausführungen dadurch eingeschränkt, dass sich die vorliegende Arbeit auf strukturelle Massnahmen konzentriert. Die Ausbildung der Gesprächsteilnehmer zum rationalen Dialog

¹ P. ULRICH, 1990A.

zum Beispiel ist demzufolge nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchungen.²

Zur Erörterung der Problemstellung ist die Arbeit in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil wird untersucht, inwiefern Prinzipien rationaler Kommunikation im unternehmerischen Alltag von Bedeutung sein können.³ Dieser Teil versucht zu zeigen, dass Diskursethik kein der Wirtschaft völlig fremdes Anliegen ist, sondern aus systematischen Gründen als auch aus empirisch-praktischen Gründen gefordert ist. Es kann hergeleitet werden, dass es sowohl strategische wie normative Gründe für die Relevanz kommunikativer Prinzipien in der Unternehmung gibt. Während strategische Gründe vom Unternehmer verlangen, diskursethische Prinzipien in speziellen Fällen zur Verbesserung der Ertragslage einzusetzen, gehen normative Gründe weiter. Normative Gründe verlangen rationale Kommunikation auch dann, wenn die Diskussion nicht mehr im strategischen Interesse der Entscheidungsträger steht. In diesem Fall wäre ein Konflikt zwischen Ethik und Wirtschaft festzustellen.

Der zweite Teil befasst sich mit der eigentlichen Kernproblematik der Arbeit. Der Teil „Prinzipien“ versucht herzuleiten, wie rationale Kommunikation im modernen Unternehmen Realität werden kann. In einem ersten Abschnitt werden die Bemühungen, rationale Kommunikation zu ermöglichen, systematisch in das neue St. Galler Managementkonzept eingefügt. Danach wird das Phänomen rationale Kommunikation genauer analysiert. Es wird argumentiert, dass rationale Kommunikation zu einem wesentlichen Teil durch Machtungleichgewichte eingeschränkt wird. Daher wird in der Folge der Fokus der Betrachtung auf solche strukturellen Komponenten gerichtet, die in der Lage sind, bestehende Machtverzerrungen zu neutralisieren. Ebenfalls werden Theorien analysiert, die sich mit der Frage auseinandergesetzt haben, inwiefern strukturelle Massnahmen die Vernünftigkeit oder Rationalität eines Entscheidungsprozesses positiv beeinflussen. Das Resultat des zweiten Teils

² Zur Begründung der Einschränkung des Themenbereiches, siehe Kapitel „**d) Zusammenhänge zwischen formellem und informellem System**“, Seite 154.

³ Unter rationaler Kommunikation wird in der Folge in Anlehnung an Habermas die an diskursethischen Prinzipien orientierte Verständigung zwischen Subjekten verstanden. Hierzu genauer: Kapitel „**2.2.2 Kommunikative Vernunft**“, Seite 68. Begriffe wie “diskursethische Prinzipien”, “kommunikative Prinzipien” und “Prinzipien rationaler Kommunikation” werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

sind zwölf Strukturprinzipien rationaler Kommunikation zur Beurteilung organisatorischer Massnahmen.

Der dritte Teil versucht, das Abstraktionsniveau der Betrachtung nochmals zu senken, um die in der methodischen Problemstellung geforderten praxisrelevanten

Aussagen für die operative Ebene zu erarbeiten. Im Teil „Leitideen“ erhält der einschlägig interessierte Unternehmer wie auch der Gesetzgeber konkrete Vorschläge zur organisatorischen oder strukturellen Gestaltung von Unternehmen. Diese Vorschläge sind in sieben Leitideen kommunikativer Rationalisierung formuliert, die anhand der zwölf Strukturprinzipien aus Teil zwei aus diskursethisch-normativer Sicht kritisch diskutiert werden. Diese Leitideen kommunikativer Rationalisierung sind Ideen im engeren Sinn des Begriffs. Sie lassen sich nicht deduktiv aus der Diskursethik ableiten, sondern sind durch Plausibilitätsüberlegungen entstanden. Denn die Deduktion handlungsrelevanter Vorgaben aus der Diskursethik ist nicht zulässig, wie Habermas im Hinblick auf die Staatsdemokratie betont: „Eine *unvermittelte* Anwendung der Diskursethik oder eines ungeklärten Diskursbegriffs auf den demokratischen Prozess führt zu Ungereimtheiten“.⁴ Anhand der zwölf Strukturprinzipien kann aber gezeigt werden, dass die sieben Leitideen durchaus bis zu einem bestimmten Grad in der Lage sein können, rationale Kommunikation in der Unternehmung zu ermöglichen und damit diskursethische Anliegen zu verwirklichen. Gleichzeitig kann gezeigt werden, dass die Umsetzung der Leitideen bis zu einem gewissen Grad auch positive strategische Konsequenzen hat, was auch erfolgssichernde Unternehmer dazu bewegen sollte, die Leitideen motiviert umzusetzen. Letztendlich bleibt die Verwirklichung der Umsetzung der vorzustellenden Leitideen aber eine Frage der gesetzlichen Verankerung. Nur so ist gewährleistet, dass sich alle Wettbewerber an Prinzipien rationaler Kommunikation auszurichten haben.

⁴ HABERMAS, 1992, 196.

TEIL I
ANALYSE

Zwei Tendenzen scheinen heute im Management besonders aktuell zu sein, denn sie werden in der gängigen Managementliteratur oft aufgeworfen und aus den verschiedensten Perspektiven betrachtet. Die erste dieser beiden hier zu besprechenden Tendenzen ist die Öffnung der Märkte, welche im allgemeinen unter dem Stichwort „Globalisierung“ zusammengefasst wird. Die Globalisierung verlangt von der erfolgreichen Unternehmung, dass sie innovativ neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und diese kostengünstig auf den Weltmärkten anbietet. Dieser Innovations- und Kostendruck wird auf den Weltmärkten durch eine sich selbst beschleunigende Dynamik verschärft. Möglich wird die globale Marktbearbeitung und die zunehmende Dynamik durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologie. Die Begründung der Bedeutung dieser Tendenzen und die entsprechenden Analysen, sind Gegenstand des ersten Abschnitts.

Die zweite wichtige Tendenz ist meines Erachtens die Zunahme externer Effekte, die in den betroffenen Unternehmen die Frage nach der Legitimation unternehmerischen Handelns aktuell werden lässt. Unternehmerisches Handeln betrifft in zunehmendem Masse externe Betroffene. Externe Betroffene sind diejenigen Gruppen, die zwar von einer Entscheidung betroffen sind, aber an der Entscheidung selbst nicht teilnehmen können oder dürfen. Die von diesen Betroffenen zu tragenden externen Effekte werden immer bedeutender und treten zur Zeit hauptsächlich im ökologischen und sozialen Bereich auf. Ökonomisch relevant werden diese externen Effekte durch die Machtakkumulation bei den externen Betroffenen. Die Betroffenenkreise geben sich immer weniger mit dem unvergüteten Tragen unerwünschter Folgen wirtschaftlichen Handelns ab, sondern verlangen immer öfters von Unternehmen Kompensationsleistungen. Wie externe Effekte erfasst und rechtzeitig berücksichtigt werden können, ist Gegenstand des zweiten Abschnitts.

Zwischen diesen beiden Tendenzen bestehen interessante Parallelen. Sowohl für innovative und kostengünstige Produktion, als auch für glaubwürdige und zeitgemässe Legitimation braucht es - so die in der Folge zu untermauernde These - rationale Kommunikationsbeziehungen zwischen allen von einer Entscheidung betroffenen Personengruppen. Selbstverständlich erschöpfen sich die Herausforderungen an das zeitgenössische Management nicht in den hier erfassten Tendenzen. Aber sie bezeichnen einen bedeutenden Aspekt der

Managementaufgabe, den ich unter dem Begriff *normatives Management* im zweiten Teil dieser Arbeit zusammenfassen werde. Die obige These zu stützen ist die Aufgabe des zweiten Kapitels. Ausgehend von Habermas wird ein duales Weltbild und ein duales Vernunftkonzept vorgestellt und vertreten. Anhand dieser Konzepte können globaler ökonomischer Erfolg und rationale allgemeingültige Legitimation miteinander in der Unternehmung in Einklang gebracht werden. Diesen Einklang nenne ich in der Folge *Integration von Erfolg und Legitimation*.

In den anschließenden Kapiteln drei und vier wird gezeigt, dass das hier vertretene Konzept der rein ökonomischen Denkweise, wie sie der traditionellen Managementlehre zugrunde liegt, überlegen ist. Sowohl das Menschenbild, als auch das Verständnis von Markt und Gesellschaft, sind empirisch nicht haltbar und können aktuelle Herausforderungen des Managements nicht mehr problemgerecht behandeln. Demgegenüber ist die vertretene duale Vernunftkonzeption in der Lage, die erfassten beiden Herausforderungen zu beschreiben und interessante Lösungshinweise zu erzielen.

Herausforderungen der Unternehmensführung

In bezug auf die unternehmerische Erfolgssicherung, der im Marktmechanismus systemimmanenten Pflicht des Unternehmers, wird gezeigt, dass Tendenzen der Globalisierung der Märkte immer effizientere Kommunikationsprozesse verlangen. Diese Behauptung wird gestützt durch den Hinweis auf einen gemeinsamen Nenner aktueller Managementlehrbücher. Dieser gemeinsame Nenner kann in Prinzipien *rationaler zwischenmenschlicher* Kommunikation gesehen werden. Solche Prinzipien sind nämlich implizit in modernen Ansätzen der Unternehmensführung schon enthalten, ohne dass sich die Autoren im Klaren darüber sind, auf welchem normativem Fundament sie ihre Überlegungen aufbauen. Es wird in diesem Sinne zu zeigen sein, dass Prinzipien rationaler Kommunikation nach Meinung führender Persönlichkeiten der ökonomischen Wissenschaft und Praxis im unternehmerischen Alltag eine entscheidende Rolle spielen.

Der ökonomische Erfolg, so wird in der Folge gezeigt, reicht heute nicht mehr aus, um unternehmerisches Handeln in der Öffentlichkeit zu legitimieren. Um auch gesellschaftlichen Forderungen gerecht zu werden - um unternehmerisches Handeln zu legitimieren - braucht es gut funktionierende Kommunikationsprozesse zwischen den Betroffenen (Individuen) und den Verursachern (Institutionen). Wiederum stellt sich die Frage, wie Kommunikationsprozesse effizienter und rationaler gestaltet werden können. An dieser Stelle werden die Gemeinsamkeiten zwischen Erfolg und Legitimation sichtbar. Es werden daher zum Abschluss des Kapitels Parallelen zwischen Erfolg und Legitimation aufgezeigt.

1.1 Erfolgssicherung: Gebot des Wettbewerbs

Anerkannterweise verlangt das marktwirtschaftliche System über den Wettbewerbsdruck vom Manager die Gewinnmaximierung. Die Problematik der Gewinnmessung und der Unternehmenswertmessung wird von einer Vielzahl von Autoren ausgezeichnet analysiert und demzufolge in den vorliegenden Ausführungen ausgeklammert.¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird vielmehr auf konzeptioneller Ebene der Frage nachgegangen, welche wichtigen Faktoren den ökonomischen Erfolg bestimmen.

Zur Analyse der Problemstellung, wie sie sich heute bei der Führung grosser Unternehmen manifestiert, sind vier Schritte notwendig. Im ersten Schritt wird auf die Ursachen und Folgen einer allgemein zu beobachtenden zunehmenden Globalisierung des marktwirtschaftlichen Umfeldes eingegangen. Dann wird die Katalysatorwirkung der Informationstechnologie im Globalisierungsprozess beschrieben. Schliesslich werden die Auswirkungen dieser aktuellen Entwicklungen auf die Notwendigkeit, Nutzen für Bezugsgruppen zu kreieren, zurückgeführt. Im vierten Schritt wird ein bedeutender Aspekt bei der Definition von Nutzenpotentialen erarbeitet. Es handelt sich bei diesem Aspekt um die Tatsache, dass die Kommunikationsprozesse im Unternehmen rationaler gestaltet werden müssen, so dass jeder Beteiligte seinen Beitrag zur Bestimmung des Nutzenpotentialen leisten kann.

¹ Zum aktuellen Stand der einschlägigen Forschung: HOSTETTLER, 1995.

1.1.1 Tendenz: Globalisierung

Über Globalisierung im Jahre 1995 zu schreiben ist eigentlich hinfällig.² Zu offensichtlich sind die Öffnungen in den grossen Ländern China, Russland und Indien und in den vielen kleineren, aber dennoch bedeutenden Ländern des ehemaligen Ostblocks und der Regionen des pazifischen Beckens.³ Die Bedeutung dieser Entwicklung kann kaum überschätzt werden.⁴ Cuno Pümpin unterscheidet in Anlehnung an Merriam/Makover und Naisbitt 10 Trends der 90er Jahre.⁵ Trend 3 (fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung), Trend 9 (neue Ära der Ost-West-Beziehungen) und Trend 10 (Pazifikbecken wird zum zukunftssträchtigen Wirtschaftsraum) beschreiben explizit oder implizit die Aktualität der Globalisierung.⁶

Gleichzeitig ist zu erwarten, dass sich nationale Regierungen in Zukunft eher hüten werden, den lukrativen Aussenhandel einzuschränken. Es gilt mittlerweile als allgemein anerkannt, dass die aussenorientierte Entwicklung gegenüber einer Abschottungspolitik zu einem höheren ökonomischen Versorgungsniveau führt.⁷ Der Aussenhandel entwickelt sich in den bedeutenden Regionen mit derartiger Geschwindigkeit, dass sich einzelne Länder den Ausstieg aus dem Weltmarkt gar nicht mehr leisten können.⁸

² Zur Definition des Begriffs „Globalisierung“ siehe weiter unten.

³ Begleitet wird der Öffnungsprozess durch Deregulierungen vormals geschlossener Märkte (PÜMPIN/ IMBODEN, 1991, 5) und einer weiteren Öffnung der bereits teilweise offenen westlichen Staaten. So schreiben Naisbitt/Aburdene: „Der wirtschaftliche Nationalismus ist tot. Wir sind heute alle Teil einer einzigen Wirtschaft.“ (NAISBITT/ABURDENE, 1990, 44). Gleichzeitig expandiert die Weltwirtschaft, „wie sie nie zuvor expandiert hat.“ (NAISBITT/ABURDENE, 1990, 45). Gemäss Prof. Thomas Robinson, verantwortlich für „International Investment Strategy“ bei der grössten Investmentbank der Welt, Merrill Lynch, anlässlich eines Vortrags über „Global Perspectives“ in Zürich am 14.11.94, befinden sich - das erste Mal seit dem Beginn der Erfassung statistischer Daten - *sämtliche* Regionen der Welt in einer Wachstumsphase.

⁴ J. Quincy Hunsicker, Direktor der McKinsey & Company, Schweiz anlässlich der McKinsey Conference für Alumni und Gäste am 24.6.94 in Zürich; ebenfalls (mit umfassender ökonomischer Begründung): LEWIS/HARRIS, 1992, 114ff.

⁵ PÜMPIN, 1989, 63ff. mit Hinweisen auf MERRIAM/MAKOVER, 1988 und NAISBITT, 1984.

⁶ PÜMPIN, 1989, 64, 85, 86. Auch wenn der erste Beitrag zur Globalisierung schon vor über 10 Jahren erschienen ist (LEVITT, 1984), „besteht kein Zweifel, dass der Prozess der Globalisierung im letzten Jahrzehnt mächtig vorangeschritten ist.“ (MEFFERT, 1993, 23). Analoge Meinungen zum Thema Internationalisierung und Globalisierung vertreten BRYTTING/DE GEER, 1992, 95ff.

⁷ GILROY, 1989.

⁸ GILROY, 1993, 7.

Auf den Nachweis der empirischen Bedeutung von Globalisierungstendenzen kann aufgrund der allgemeinen Akzeptanz in der vorliegenden Arbeit verzichtet werden.⁹ Viel interessanter sind deren Auswirkungen im Hinblick auf das Aufgabenspektrum der Unternehmensführung. Um die Auswirkungen der Globalisierung eingrenzen und beschreiben zu können, wird das folgende Verständnis verwendet:¹⁰

1. „Globalisierung beruht auf der strategischen Entscheidung, kein Land der Erde von der wirtschaftlichen Betätigung der Unternehmung auszuschliessen.“
2. „Globalisierung zerfällt wieder in viele einzelne Internationalisierungsprozesse.“
3. „Globalisierung ist stets Dezentralisierung von Produkten oder Prozessen auf viele Standorte dieser Erde.“

Zusammengefasst:

4. Globalisierung verlangt die Präsenz des Unternehmens in den Ländern dieser Erde: Produktepräsenz, Produktionspräsenz, Personalpräsenz, Prozesspräsenz und Portfoliopräsenz.

Da wir die Globalisierung innerhalb dieser Arbeit aus einem ganz speziellen Blickwinkel betrachten, ist hauptsächlich der letzte Punkt massgebend. Er besagt, dass

1. die Märkte einer Unternehmung immer mehr Länder umfassen,
2. die Produkte einer Unternehmung in immer mehr Ländern hergestellt werden und
3. immer mehr Unternehmen, Märkte und Produkte von der Globalisierung betroffen sind.

⁹ Aus der Perspektive des Wissenschaftlers: PETERS, 1989.

Aus der Perspektive der Praxis: GILROY, 1993, 3: Eine Umfrage bei Managern hat ergeben, dass die Globalisierung ein allgegenwärtiges und zentrales Thema ist (Hinweise auf Erhebungsmethodik sind vorhanden). 50% der Befragten haben das Thema „Globalisierung“ angeschnitten. Die Schlussfolgerung Gilroys lautet: „Across the board, globalization seems to be the most important area for a future research agenda.“ Weitere Fragenkomplexe des Topmanagements betreffen Technologie, Innovation, Information und strategische Allianzen. Im Rahmen der Dissertation wird weiter unten auf diese Aspekte eingegangen [siehe Kapitel „c) Tragweite der Erkenntnisse“, Seite 36].

¹⁰ Die Überlegungen sind HAUSCHILDT, JÜRGEN, 1993, 5 (Punkt 1), 6 (Punkt 2), 7 (Punkt 3), 6f. (Punkt 4) entnommen.

Das bedeutet, dass das Verhalten von Unternehmungen oder der Entwicklungsverlauf von Märkten und Produkten immer mehr nur durch die Bezugnahme auf globale Entwicklungen erklärt werden kann. Die Globalisierung wird damit zum kritischen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg. Dabei stellt sich sofort die Frage nach den globalisierungsbestimmenden Kräften. Heribert Meffert identifiziert eine ganze Reihe von „globalisierungstreibenden Kräften“.¹¹ Neben dem wettbewerbsinduzierten Druck nach Produkt- und Marktinnovationen, sind auch „kostentreibende Kräfte“ identifizierbar.¹²

Die Globalisierung wirkt sich demzufolge auf die Unternehmung in zwei Bereichen aus: Einerseits entsteht ein Innovationsdruck nach qualitativ hochwertigeren und neuen Produkten zu attraktiven Preisen, und andererseits kommt es zu einem Kostendruck zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit in neuen Produktions- und Absatzmärkten. Gleichzeitig induziert der gewachsene Markt mit einer Unzahl unterschiedlichster lokaler Rahmenbindungen eine bedeutende und unberechenbare Dynamik.

a) *Innovation: Neue Produkte, neue Märkte*

In perfekten Märkten lässt sich gemäss der klassischen Wettbewerbstheorie kein Gewinn erzielen. Die Tatsache, dass Unternehmen Gewinne erzielen, hat daher relativ früh zur Entwicklung eines dynamischen Wettbewerbskonzeptes geführt.¹³ Der dynamische oder monopolistische Wettbewerb ist dadurch gekennzeichnet, dass sich im Markt stets Nischen auftun, die es der Unternehmung für eine gewisse Zeit erlauben, eine Monopolrente abzuschöpfen. Dank dieser ist der Unternehmer in der Lage, stets neue Nischen aufzusuchen - also innovativ zu sein - und die gewünschten Gewinne auszuschütten. Daher ist das gewinnorientierte Unternehmen darauf angewiesen, dauerhaft neue oder verbesserte Produkte auf dem Markt zu lancieren. Unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs - wenn die relevanten Innovationstätigkeiten sehr

¹¹ MEFFERT, 1993, 26 unter Bezugnahme auf YIP, 1989, MEFFERT/BOLZ, 1991, GOSHAL, 1987.

¹² MEFFERT, 1993, 26.

¹³ Beschrieben bei BRAUN, 1993, 113ff.

umfangreich sind - ist es für das Unternehmen von vitaler Bedeutung, die besten Voraussetzungen für innovative Prozesse zu schaffen.¹⁴

Daneben verschiebt der harte internationale Wettbewerb die Marktmacht zum Kunden. Dieser will nicht nur innovative Produkte¹⁵, sondern stellt vermehrt hohe Qualitätsansprüche.¹⁶ In diesem Sinne stellt DIE ZEIT fest: „Angesichts der Auswahlmöglichkeiten werden Qualitätsmängel vom Kunden nicht mehr toleriert.“¹⁷ Verstärkt wird diese Tendenz durch die umfassendere, gesetzlich verankerte Produkthaftpflicht.¹⁸

Schliesslich lassen der Stand der Forschung und die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts den Schluss zu, dass Innovationen den Unternehmenserfolg der nächsten Jahrzehnte bestimmen werden.¹⁹ Technischer Fortschritt, zunehmende Qualitätssensibilität beim Kunden und ein harter internationaler Wettbewerb führen zum Schluss, dass die Fähigkeit zur Innovation zum kritischen Erfolgsfaktor jeder Unternehmung in der Zukunft werden wird.

b) Kostendruck: Dezentrale und lokale Produktion

Auf der Produktionsseite wird die erfolgreiche Unternehmung unter den entworfenen Wettbewerbsbedingungen bestrebt sein, das Angebot möglichst kostengünstig herzustellen. Der Kostendruck erzeugt einen Expansionsdruck in zwei Richtungen. Einerseits müssen bestehende Produktionseinheiten grösser werden, um sowohl Skalenerträge zu erzielen als auch die Nachfrage zu befriedigen. Wesentlich grössere Markteinheiten verlangen nach grösseren Produktionsvolumina, und dies wiederum setzt höhere Produktionskapazitäten voraus.²⁰ Wenn die kommenden Märkte China, Indien, Indonesien, Vietnam, Taiwan, Thailand und die Philippinen zum bestehenden Weltmarkt USA, Japan

¹⁴ Dynamikaspekte (siehe nächstes Kapitel) verschärfen die Innovationsförderung zusätzlich (P. ULRICH, 1991B, 78). Vom Innovationsdruck sind im besonderen Masse auch die Finanzmärkte betroffen (PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 5).

¹⁵ THOM, 1992, 5.

¹⁶ ROTHERY, 1991, 2; SEILING, 1994, 27.

¹⁷ LAMPARTER, 1994, 23.

¹⁸ ROTHERY, 1991, 3.

¹⁹ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 6; PÜMPIN, 1989, 64.

²⁰ Wenn ich von Produkten spreche, dann subsumiere ich immer auch Dienstleistungen und Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen. Unter Produkten ist demzufolge die am Markt angebotene und entschädigte Unternehmensleistung zu verstehen.

und Europa hinzukommen, dann steigt die Nachfrage um 2,5 Mrd. Menschen.²¹ Ein globales Unternehmen muss daher zwangsläufig Produktionskapazitäten vervielfachen.²² Eine gewisse kritische Grösse ist unter anderem auch notwendig, um die Forschungs- und Entwicklungskosten auf genügend viele Produkteinheiten verteilen zu können.²³

Diese Perspektive genügt aber seit langem nicht mehr und rechtfertigt nur noch einen kleinen Teil unternehmerischer Anstrengungen. Vielmehr muss herausgefunden werden, *wo* am kostengünstigsten produziert werden kann. In kurzer Zeit, und teilweise bereits heute, werden Konkurrenten auf dem Markt sein, die mit wesentlich geringeren Lohnkosten bei ähnlicher Qualitätsleistung kalkulieren können.²⁴ Neben den Produktionskosten fallen bei vielen Produkten auch Transportkosten ins Gewicht. Globale Anbieter sind folglich gezwungen, nahe bei den Absatzmärkten zu produzieren. So wird der Wettbewerb nur noch Teilnehmer zulassen, die entsprechend lokal angepasst produzieren können. Der Kostendruck führt somit nicht nur zu grösseren Produktionseinheiten, sondern ebenso zu sehr viel dezentraler organisierten Produktionsstätten.

c) *Dynamik: Der Zeitfaktor entscheidet*

Die Globalisierung induziert durch den Innovations- und Kostendruck eine neue Dynamik des Unternehmungsumfeldes, die sich in der Organisation selbst zu widerspiegeln hat. Knut Bleicher beschreibt die Umfeldynamik anhand der zwei Komponenten Volatilität und Instabilität ökonomischer Grössen, welche beide steigende Tendenzen aufweisen.²⁵ „Hinzu tritt die Wahrscheinlichkeit, dass sich *diskontinuierlich* verlaufende Entwicklungen gegenseitig aufschaukeln und zu *Turbulenzen* verdichten, die uns vor Herausforderungen stellen werden, auf

²¹ Kenichi Ohmae, Direktor der McKinsey & Company, Japan anlässlich der McKinsey Conference für Alumni und Gäste am 24.6.94 in Zürich.

²² Nach Helmut Maucher (Präsident der Nestlé, in bezug auf den Kauf von Perrier) arbeiten im Mineralwassermarkt nur die drei grössten Marktpartner erfolgreich (anlässlich eines Doktoranden-seminars im Sommer 1993 an der Hochschule St. Gallen).

²³ Siehe Kapitel „a) Innovation“, Seite 13.

²⁴ So zum Beispiel in Indien, das gut ausgebildete Managementkapazitäten zur Verfügung stellen kann, die über viel unternehmerisches Gespür verfügen (Tino Puri, Direktor der McKinsey & Company, Indien anlässlich der McKinsey Conference für Alumni und Gäste am 24.6.94 in Zürich).

²⁵ BLEICHER, 1991, 19; Volatilität = Schwankungsbreite ökonomischer Grössen; Instabilität = Veränderungsfreudigkeit ökonomischer Grössen. Eine analoge Einschätzung vollzieht auch RYF, 1992, 8.

die wir aufgrund der zahllosen interdependenten Verflechtungen unserer Welt nur mangelhaft vorbereitet sind.“²⁶ Konkret beobachtet Pümpin in Übereinstimmung mit Naisbitt zwei entscheidende Megatrends: Erstens lösen sich starke Wachstumsimpulse und rezessive Einflüsse in immer kürzeren Abständen ab, und zweitens schwanken monetäre Grössen und wirtschaftliche Werte immer bedeutender.²⁷ Diese Beobachtungen machen aber auch Vertreter der Wirtschaft, wie zum Beispiel Edmund Hug, Geschäftsführer der IBM Deutschland in Stuttgart, der die wachsende Dynamik auf Veränderungen im Markt, der Technologie und der Unternehmensgrösse zurückführt.²⁸ Übereinstimmend stellt David Vice, CEO von Northern Telecom pragmatisch fest: „Die 90er Jahre werden ein Jahrzehnt der Nanosekundenkultur. Es wird nur noch zwei Typen von Managern geben. Die Schnellen und die Toten.“²⁹

Unternehmensintern äussert sich die induzierte Dynamik in einem enormen Zeitdruck, der sich in der Beschleunigung der Unternehmensaktivitäten niederschlägt.³⁰ Konkret bedeutet das - in Übereinstimmung mit DIE ZEIT - die Beschleunigung der Expansion: „Die Investitionen müssen in wesentlich kürzerer Zeit amortisiert werden“.³¹ Daneben werden die Innovationszeiten immer kürzer: „Anpassungen an die Kundenbedürfnisse müssen schneller umgesetzt werden. Die Zeit wird zum kritischen Faktor.“³² Mit der wachsenden Dynamik erhöht sich gleichzeitig das Risiko.³³ Die mit der Dynamik wachsende Komplexität kann das System über einen Schwellenwert treiben, der es zusammenbrechen lässt.³⁴ Dynamik bedeutet demnach: Mehr zeitlicher Druck und mehr Risiko bei Expansion und Innovation.

²⁶ BLEICHER, 1991, 19.

²⁷ NAISBITT, 1984, 26f.; PÜMPIN, 1989, 64.

²⁸ HUG, 1993, 45f.; ähnlich wiederum PÜMPIN, 1989, 27: Gründe für zunehmende Dynamik: schnelle Veränderungen der Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen und demographisches Wachstum.

²⁹ VONTOBEL, 1993, 29.

³⁰ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 57; BRYTTING/DE GEER, 1992, 95ff.

³¹ LAMPARTER, 1994, 23.

³² LAMPARTER, 1994, 23; analog: PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 9.

³³ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 59; PÜMPIN, 1989, 248ff.: exemplarisch: Innovationsrisiko, Umsatzrisiko, Wettbewerbsrisiko, Finanzierungsrisiko, Kostenrisiko, Organisationsrisiko.

³⁴ BLEICHER, 1991, 10: Schmetterlingseffekt der Chaostheorie.

1.1.2 Katalysator: Informationstechnologie

Das Potential der Informationstechnologie lässt sich heute noch nicht vollständig erfassen. Spezialisten gehen davon aus, dass sich die Möglichkeiten jenseits menschlicher Vorstellungskraft abzeichnen.³⁵ Konsequenterweise sind Prognosen selten mehr als blosser Spekulation. Sicher scheint allein, dass die Informations- und Kommunikationssysteme die Wirtschaftsprozesse grundlegend verändern werden.³⁶ In bezug auf die drei Aspekte Expansion, Innovation und Dynamik lässt sich aufgrund heutiger Erkenntnis zumindest eine Katalysatorwirkung feststellen.

Die Informationstechnologie ermöglicht die schnelle und umfassende Kooperation über weite Distanzen und Instanzen hinweg.³⁷ Sie vermag auf diese Weise dezentrale und grosse Unternehmensstrukturen zu integrieren, ohne die wesentlichen Steuerfunktionen zentralisieren zu müssen.³⁸ Sie erhöht die strukturelle Flexibilität und macht es möglich, die Unternehmung organisch zu konzipieren, was durch die Komplexitätsreduktion dieser Organisationsform weitere Expansionsmöglichkeiten mit sich bringt.³⁹ Durch den Einsatz der Informationstechnologie können auch sehr grosse organisatorische Einheiten dezentral und teilautonom geführt werden.

³⁵ FERGUSON/MORRIS, 1994, 189: „Die Elektronikindustrie wird bald der erste Wirtschaftszweig der Welt sein.“

Übereinstimmend: Hans-Olaf Henkel, Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Deutschland in Stuttgart, anlässlich des 23. Internationalen Management Symposiums, Mobilizing Corporate Energies, in St. Gallen.

³⁶ Diese Meinung vertreten auch Naisbitt (in Übereinstimmung mit vielen Autoren wie PÜMPIN, 1989, 76 und KNOBLOCH, 1994, 9) mit seinem fünften Megatrend (NAISBITT, 1984, 28): „Neue Informatik- und Kommunikationssysteme verändern Wirtschaftsprozesse“ und DRUCKER, 1990, 16: „In der informationsunterstützten Organisation wird ein grosser Teil der Arbeit anders als bisher erledigt werden.“

³⁷ MCLUHAN, 1981, 272: „Die bürokratische Leitung von Dienstleistungsmilieus tendiert zur Verdrängung der Politik alten Stils und bewegt sich in Richtung auf ein korporatives oder kollektives Bewusstsein, in dem jeder mit jedem in Beziehung steht“. Information kann prinzipiell jederzeit - auch simultan - an jedem Ort erscheinen (HAMMER/CHAMPY, 1993, 92).

³⁸ MCLUHAN, 1981, 272: „Ein Paradoxon der elektrischen Sofortinformation besteht darin, dass sie den extremen Zentralismus und den extremen Dezentralismus gleichzeitig fördert“. Analog: HAMMER/CHAMPY, 1993, 93: „Im Gegensatz zu der verbreiteten, von Orwells Buch *1984* inspirierten Ansicht, dass Computer die Kontrolle des Staates über den einzelnen verstärken, haben wir die Erfahrung gemacht, dass Computer die Position des Individuums stärken und die Macht des Staates schwächen.“ (Ebenfalls: NAISBITT/ABURDENE, 1990, 121).

Daneben ermöglicht die Informationstechnologie die ausgesprochen flexible und schnelle Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.⁴⁰ Nur durch softwaremässige Anpassungen - also ohne Material- und Konstruktionsaufwand - kann ein Produkt völlig verändert und anschliessend beliebig multipliziert werden. Daneben ermöglicht die Informationstechnologie eine qualitativ völlig neue Flexibilität bei der Herstellung von traditionellen Produkten.⁴¹ Es kann heute schon festgestellt werden, dass sich die kritischen Erfolgsfaktoren durch die Informationstechnologie von der Produktion zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen verlagern werden.⁴² Als logische Konsequenz ist der Mensch als Generalist, der in der Lage sein muss, grössere Prozesse zu erfassen und kreativ neu zu gestalten, gefordert.⁴³

Schliesslich ermöglicht die Informationstechnologie neben grösseren Unternehmenseinheiten und ungeahnten Innovationsmöglichkeiten eine wesentliche Beschleunigung sämtlicher Prozesse im Unternehmen. Dadurch nehmen Dynamik und Intensivierung der Arbeit zu, und es kommt zu wesentlich schnelleren Marktauftritten und Anpassungen an neue Rahmenbedingungen. Der Markt wird transparenter und demzufolge noch kompetitiver.

³⁹ ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 190: „The move from the mechanical age of moving parts to the electronic age of integrated systems will lead us to seek organic forms of organization to replace mechanistic ones.“ Analog: HAMMER/CHAMPY, 1993, 95.

⁴⁰ HAMMER/CHAMPY, 1993, 19: Exemplarisch für die innovative Umsetzung der Informationstechnologie: Bestellt ein Kunde bei Pizza Hut nach einer Woche nochmals dieselbe Pizzakombination, so wird er gefragt, ob er gerne eine andere Kombination mit ähnlicher Geschmacksrichtung probieren möchte. Sofort werden einige ähnliche Kombinationen empfohlen, und der Kunde kann nach Bedarf auswählen.

Telefoniert ein Kunde der Whirlpool Service Line, einer 800er-Nummer in den Vereinigten Staaten, so wird er automatisch zum selben Verkaufssachbearbeiter weitergeleitet, vom dem er bereits das letzte Mal bedient wurde.

⁴¹ Computer Aided Design, Computer Integrated Manufacturing und so bekannte Werkzeuge wie die Microsoft Standardsoftware ermöglichen die Gestaltung *und* die Produktion bestehender Produkte in einem Bruchteil der Zeit, mit einem Bruchteil des Aufwandes und einem Vielfachen an Qualität. Gerhard Reber und Franz Strehl haben bereits 1983 die Hypothese aufgestellt, dass erfolgreiche Innovationen die simultane Verarbeitung von Information voraussetzt (REBER/STREHL, 1983, 263). Erst die elektronischen Kommunikationsmittel machen die simultane Verarbeitung von Informationen auch für grosse und regional verteilte Projekte möglich. Folglich wird selbst von dieser Seite zusätzlicher Innovationsdruck aufgebaut.

⁴² MCLUHAN, 1981, 271: „...der Mensch wird wieder zu einem paläolithischen Jäger, der indessen nicht nach Nahrung und Unterkunft sucht, sondern vielmehr nach Informationen und Erkenntnis.“

⁴³ P. ULRICH, 1992, 204: Menschen werden als „*ganze Persönlichkeiten gefordert - das Unpersönliche erledigen die Computer.*“

1.1.3 Quintessenz: Nutzenpotentiale für Bezugsgruppen

Expansions- und Kostendruck, das Primat der Innovation und das Diktat der Dynamik fordern den Entscheidungsträger wie nie zuvor in der Geschichte der Wettbewerbswirtschaft heraus. Die Managementlehre hat diesen Druck diagnostiziert und im Rahmen der bereits zwei Dekaden übergreifenden Struktur- und Strategiedebatte entsprechende Antworten erarbeitet. Wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen der Unternehmensstrategie begannen mit der Einsicht in die grundsätzliche Ungewissheit der Marktentwicklung.⁴⁴ McKinsey & Company hat in Zusammenarbeit mit General Electrics in den 70er Jahren das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten entworfen, welches daraufhin zusammen mit den Erkenntnissen aus der Erfahrungskurve zur Boston Consulting Portfoliomatrix weiterentwickelt wurde.⁴⁵ Parallel zu einer zweiten Generation der Portfolioplanung hat Pümpin den Begriff der strategischen Erfolgspositionen geprägt, der die Notwendigkeit klarer und umsetzbarer Strategien formulierte.⁴⁶ Gemäss Pümpins Ansatz hat sich die Unternehmensführung auf die Entwicklung und Pflege von strategischen Erfolgspositionen zu konzentrieren.⁴⁷ Konkret besteht die strategische Erfolgsposition aus einer Produkt/Marktkombination, „die es der Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen“.⁴⁸

Cuno Pümpin hat den Gedanken der strategischen Erfolgsposition in der Folge weiterentwickelt. Gemäss seinem neuen Ansatz sollen nicht nur Produkt/Marktkombinationen für den Erfolg der Unternehmung verantwortlich sein. Vielmehr kann jede nutzenstiftende Kombination im Umfeld der Unternehmung gewinnbringend ausgeschöpft werden.⁴⁹ Er nennt die resultierenden, umfassenderen Nutzenkombinationen, im Hinblick auf deren Inhalt, nicht mehr strategische Erfolgspotentiale, sondern Nutzenpotentiale.⁵⁰ „Als ein Nutzenpotential ist eine in

⁴⁴ Handeln unter Bedingungen nicht zu beseitigender Ungewissheit wird als strategisches Handeln bezeichnet (P. ULRICH, 1993, 216 mit Hinweisen auf die Spieltheorie). Mit anderen Worten sind strategische Situationen dadurch gekennzeichnet, „dass hier Zielsetzungen und Mittelverwendung in höherem Mass auf die Entscheidung anderer abgestellt werden müssen.“ (KISS, 1987, 56).

⁴⁵ TIMMERMANN, 1989, 88, 91.

⁴⁶ PÜMPIN, 1986, 33.

⁴⁷ PÜMPIN/GEILINGER, 1988, 9.

⁴⁸ PÜMPIN, 1986, 34.

⁴⁹ PÜMPIN, 1989, 52.

⁵⁰ PÜMPIN, 1989, 51.

der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation zu bezeichnen, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen erschlossen werden kann.“⁵¹ „Aller Bezugsgruppen“ impliziert die Annahme, dass es sich beim Nutzenpotential immer um eine Tatsache oder Konstellation handelt, die auch zum Vorteil der Aktionäre, des Top Managements und der Mitarbeiter ausgeschöpft werden kann.⁵² Damit weitet Pümpin die reine Produkt/Marktbetrachtung zu einer umfassenden Unternehmungs- und Gesellschafts-Betrachtung aus. Pümpin identifiziert durch seinen erweiterten Blickwinkel eine ganze Reihe neuer Gründe für den Erfolg von Unternehmen.⁵³

Pümpin unterscheidet externe Nutzenpotentiale wie Marktpotential, Finanzpotential, Informatikpotential, Beschaffungspotential, externes Humanpotential, Übernahme- und Restrukturierungspotential, Kooperationspotential und Regulierungspotential und interne Nutzenpotentiale wie Kostensenkungspotential, Know-how-Potential, Synergiepotential, organisatorisches Potential, internes Humanpotential und Bilanzpotential.⁵⁴ Solche Nutzenpotentiale bestehen zumindest immer dann in der Umwelt, wenn Firmen erfolgreich operieren. Veränderungen in der Umwelt führen zu immer neuen Nutzenpotentialen, die wieder von jungen oder bestehenden Unternehmen ausgeschöpft werden können.⁵⁵ Damit erscheint die oben beschriebene Globalisierung unter einem neuen Blickwinkel und kann durchaus auch als Chance interpretiert werden. Die Unternehmung wird nicht mehr als Institution begriffen, die - einmal etabliert - für immer unangetastet bleibt. Vielmehr bleibt es eine stete Herausforderung für

⁵¹ PÜMPIN, 1989, 47.

⁵² Voraussetzungen für Nutzenpotentiale: 1. Das Nutzenpotential muss vorhanden sein und 2. von der Unternehmung ausgeschöpft werden können (PÜMPIN, 1989, 46).

⁵³ Beispiele von Nutzenpotentialen hat es in PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 12, 15 - 21; PÜMPIN, 1989, 37f, 47ff.

⁵⁴ Weitere Erläuterungen sind PÜMPIN, 1989, 90ff. zu entnehmen. Etwas allgemeiner bleibt BLEICHER, 1992, 220ff.

⁵⁵ PÜMPIN, 1989, 55; im übrigen haben auch Nutzenpotentiale einen Lebenszyklus, was in Anbetracht der Dynamisierung zur steten Herausforderung führt, neue Nutzenpotentiale zu finden (BLEICHER, 1992, 227).

unternehmerische Persönlichkeiten, neue Nutzenpotentiale zu erschliessen und damit den Unternehmenserfolg sicherzustellen.⁵⁶

Bis jetzt ist lediglich die Strategiedebatte beschrieben worden (deskriptiver Aspekt). Viel interessanter ist jedoch die normative Dimension der Strategiekonzepte, die uns Hinweise darauf gibt, welche Handlungen zur Dynamisierung konkret notwendig sind. Was schlagen die Autoren zur Realisation der dynamischen, an Nutzenpotentialen orientierten Unternehmungsführung vor? Für Pümpin steht bei der Implementation der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung:

1. Die Organisationsstruktur muss flach gestaltet sein und autonome Subsysteme zulassen.⁵⁷
2. Die Unternehmenskultur motiviert durch Anreizsysteme, durch die Förderung unternehmerischer Persönlichkeiten, durch offene Kommunikation und eine Vertrauensorganisation.⁵⁸

Über den Führungsstil, ob autoritativ oder partizipativ, lässt sich laut Pümpin wenig sagen. Sind die erfolgsrelevanten Nutzenpotentiale einmal erkannt, dann muss autoritär geführt werden. Fehlen sie hingegen, oder befinden sie sich in der Degenerationsphase, dann ist eher ein partizipativer Führungsstil angebracht.⁵⁹ Diese Überlegung überzeugt nicht besonders, da sie eine Binsenwahrheit offenbart: Wenn keine Idee vorhanden ist, dann werden die Leute gefragt (partizipativ), und wenn eine Idee überzeugt, dann wird sie durchgesetzt (autoritär). Generell ist festzuhalten, dass dynamische Unternehmen, die sich an Nutzenpotentialen orientieren, gemäss Pümpin relativ autonom und flach geführt werden müssen und ausgeprägt auf eine funktionierende Kommunikation angewiesen sind.

⁵⁶ PÜMPIN, 1989, 155. Umfassender zum Thema dynamische Führung: PÜMPIN, 1989, 128ff. Wichtig ist ferner gemäss Bleicher eine gewisse *Dauer des überdurchschnittlichen* Nutzens für Bezugsgruppen (BLEICHER, 1992, 220). Mir erscheint dieser Punkt etwas problematisch. In Zeiten wachsender Dynamik wird es immer schwieriger zu bestimmen, wann etwas von Dauer ist. Auch ist die Bezeichnung „überdurchschnittlicher Nutzen“ etwas unglücklich gewählt. Zwar können Gewinne überdurchschnittlich sein, der Nutzen für Bezugsgruppen ist jedoch prinzipiell nicht vergleichbar [siehe Kapitel: „3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung“, Seite 90].

⁵⁷ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 48.

⁵⁸ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 50.

⁵⁹ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 52.

Dieser Meinung schliessen sich die neuesten Entwicklungen der Organisationstheorie an. Während eine Reihe von deskriptiven Ansätzen teilweise ungewöhnliche Wege zur Beschreibung von Organisationen einschlagen⁶⁰, postulieren die führenden Managementtheoretiker der Vereinigten Staaten ganz konkret die Mitarbeiter- und Sachorientierung und den Aufbau einer Vertrauensorganisation.⁶¹ So verlangt das Business Process Reengineering autonome, multidimensionale Prozessteams, die - mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet - in flachen Hierarchien nur noch auf ihre Produktivität und Leistung kontrolliert werden.⁶²

1.1.4 Erfolgsfaktor: Kommunikation

Die Globalisierung der Märkte hat mit ihren Konsequenzen in den Bereichen Innovation, Produktion und Dynamik die neuere Strategie- und Strukturdebatte massgeblich geprägt.⁶³ Es konnte andeutungsweise gezeigt werden, dass sich zu diesem Thema eine Fülle von Ansichten etabliert haben, die alle für sich in Anspruch nehmen, den Herausforderungen der zeitgenössischen Entwicklungen gewachsen zu sein.

Diesen Lösungen ist eines gemeinsam: Sie suchen Antworten auf die Herausforderungen der aktuellen Weltmarktsituation, indem sie eine Fülle von Massnahmen fordern, die geeignet sein sollen, die Unternehmungsleistung am Markt zu verbessern. Keine dieser Theorien vermittelt jedoch ein Konzept, aufgrund dessen die konkreten Gestaltungsempfehlungen abgeleitet worden sind. Die jeweiligen Aufzählungen der Problembeschreibung und der Problemlösung haben den willkürlichen Charakter einer zusammengewürfelten Liste mit guten

⁶⁰ Gareth Morgan verwendet zur Beschreibung des Organisationsphänomens acht verschiedene Analogien (MORGAN, 1990); Lee G. Bolman und Terrence E. Deal meinen, mit vier Perspektiven auszukommen (BOLMAN/DEAL, 1991); W. Richard Scott wiederum unterscheidet rationale, natürliche und offene Systeme und ist der Meinung, damit sämtliche organisatorischen Aspekte abzudecken (SCOTT, 1992). Gerade Garath Morgan, aber auch Bolman/Deal verwenden Beschreibungsmuster, die weit über die herkömmliche Organisationsauffassung hinausgehen.

⁶¹ „People who once did as they were instructed now make choices and decisions on their own instead.“ (HAMMER/CHAMPY, 1993, 65).

⁶² HAMMER/CHAMPY, 1993, 65ff.; JOHANSSON ET AL, 1993, 26ff.

⁶³ Auf die Problematik der gegenseitigen Beeinflussung von Strategie und Struktur braucht an dieser Stelle nicht eingegangen zu werden. Hierfür gibt es umfassende Literatur: CHANDLER, 1962; GAITANIDES, 1985; BÜHNER, 1989; MÜLLER-STEWENS, 1992.

Ratschlägen. Eine Literaturanalyse lässt lediglich Häufungen in der Gemeinsamkeit der Aussagen erkennen.

Eine solche Gemeinsamkeit wird in der Folge herausgegriffen und anhand eines bereits bestehenden theoretischen Konzeptes analysiert. Es wird die Meinung vertreten, dass sich viele der modernen Managementempfehlungen auf eine ganz bestimmte Managementdimension zurückführen lassen. In der Folge wird die These aufgestellt, dass moderne Ansätze der Managementlehre unter anderem darauf abzielen, in der Unternehmung rationale Kommunikationsprozesse zu fördern. Ich stelle also im Hinblick auf die eingehend formulierte Herausforderung der Erfolgssicherung unter globalen Wettbewerbsbedingungen folgende These auf:

Um erfolgsrelevante Nutzenpotentiale unter globalen Wettbewerbsbedingungen finden und umsetzen zu können, müssen die unternehmensinternen und -externen Kommunikationsprozesse rationaler gestaltet werden.

These 1: Nutzenpotentiale und Kommunikationsprozesse

Wie ist diese These zu begründen? Zuerst ist festzuhalten, was rationale Kommunikationsbeziehungen überhaupt sind, und wie sie logisch-analytisch erfasst werden können. Dann ist zu prüfen, ob es tatsächlich die Rationalität von Kommunikationsprozessen ist, die bei der Umsetzung erfolgsrelevanter Nutzenpotentiale unter globalen Markt- und Produktionsbedingungen von entscheidender Bedeutung ist. Dieses Vorgehen wird im anschliessenden Kapitel befolgt. Zuerst wird gezeigt, dass rationale Kommunikation auf bestimmte grundsätzliche Prinzipien oder Voraussetzungen angewiesen ist. Anhand dieser Prinzipien kann daraufhin gezeigt werden, dass viele neuere Managementansätze als Umsetzungsversuch solcher Kommunikationsprinzipien interpretiert werden können.

a) *Prinzipien der rationalen Kommunikation*

Als rationale Kommunikation wird diejenige Verständigung zwischen Menschen bezeichnet, die als Ziel einen beidseitigen Erkenntnisgewinn hat, der

rational begründet werden kann.⁶⁴ Rationale Begründungen sind solche, die sich ausschliesslich auf die menschliche Vernunft und die logische Argumentationskraft stützen.⁶⁵ Rationale Kommunikationsbeziehungen sind eine notwendige Grundlage für das Zusammenleben in Gesellschaften, denn alle menschlichen Interaktionen sind Kommunikationsprozesse, die sich an der Glaubwürdigkeit der implizit oder explizit formulierten Argumente messen.⁶⁶ Allerdings kann die Rationalität zwischenmenschlicher Kommunikationsprozesse bedeutend eingeschränkt werden, indem zum Beispiel Gewalt ausgeübt wird.

Wird davon ausgegangen, dass es das Bestreben der Kommunikationsteilnehmer ist, durch die Kommunikationsbeziehung neue Erkenntnisse zu erlangen, so kann die rationale Verständigungsabsicht den Parteien unterstellt werden. Diese Voraussetzung schliesst die einseitige, rhetorische Einflussnahme aus. Es werden also nur Kommunikationsprozesse untersucht, die für die Teilnehmer einen rationalen Erkenntnisgewinn bedeuten. Die so vorgenommene Einschränkung des Gegenstandsbereichs deckt sich mit der zu untersuchenden These, wonach die *rationalere* Gestaltung des Kommunikationsprozesses den Unternehmenserfolg massgeblich beeinflusst.⁶⁷ Um die These zu begründen, interessieren demnach nicht die einseitig dominierten, also rhetorischen, sondern die zweiseitigen, durch die Erkenntnis motivierten, also rationalen Kommunikationsbeziehungen.⁶⁸ Gelingt es, diese rational motivierten Kommunikationsbeziehungen rationaler zu gestalten, dann sollten - so die These - attraktive Nutzenpotentiale *umfassender* erschlossen werden können.

Wenn sich die Frage stellt, wie die Rationalität oder Vernünftigkeit eines Kommunikationsprozesses sichergestellt oder überprüft werden kann, dann sind zwei Wege denkbar. Es ist einerseits denkbar, das Resultat eines Kommunikationsprozesses zu analysieren. Diese auf den Gehalt des Prozesses ausgerichtete Inhaltsanalyse leidet jedoch daran, dass jeder Inhalt nur durch Bezugnahme auf

⁶⁴ KISS, 1987, 58.

⁶⁵ P. ULRICH, 1993, 59ff.

⁶⁶ P. ULRICH, 1993, 65.

⁶⁷ Siehe These 1: Nutzenpotentiale und Kommunikationsprozesse, Seite 23. Die vorliegende These bezieht sich nur auf die strategische Dimension rationaler Kommunikation. Die normative Dimension rationaler Kommunikation ist Gegenstand des Kapitels „1.2 Legitimation: Gebot der Gesellschaft“, Seite 39.

Gründe gerechtfertigt werden kann.⁶⁹ Ein solcher Regressprozess wäre theoretisch nie abgeschlossen und endet schliesslich in einem unauflösbaren infiniten Regress auf immer weiter zurückliegende Gründe.⁷⁰

Der zweite Weg untersucht die Möglichkeitsbedingungen rationaler Kommunikation. Diese Möglichkeitsbedingungen müssten über den „Rationalitätsgrad“ des Diskussionsergebnisses Aufschluss geben können, ohne dass das Ergebnis selbst eine Rolle spielt. Es ist eindeutig bestimmbar, welche Kommunikationsprozesse per definitionem *kein* rational zu rechtfertigendes Ergebnis ermöglichen.

Ist im Diskussionsprozess zum Beispiel Gewalteinwirkung feststellbar, kann unmöglich von rational motivierter Argumentation gesprochen werden. Dies gilt auch für sanftere Formen der Gewalt, wie zum Beispiel die hierarchische Einflussnahme, Sanktionsandrohungen oder auch „positive“ Sanktionsmassnahmen wie angebotene Belohnungen und Begünstigungen. Auch wenn in der Praxis Gewaltlosigkeit kaum zu beobachten ist, muss die „ausreichende“ Freiheit der Kommunikationsteilnehmer vorausgesetzt werden. Ist dies nicht der Fall - diskutieren die Teilnehmer also nicht mit einem „ausreichenden“ Mass an freier Entscheidungsfindung - so ist das Ergebnis nicht „ausreichend“ rational. Was „ausreichend“ bedeutet, kann erst im Kontext der Situation festgestellt werden. Neben einem zufriedenstellenden Mass an Gewaltlosigkeit braucht es auch ein Interesse an rationaler Diskussion. Ohne eine verständigungsorientierte Einstellung der Diskursteilnehmer ist rationales Argumentieren gar nicht denkbar.⁷¹ Ein Interesse an rationaler Argumentation kommt dadurch zum Ausdruck, dass Argumente normalerweise als Gründe für Aussagen akzeptiert werden. Kommt

⁶⁸ BURKART/LANG, 1992, 48: „Diskurse schliessen daher strategische Kommunikation prinzipiell aus.“

⁶⁹ BACKHAUS, 1979, 348f.

⁷⁰ KNOBLOCH, 1994, 132 (unter Verweis auf Hans Albert): Jede deduktive Begründung führt in eine Sackgasse:

a) infiniten Regress (man fragt immer weiter und bekommt niemals eine endgültige Antwort).

b) logischer Zirkel (man benutzt Argumente, die noch begründet werden müssen).

c) Abbruch des Verfahrens (man hört willkürlich an einem Punkt auf).

Gleicher Meinung: ALEXY, 1983, 255.

⁷¹ HABERMAS, 1981a, 386.

es zu einer Diskussion, so haben sich die Gesprächsteilnehmer definitionsgemäss rational zu rechtfertigen.⁷²

In der Verpflichtung, rationale Argumente von Gesprächspartnern anzuerkennen, kommt zum Ausdruck, dass sich die Gesprächspartner gegenseitig als mündige Subjekte begreifen. Diese gegenseitige Anerkennung ist eine notwendige Voraussetzung rationaler Kommunikation. Eine Kommunikation zwischen Personen, die sich gegenseitig nicht als mündig erachten, ist demzufolge nicht als rationale Kommunikation zu bezeichnen.

Die beiden genannten Voraussetzungen der Gewaltlosigkeit und der gegenseitigen Anerkennung als mündige Subjekte werden in der Praxis unterstellt, obwohl es faktisch gar nicht möglich ist, aus völliger Freiheit und in völliger gegenseitiger Anerkennung zu argumentieren. Jeder Teilnehmer ist immer in einen gesellschaftlichen Kontext eingebunden, der auf jedes Individuum gewisse Zwänge ausübt. Zudem ist es zwangsläufig so, dass die Rhetorik eine gewisse Rolle in der Argumentation spielt. Sie vermag begabte Redner faktisch gegenüber unbegabten auch in an sich gewaltfreien Diskussionen zu bevorzugen. Diese Tatsache hat aber weder empirisch noch theoretisch zur Folge, dass die Kommunikation als Mittel zum Konsens ungeeignet ist. Ein solcher Schluss ist nicht nur mit dem Hinweis auf die praktische Problemlösungskraft von Diskussionen abwegig⁷³, sondern kann auch theoretisch nicht gehalten werden.⁷⁴ Die Sicherstellung von Voraussetzungen rationaler Kommunikation ist jedoch kaum eine Garantie für das rationale Ergebnis. Hingegen ist bereits schon viel gewonnen, wenn Kommunikationssituationen ausgeschlossen werden können, deren Ergebnis unter rational nicht zu rechtfertigenden Bedingungen zustande gekommen ist. Zusammenfassend können folgende beiden Aspekte rationaler

⁷² Da das Mass an Vernunft aufgrund persönlicher Erfahrungen nicht bei allen Menschen gleich ausgeprägt ist, können rationale Argumente einer bestimmten Zielgruppe von einer anderen Zielgruppe als irrational eingestuft werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn besser Informierte sich über schlechter Informierte empören, oder umgekehrt, schlechter Informierte die besser Informierten nicht verstehen. Diese Tatsache ist auf ein unterschiedliches Wirklichkeitsverständnis zurückzuführen, das im Rahmen eines konstruktivistischen Kommunikationsverständnisses nicht aufgelöst werden kann. Ein grundsätzliches Argument gegen das Prinzip der Rationalität ist damit jedoch nicht gefunden (P. ULRICH, 1993, 271ff.).

⁷³ Diskussionen werden in einer zivilisierten Gesellschaft für jede Art von Problemlösung eingesetzt. Gewalt als Problemlösungsmechanismus wird hingegen in der Regel strafrechtlich verfolgt.

⁷⁴ P. ULRICH, 1993, 271ff.

Kommunikation festgehalten werden, die als Voraussetzung rationaler Argumentation unbedingt gelten müssen:⁷⁵

1. *Gegenseitigkeitsprinzip*

Kommunikationsteilnehmer anerkennen sich gegenseitig als vernünftig und sind bereit, Konflikte rational und argumentativ zu lösen.⁷⁶

2. *Gewaltlosigkeitsprinzip*

Kommunikationsteilnehmer anerkennen die gewalt- und machtfreie Kommunikation und sind bereit, auf Gewalt im Argumentationsprozess zu verzichten.⁷⁷

Definition 1: Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip⁷⁸

Diese beiden Unterstellungen macht jeder Diskussionsteilnehmer kontrafaktisch - trotz der faktischen Unmöglichkeit objektiver Erkenntnis und Verständigung - wenn er an einem rationalen Konsens über einen Gesprächsgegenstand interessiert ist.⁷⁹ Solche kontrafaktischen Unterstellungen sind in der Praxis unausweichlich. Der Einwand, die meisten Gespräche seien reine Rhetorik, unterschätzt die Relevanz nicht-rhetorischer Gespräche.⁸⁰

⁷⁵ P. ULRICH, 1990A, 28; P. ULRICH, 1993, 264ff.; P. ULRICH, 1992, 203; HABERMAS, 1973A, 256.

⁷⁶ HABERMAS, 1984, 53.

⁷⁷ Gemäss Habermas müssen alle potentiellen Teilnehmer eines Diskurses die gleichen Chancen haben, kommunikative, repräsentative und regulative Sprechakte zu verwenden (HABERMAS, 1973A, 256).

⁷⁸ Die beiden Aspekte rationaler Kommunikation sind eine positive und negative Formulierung des allgemeinen Diskursprinzips. Habermas zu den beiden Aspekten des Diskursprinzips: „Dieses hat zunächst den *kognitiven Sinn*, Beiträge und Themen, Gründe und Informationen so zu filtern, dass die erzielten Resultate die Vermutung rationaler Akzeptabilität für sich haben; das demokratische Verfahren soll die Legitimität des Rechts begründen. Der diskursive Charakter der Meinungs- und Willensbildung in der politischen Öffentlichkeit und in parlamentarischen Körperschaften hat aber auch den *praktischen Sinn*, Verständigungsverhältnisse herzustellen, welche im Sinne von H. Arendt ‘gewaltlos’ sind und die Produktivkraft kommunikativer Freiheit entfesseln.“ (HABERMAS, 1992, 189f.).

Zur kognitiven (rationalen) Ethik einführend: KLIEMT, 1992, 92.

⁷⁹ HABERMAS, 1985A, 376; HIGGINS/GORDON, 1986, 75: Auch wenn eine ideale Sprechsituation unrealistisch ist, kann eingewendet werden: „(...)dennoch muss jeder, der an rationaler Konsensfindung interessiert ist, eine ideale Sprechsituation kontrafaktisch immer schon unterstellen, denn andernfalls wäre jeder Verständigungsversuch von vornherein sinnlos.“

⁸⁰ Gemäss MEFFERT, 1993, 29 ist zu beobachten, dass sich die Kommunikation in globalen Unternehmen von strukturellen und formalen Mechanismen, die leicht steuerbar sind, zu schwer steuerbaren, nicht-strukturellen und informalen Mechanismen verschiebt.

Innovationen und generell erfolgreiche

Unternehmensführung sind existentiell auf rationale Kommunikation angewiesen. Denn ohne den rationalen Aspekt in der Kommunikation ist ein Erkenntnisfortschritt theoretisch und praktisch nicht denkbar. Auch Lerneffekte sind nur dann möglich, wenn die Argumente des Gegenübers in einem genügenden Masse ernstgenommen werden. Dass auch Skeptiker Bedingungen rationaler Kommunikation stets unterstellen müssen, bezeugen die folgenden Überlegungen.

b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation

Um die These der Relevanz rationaler Kommunikation im Management zu begründen, werden in der Folge die oben erörterten Managementherausforderungen aus dem Globalisierungsprozess genannt und anhand der zwei Grundprinzipien rationaler Kommunikation überprüft. Es soll der Versuch unternommen werden, die Bewältigung globaler Herausforderungen auf die Erfüllung der beiden Grundprinzipien rationaler Kommunikation zurückzuführen. Ich werde mich bei der Nennung von neuen Herausforderungen an die Reihenfolge aus dem ersten Unterabschnitt halten.⁸¹

(i) Herausforderung durch den marktinduzierten Innovationsdruck

Da Innovation definitionsgemäss nur vom Menschen erbracht werden kann, rückt das Individuum ins Zentrum der Betrachtung.⁸² Denn für betriebliche Innovationen entscheidend sind weniger kalkulatorische Analysen als vielmehr personengebundene Kreativität und Motivation.⁸³ Knut Bleicher beobachtet vermutlich unter anderem auch deshalb die Tendenz „von tiefgreifender Arbeitsteilung und Spezialisierung zur Generalisierung von Aufgaben und Verantwortung.“⁸⁴

In dieselbe Richtung verweisen informationstechnologische Entwicklungen. Durch die Informatisierung werden verfahrensbezogene Fragen wichtiger, die

⁸¹ Siehe Kapitel „1.1.1 Tendenz: Globalisierung“, Seite 11ff.

⁸² BIEDERMANN/MÜLLER, 1990, 39: „Eine Firma kann nur innovativ sein, wenn der Innovationsprozess von den Mitarbeitern ausgeht.“

⁸³ DRUCKER, 1990, 20: „In der informationsunterstützten Organisation muss jeder ständig darüber nachdenken, welche Informationen er benötigt, um seine Aufgabe erfüllen und gute Leistung erbringen zu können. (...) Die informationsgestützte Organisation erfordert insgesamt weit mehr Spezialisten, als die Befehls- und Kontrollstruktur, an die wir gewöhnt sind.“ (DRUCKER, 1990, 16).

⁸⁴ BLEICHER, 1991, 41.

ein breites Hintergrundwissen erfordern.⁸⁵ Der Mensch rückt auch deshalb in den Mittelpunkt der Betrachtung, weil er immer seltener von aussen motiviert werden kann.⁸⁶ Die Motivation hängt bei innovativen Tätigkeiten im wesentlichen nicht vom Gehalt und anderen finanziellen Anreizsystemen ab, sondern vielmehr von der Eigenmotivation. Wiederum erweisen sich Freiräume, Autonomie und Entscheidungsfähigkeit als bestimmend für den Führungserfolg.⁸⁷

Schliesslich führt die zu beobachtende, stetige Verschiebung vom zweiten in den dritten Wirtschaftssektor ebenfalls zu einer Verlagerung der Erfolgsfaktoren weg vom unpersönlichen Produktionsprozess hin zu personenorientierten Kernkompetenzen der qualitätssensitiven Dienstleistungserbringung.⁸⁸ Der Dienstleistungssektor ist im Vergleich zur Industrie noch umfassender auf Humankapital angewiesen. Dies rückt den Menschen ins Zentrum erfolgsorientierter Betrachtung. Ausbildung, Qualität und Persönlichkeit werden grundlegende kritische Erfolgsfaktoren. Auch diese Tendenz fördert die Subjektstellung des Menschen und senkt das Fremdbestimmungspotential (Macht- und Gewaltausübung auf den Mitarbeiter) infolge der Personengebundenheit von Know-how und Beziehungen.⁸⁹

⁸⁵ MCLUHAN, 1981, 271.

⁸⁶ HERZBERG, 1988.

⁸⁷ LAMPARTER, 1994, 24: nach Siemens-Vordenker Franz erzeugt der Fokus auf den Menschen, dessen Autonomie und Entscheidungsfähigkeit einen gewaltigen Motivationsschub: „Die Leute arbeiten plötzlich wieder gerne.“ Analoge Gedanken entwirft Hug, IBM-Geschäftsführer Deutschland (HUG, 1993, 52f.). Derartige Voten erstaunen kaum, denn „die hohe Qualifikation heutiger Facharbeiter - aber auch vieler Bürokräfte - erfordert es geradezu, dieses Potential tatsächlich zu nutzen und ihnen verantwortungsvollere Aufgaben zu übertragen.“ (LAMPARTER, 1994, 23). Dieser Meinung ist auch Dr. Hans Ulrich Baumberger, Präsident der Ascom Holding AG und der SIG Holding AG, in einem Vortrag anlässlich eines Ehemaligentreffens 1990 der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung SKU: „Die Feststellung, dass dem Humankapital (...) eine entscheidende Bedeutung zukommt, bedarf in diesem Kreis [von Wirtschaftsvertretern, Anm. des Verfassers] wohl keiner langen Begründung.“ (BAUMBERGER, 1990, 29).

⁸⁸ MINETT, 1992, 127.

⁸⁹ Weitere Beispiele für Betriebswirtschaftler, welche die Mitarbeiterorientierung verlangen: PÜMPIN, 1989, 128ff.: Dynamikprinzip fordert Promotoren; RIECKE, 1993, 18: Lean Management im Bankbetrieb; BRYTTING/DE GEER, 1992, 95ff.: Lernen und Wissen wird immer wichtiger; NAISBITT/ ABURDENE, 1989: Naisbitt ist der Meinung, dass das Humankapital das Geldkapital als strategische Produktivkraft ablösen wird; BLEICHER, 1991, 40: KIM-Trend 2: „Vom Investment in harte, materiell-physische Aktiva zur zunehmenden Fokussierung auf weiche, immaterielle und humane Aktiva als kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmungen.“; P. ULRICH, 1992, 204: Innovationsdruck und technischer Fortschritt bei gleichzeitiger Vollautomation

Eine solche Mitarbeiterorientierung fordert nicht nur die Theorie, sondern auch die Praxis.⁹⁰ Viele Unternehmer fürchten sich heute noch vor umfassender Delegation und verweisen auf wachsende Fehlerquellen.⁹¹ Zukunftsweisende Führungskräfte beurteilen Chancen und Risiken aber meist ähnlich wie Hug (IBM-Geschäftsführer Deutschland): „Das Risiko, dass Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich Fehler machen, wird von uns kleiner eingeschätzt, als das Risiko, in einer grossen hierarchischen Organisation Fehlentscheidungen zu treffen.“⁹² Denn „genau jene Führung, die dem Mitarbeiter etwas zumutet, ihn in diesem Sinn auch ernstnimmt und sich die einmal delegierte Verantwortung nicht einfach zurückdelegieren lässt, wurde vom Mitarbeiter als besonders positive Führung erlebt“.⁹³ Oder gemäss Baumberger: „Um dem heutigen Wettbewerbsklima entsprechen zu können, müssen traditionelle Unternehmensstrukturen angepasst werden. Dabei sind insbesondere günstige Voraussetzungen für unternehmerische Initiative und Beweglichkeit, für Marktnähe und kurze Entscheidungswege sowie für eine rasche und zweckmässige Kommunikation und Information zu schaffen.“⁹⁴ Darüber hinaus zeigen empirische Studien, dass die Bedeutung der Belegschaft für die Gestaltung der Unternehmensstrategie mit wachsendem Interesse an strategischen

strukturierbarer Routinetätigkeiten erhöht den Anteil schlecht strukturierbarer Tätigkeiten, was die Bedeutung personengebundener Fähigkeiten hebt und damit den Mitarbeiter in den Mittelpunkt setzt. So werden Menschen als „*ganze Persönlichkeiten gefordert - das Unpersönliche erledigen die Computer*“.

NAISBITT/ABURDENE, 1990, 375f.: Megatrend 2000 Nummer 10 von Naisbitt/Aburdene lautet: „Der Triumph des Individuums“ und beinhaltet: „Individuelle Verantwortung“ und die Orientierung am Unternehmer und am Kunden, wobei die „Technologie als Stärkung des Individuums“ auftritt (NAISBITT/ABURDENE, 1990, 380).

⁹⁰ Beispiele für Praktiker, welche die Mitarbeiterorientierung verlangen: Roland Berger (von Roland Berger Unternehmensberatung): „Wir können es uns nicht mehr leisten, den Menschen nur auf der obersten hierarchischen Ebene richtig einzusetzen.“ (LAMPARTER, 1994, 23); Bernd Pischetsrieder (Vorstandsvorsitzender BMW München) verlangt die Konsensorientierung und Institutionalisierung der Orientierung an den Betroffenen (PISCHETSRIEDER, 1994, 1).

⁹¹ MEYER, 1994, 103: „Doch sollten Manager niemals den Fehler begehen zu glauben, sie wüssten am ehesten, was für das Team gut ist. Ein Manager, der davon ausgeht, hat die Grenze überschritten und ist zu der alten Gewohnheit des Überwachens und Anweisens zurückgekehrt - und hat seine selbstbestimmten Teams damit entmachtet.“

⁹² HUG, 1993, 58.

⁹³ BIEDERMANN/MÜLLER, 1990, 40.

⁹⁴ BAUMBERGER, 1990, 29.

Fragestellungen und höherem Wissensstand zunimmt.⁹⁵ Beide Voraussetzungen liegen im Trend der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung.⁹⁶

Meist werden Führungskräfte bei der Entscheidung über die Kompetenzdelegation gar keine Wahl haben. Unübertragbare oder schwer erlernbare Fähigkeiten und Wissensvorsprünge oder sogar Wissensmonopole haben die Machtbasis bereits zum Angestellten verschoben.⁹⁷ Diesen Tendenzen ist gemeinsam, dass sie sowohl das Gegenseitigkeitsprinzip wie auch das Gewaltlosigkeitsprinzip in der Unternehmung fördern. Je besser die beiden Prinzipien realisiert sind, desto besser sind die Bedingungen des unternehmerischen Erfolgs erfüllt.

(ii) Herausforderung durch den Kostendruck in der Produktion

Daneben verlangt die Globalisierung grössere, eng zusammenarbeitende und doch global verteilte Produktionseinheiten. Das bedeutet aber nicht, dass die Produktion, der Verkauf, die Logistik und die Administration ebenfalls grösser werden.⁹⁸ Obwohl das prinzipiell denkbar wäre, verlangt Pümpin die flache Zeltorganisation zur Umsetzung des Dynamikprinzips.⁹⁹ Auch die momentan sehr aktuelle Bewegung des Business Process Reengineering will Grossorganisationen in kleine autonome Einheiten aufteilen und damit Motivationseffekte und Flexibilisierungsgewinne realisieren.¹⁰⁰ Flache

⁹⁵ MINETT, 1992, 127ff.

⁹⁶ Siehe Kapitel „c) Wertewandel in der Bevölkerung“, Seite 44.

⁹⁷ MINETT, 1992, 126.

⁹⁸ Während zum Beispiel der zwischen Grösse der Unternehmung und der Partizipationsausgestaltung ein eindeutiger Zusammenhang festgestellt werden kann (REBSTOCK, 1992, 163).

⁹⁹ PÜMPIN/IMBODEN, 1991, 48.

Teilweise ist dieses Postulat auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich mit der Unternehmungsgrösse das organisatorische Wissen immer stärker verteilt, was notwendigerweise Dezentralisierungsbestrebungen nach sich zieht (GILROY, 1993, 9). Hayek hat erkannt, dass der richtige Delegationsgrad dann erreicht ist, wenn Entscheidungen von den Instanzen gefällt werden, die über den Gegenstandsbereich das grösste Know-how verfügen.

¹⁰⁰ OHNE VERFASSER, 1994A, 67: Reengineering = „organize around continuous business processes (...) This normally involves bypassing middle managers and devolving responsibility to multi-disciplinary teams of shop-floor workers. (...) It works best in small, self-contained subsidiaries of large companies“.

Analog für Europa: JOHANSSON ET AL, 1993, 197: Business Process Reengineering sieht die neue Organisation folgendermassen: „Work will be done in process teams, supported by small cadres of functional specialists. The hierarchy will be flattened. (...) Teams will be ‘self managing’ in that they will not have layers of supervisors and managers overseeing them.“

Hierarchien postulieren ebenfalls die Unternehmensberatung McKinsey & Company¹⁰¹, Peter F. Drucker¹⁰² und der Unternehmenstrend-Forscher John Naisbitt, der in „Global Paradox“ in fetter Schrift fordert: „The result in all these areas is smaller and stronger units“.¹⁰³ Kleine Einheiten und dezentrale Organisationsformen erhöhen den Kooperationsbedarf berproportional.¹⁰⁴ Knut Bleicher stellt in seinem sechsten Trend dann auch fest, dass sich das Führungsverständnis „von asymmetrischer Einflussgestaltung durch Führung zur symmetrischen (lateralen) Kooperation“ verschiebt.¹⁰⁵

Es stellt sich nun die Frage, wie der offenbar benötigte Kooperationsbedarf im Zusammenhang mit der eingehend formulierten These steht. Wichtig erscheint zumal die Einsicht, dass Kooperation schon immer personale Autonomie, also Gewaltlosigkeit voraussetzt.¹⁰⁶ Bei näherer Betrachtung enthüllt sich der Kooperationsbegriff in diesem Sinne als nur gegenseitig denkbare Konzept. Zur Kooperation können Menschen nur in sehr beschränkter Masse gezwungen werden. Sobald die Kooperation über konkrete, definierte Leistungen hinausgeht und auch Vertrauensfragen der allgemeinen Unterstützung auf gemeinsamen Gebieten betreffen, ist sie ohne individuelle Autonomie nicht denkbar. Diese prinzipielle Kooperationshaltung ist heute für die Zusammenarbeit in grossen Einheiten ausschlaggebend. Damit beruht „funktionierende“ zwischenmenschliche Kooperation (...) immer auch auf normativen Grundlagen: auf einem *Ethos der Kooperation*“.¹⁰⁷ Kooperation kann in diesem Falle nicht herbeigeworben werden, sondern setzt Freiwilligkeit voraus.¹⁰⁸ Der Vorgesetzte hat demzu-

DIE ZEIT formuliert es in deutscher Tradition genereller: LAMPARTER, 1994, 24: Die Reengineeringansätze lassen sich „auf drei wesentliche Punkte reduzieren: weniger Hierarchie, Dezentralisierung und schliesslich der Wechsel vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen.“

¹⁰¹ OSTROFF/SMITH, 1992, 148, 158.

¹⁰² DRUCKER, 1992, 181: „Die grossen *diversivisierten* Unternehmen der Zukunft werden vielleicht gar kein ‘zentrales Management’ mehr haben.“

¹⁰³ NAISBITT, 1994, 15 (im Original fett).

¹⁰⁴ In diesen Fällen und auch in vielen Alltagssituationen kann kooperatives Verhalten auf egoistische Motive zurückgeführt werden (BIERHOFF, 1991, 36).

¹⁰⁵ BLEICHER, 1991, 43.

¹⁰⁶ Die These stammt von P. ULRICH, 1991B, 83 und lautet: „*Kooperationsfähigkeit setzt zunächst personale Autonomie voraus.*“

¹⁰⁷ P. ULRICH, 1991B, 70.

¹⁰⁸ Notwendigerweise falsch sind deshalb traditionelle Konzepte der Kooperation, die auch heute noch implizit annehmen, dass Kooperation durch das Management verordnet werden kann. Ein Beispiel liefert Kieser, Professor für Organisation in Mannheim, der Verbesserungen der Kooperation zwischen Abteilungen auf rein organisatorische Massnahmen beschränken möchte, und diese

folge einzig und allein dafür zu sorgen, dass den Mitarbeitern die Handlungsfreiräume offenstehen, freiwillig Kooperationen einzugehen. Das hierfür notwendige Kooperationsethos besteht gemäss Peter Ulrich aus zwei allgemeinen Leitideen,¹⁰⁹

1. der Idee der Gleichberechtigung (fair verteilte Partizipationschancen am interaktiven Prozess und am Ergebnis) als sozialstruktureller Aspekt und

Anstrengungen mit der „Schaffung einer innovations- und kooperationsförderlichen Unternehmenskultur“ flankiert (KIESER, 1991, 159ff.).

¹⁰⁹ P. ULRICH, 1991B, 71.

2. der Idee der Partnerschaftlichkeit (vertrauensvolle, ‘prosoziale’ Interaktionsqualität) als soziokultureller Aspekt.

Der Blick auf die Definition von Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip macht es deutlich: Die expansionsinduzierte Forderung nach dezentraler Produktionsorganisation und lateraler Kooperation kleiner autonomer Einheiten kann interpretiert werden als Forderung nach mehr rationaler Kommunikation, womit die Eingangsthese gestützt wird. Damit ist gleichzeitig auch geklärt, weshalb Kommunikation die Kooperation und das Vertrauen fördert, wie das empirisch in mehreren Untersuchungen festgestellt worden ist.¹¹⁰

(iii) Herausforderung durch die zunehmende Dynamisierung

Die infolge der Umweltkomplexität wachsende Dynamik erfordert stetige Anpassungsprozesse an neue Umweltkonstellationen.¹¹¹ Dementsprechend beobachtet Knut Bleicher in seinem dritten Trend die Verschiebung „vom Gleichgewichtsstreben rationaler Optimierung eines strukturellen und systemischen Managements zum visionären Entdecken und Produzieren von Ungleichgewichten im Unternehmerischen“.¹¹² Dies könnte nun zur Interpretation verleiten, dass der einzelne Mitarbeiter seinen Handlungsspielraum vollständig aufgeben müsse und zum Spielball der Umwelt würde.¹¹³ Diese Deutung schlägt fehl, denn gerade die wachsende Komplexität begünstigt Partizipationsbestrebungen¹¹⁴ und rationale Kommunikationsbeziehungen.¹¹⁵

Dies ist sicher einer der Gründe, warum Cuno Pümpin im Dynamikprinzip die „humane Grundhaltung“ als konstitutiv für den langfristigen Erfolg betrachtet.¹¹⁶ Autoritäre Führungsstile bewähren sich höchstens bei der Ausschöpfung bereits gefundener Nutzenpotentiale.¹¹⁷ Da sich die Nutzenpotentiale aber in stetigem

¹¹⁰ DAWES/MCTAVISH/SHAKLEE, 1977; LOOMIS, 1959.

¹¹¹ Siehe Kapitel „c) Dynamik“, Seite 15.

¹¹² BLEICHER, 1991, 40.

¹¹³ Diese Interpretation ist in der Realität in turbulenten Zeiten oft zu beobachten. Dem mit neuen Möglichkeiten geht oft eine allgemeine Angst gegenüber scheinbar „unbeeinflussbaren“ gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen einher.

¹¹⁴ HONDRICH, 1972.

¹¹⁵ Dieser Meinung ist auch Hug, IBM-Geschäftsführer Deutschland (HUG, 1993, 48).

¹¹⁶ PÜMPIN, 1989, 221; ferner: dynamische Unternehmen orientieren sich am Menschen (PÜMPIN, 1989, 269).

¹¹⁷ Siehe Kapitel „1.1.3 Quintessenz: Nutzenpotentiale für Bezugsgruppen“, Seite 19.

Wandel befinden, ist die Mobilisierung des Humankapitals erfolgsentscheidend. Die dynamische Unternehmung ist in diesem Sinne als Vertrauensorganisation zu konzipieren, welche auf Machtansprüche zu Lasten des unteren Managements verzichtet.¹¹⁸ Es erstaunt vor dem Hintergrund der vorliegenden These nicht, dass Kommunikationsbeziehungen bei Pümpin eine zentrale Bedeutung erlangen.¹¹⁹

Analog kann die permanente Reorganisation, wie sie von den Reengineeringansätzen postuliert wird, nur umgesetzt werden, wenn die entsprechenden Strukturen autonom gestaltet sind, so dass umfassend Humanpotential zur Organisationsanpassung mobilisiert werden kann.¹²⁰ Dementsprechend sind neben den führenden auch traditionelle Ansätze der Reorganisation und Restrukturierung auf die Orientierung am Mitarbeiter angewiesen.¹²¹

Damit verweist die Zeitkomponente ebenfalls auf die beiden Prinzipien rationaler Kommunikation. Alle drei empirisch beobachteten Tendenzen aus dem ersten Teil und deren bekannte managementtheoretischen Antworten stützen demnach die These, dass zur erfolgreichen Unternehmungsführung unter globalen Wettbewerbsbedingungen die beiden Prinzipien rationaler Kommunikation erfüllt sein müssen. Auch wenn damit nicht bewiesen werden kann, dass es ohne die betriebliche Verwirklichung rationaler Kommunikation nicht geht, so wurden zumindest umfassende Argumente aufgeführt, welche die Annahme plausibel machen, dass die gegenwärtigen Herausforderungen die Realisation von Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip bedingen.

c) *Tragweite der Erkenntnisse*

Obwohl die Eingangsthese mit guten Argumenten untermauert werden konnte, ist daraus nicht zu schliessen, dass sämtliche moderne Managementtheorien auf

¹¹⁸ PÜMPIN, 1989, 224, 226, 228.

¹¹⁹ PÜMPIN, 1989, 225.

¹²⁰ LAMPARTER, 1994, 24.

¹²¹ LINN, 1989, 213, 214: es ist bei Reorganisationen sehr wichtig, die Betroffenen von Anfang an voll zu informieren und, wenn möglich, am Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen. Die Studie enthält sechs Umsetzungsempfehlungen, die bei Reorganisationen zu befolgen sind. Dabei betrifft ein Punkt die hierarchische Absicherung, ein Punkt die umfassende Analyse der Reorganisation, zwei weitere Punkte die effiziente Organisation und den Projektleiter und schliesslich zwei Punkte den Miteinbezug der Betroffenen. Dieser Ansicht ist sogar der sehr mechanistisch argumentierende Ansoff (ANSOFF, 1984, 398ff.).

Kommunikationsaspekte reduziert werden können. Es konnte lediglich gezeigt werden, dass sich mit einiger Wahrscheinlichkeit in modernen Ansätzen Aspekte rationaler Kommunikation verbergen. Diese Ansätze beruhen aber noch auf weiteren Mechanismen, welche ebenfalls zum Erfolg der Ansätze in der Praxis beitragen. Die implizite Humanisierungstendenz zu mehr Vertrauen, Autonomie und unternehmerischer Freiheit in der Unternehmung ist aber unübersehbar und durch das traditionelle Organisationsverständnis des mechanistischen Bürokratiemodells nicht erklärbar.¹²²

Ich vermute daher eine spezielle Organisationskomponente, welche bis anhin mit „Soft Factor“¹²³, Unternehmenskultur¹²⁴ oder „Human Resources“¹²⁵ beschrieben worden ist. Ohne auf die umfassende einschlägige Literatur eingehen zu wollen, ist festzuhalten, dass die vorliegenden Bemühungen in eine ähnliche, aber ungleiche Richtung verweisen. Nicht die Orientierung am „soft factor“ Mensch wird postuliert, sondern die Berücksichtigung der Bedingungen rationaler Kommunikation. Ich hoffe dadurch, die etwas unscharfe Diskussion um den Menschen in der Unternehmung mit etwas mehr Schärfe erfassen zu können. Ich möchte vermeiden, wie das einigen der bereits zitierten Ansätze unterläuft, dass neben einer stringenten strukturellen und strategischen Diskussion noch etwas Generelles oder Allgemeines über den Menschen gesagt wird. Vielmehr wird zu zeigen versucht, dass auch der „Faktor“ Mensch unter Verwendung von philosophischen Erkenntnissen *rational* erfasst werden kann. Die hier vertretene Folgerung lautet im Anschluss an die Ausgangsthese somit:

Durch die Umsetzung des Gegenseitigkeitsprinzips und das Gewaltlosigkeitsprinzips in der Unternehmung können bedeutende Herausforderungen aus dem Gebot der Erfolgssicherung berücksichtigt werden. Die beiden Prinzipien bilden eine wesentliche Grundlage erfolgreicher Aktivitäten auf globalen Märkten.

These 2: Grundprinzipien und erfolgreiches Wirtschaften unter globalen Wettbewerbsbedingungen.

¹²² Eine umfassende Analyse und Kritik des geschlossenen Unternehmungsmodells enthält MINTZBERG, 1983, 334ff.

¹²³ PETERS/WATERMAN, 1982, 10; kritisch hierzu: KRÜGER, 1989.

¹²⁴ Mehrere Beiträge zur Thematik in LATTMANN, 1990.

¹²⁵ Neuere Verwendungen des Begriffs sind bei HILLENGARS, 1994 nachzulesen.

Aufgrund von These 2 kann nicht abgeleitet werden, dass *nur* die konsequente Befolgung der beiden Grundprinzipien den unternehmerischen Erfolg herbeiführen könnte. Aufgrund breiter Grauzonen ist es nämlich so, dass auch die im Geschäftsleben anzutreffende instrumentelle Berücksichtigung des Menschen erfolgreich sein kann.¹²⁶ Tatsächlich werden die beiden Prinzipien rationaler Kommunikation bei weitem nicht überall eingesetzt. Dies liegt meines Erachtens daran, dass der Mensch nicht in der Lage ist, seine Umwelt objektiv zu erfassen, sondern immer in seiner Wahrnehmung selektiv und historisch gebunden bleibt.¹²⁷ So können Bemühungen um den Mitarbeiter *ungeachtet derer Motive* Erfolge erzielen, wenn sie vom Kommunikationssubjekt als echt (eben gegenseitig) empfunden werden. Lerneffekte führen jedoch dazu, dass die Bereitschaft zu einseitiger Kommunikation mit zunehmender Erfahrung abnimmt. In diesem Fall wird es für das Management immer schwieriger, Kommunikation manipulativ einzusetzen. Der Manipulationsspielraum bleibt begrenzt und der strategische Einsatz von Kommunikation entfaltet nur einen Teil des Humanpotentials.

Es lässt sich daraus schliessen, dass Managementkonzepte in der Praxis dann besser greifen, wenn sie die obigen Prinzipien rationaler Kommunikation für die Adressaten glaubwürdig erfüllen. Je besser das aktive Management glaubhaft machen kann, dass es sich bei Kommunikationsprozessen um gegenseitige und gewaltlose Beziehungen handelt, desto eher - so die dem Kapitel zugrundeliegende These - ist den Bemühungen auch ökonomischer Erfolg beschieden. Dem manipulativ herbeigeführten ökonomischen Erfolg sind durch die Erfahrung der Kommunikationssubjekte natürliche Grenzen gesetzt. Ebenfalls treffen die vorliegenden Erläuterungen keine Aussagen zum normativen Gehalt ökonomischer Tätigkeit, auf den im folgenden Kapitel eingegangen wird. Erst unter Hinzunahme normativer Aspekte lassen sich Aussagen im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg formulieren.

¹²⁶ Instrumentell ist die Berücksichtigung des Menschen dann, wenn die Kommunikation nicht auf Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip aufbaut, sondern durch machtpolitische Prozesse beeinträchtigt wird.

¹²⁷ „historisch gebunden“ = die Erkenntnis hängt von den bisherigen Erfahrungen ab. Hierzu VARELA, 1984, 305: „Jedes Mal ist es die Wahrnehmung einer Wahrnehmung einer Wahrnehmung (...).“

1.2 Legitimation: Gebot der Gesellschaft

Im ersten Abschnitt ist gezeigt worden, dass die Bedingungen rationaler Kommunikation unter aktuellen Globalisierungstendenzen an Bedeutung gewinnen. Es wurde argumentiert, dass die Erfüllung der Bedingungen rationaler Kommunikation den geschäftsmässigen Erfolg positiv beeinflussen kann. Im folgenden soll gezeigt werden, dass neben dem Gewinn Ansprüche von externen Betroffenen zunehmend die Spitzenleitung von Grossunternehmen herausfordern. Während der erste Teil für den erfolgsmaximierenden Unternehmer geschrieben worden ist, versucht der zweite Teil, einer verantwortungsbewussten Führungspersönlichkeit zu zeigen, dass die Lösung gesellschaftlicher Probleme in Zukunft nicht nur beim Staat, sondern teilweise auch bei den Unternehmungen liegen muss.

Die nun folgenden Ausführungen können mit dem Hinweis abgetan werden, dass sich der Unternehmer ausschliesslich um den eigenen, wenn auch langfristigen, Gewinn kümmert. Interessen der Gesellschaft - so die gängige These - seien nicht Sache des Bürgers, sondern des Staates. Ich vermute mit guten Gründen,¹²⁸ dass dieses Menschenbild zu kurz greift und gerade die grossen Persönlichkeiten in Wirtschaft und Politik nicht adäquat beschreibt. Zumindest in politischen Diskursen über die Ausgestaltung der Wirtschafts- und Unternehmensverfassung kann nicht bloss mit dem Gewinn einiger weniger Eigentümer argumentiert werden, sondern es muss zugleich gezeigt werden, dass durch das private Wirtschaften auch volkswirtschaftlich Mehrwerte geschaffen werden. Für den einzelnen wird kein utopischer Altruismus verlangt, sondern lediglich die Bereitschaft, die rechtlichen Verhältnisse so gestalten zu wollen, dass sie gesamtgesellschaftlich einen Nutzen stiften.

Unter der Voraussetzung dieser Bereitschaft zur gesamtwirtschaftlichen Problemlösung, wird in der Folge gezeigt, dass die aktuellen Probleme westlicher Volkswirtschaften - analog zur Herausforderung aus der Erfolgssicherung - auf Kommunikationsprobleme rationaler Verständigung zurückgeführt werden können.¹²⁹ Wie im Kapitel 0 liegt die Lösung in der Umsetzung rationaler Kommunikation zwischen Betroffenen. In Analogie zum ersten Abschnitt wird mit der

¹²⁸ Siehe Kapitel „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83f.

¹²⁹ Siehe Kapitel „1.1 Erfolgssicherung: Gebot des Wettbewerbs“, Seite 10.

Zeitdiagnose begonnen und mit dem Nachweis geschlossen, dass die Bewältigung der beschriebenen Probleme wiederum in den Prinzipien rationaler Kommunikation zu finden ist. In Abweichung vom ersten Teil wird aber aus pragmatischen Gründen nicht versucht, versteckte Prinzipien der Kommunikation in bekannten Theorien zu finden. Solche sind leider nicht sehr zahlreich vorhanden, was im Hinblick auf die aktuellen Probleme westlicher Marktwirtschaften auch nicht erstaunt. Vielmehr wird gleich von Beginn weg argumentiert, dass ein neuer erweiterter Ansatz zur Lösung der Probleme notwendig ist.

1.2.1 Tendenz: Externalisierung

Solange nur vertragsabschliessende Parteien vom Vertrag betroffen sind, ist die Schlussfolgerung zutreffend, dass jeder Vertragsabschluss zu einer Besserstellung der Betroffenen führt. Wenn jedoch aus dem Vertragsabschluss Wirkungen auf Dritte resultieren, dann kann nicht unbedingt auf eine Besserstellung der Betroffenen geschlossen werden. Drittwirkungen gegenüber unbeteiligten Betroffenen werden generell als externe Effekte bezeichnet. In diesem Kapitel soll gezeigt werden, dass externe Effekte privatwirtschaftlichen Handelns in den Bereichen Ökologie und Gesellschaft zum Normalfall werden¹³⁰ und daher bei Managemententscheidungen mitberücksichtigt werden müssen.¹³¹ So wird die Managementaufgabe zur öffentlichen Angelegenheit¹³² und steht im Kreuzfeuer von Interessenkonflikten, die aufgelöst werden müssen.¹³³

a) *Ökologische Problematik*

Bevölkerungsexplosion und Wirtschaftswachstum haben in den letzten Jahrzehnten zu zunehmenden Belastungen unserer Umwelt geführt.¹³⁴ Es gilt als gesichertes Erkenntnis, dass der heutige Lebensstil langfristig nicht aufrecht erhalten werden kann: „Es streitet niemand darüber, dass eine der Schwierigkeiten der ständig wachsenden menschlichen Erdbevölkerung der

¹³⁰ P. ULRICH, 1988A, 98; ebenfalls: KOSLOWSKI, 1990, 13.

¹³¹ Ebenfalls P. ULRICH, 1990B, 98; die Wirkungen auf Drittparteien werden üblicherweise externe Effekte genannt.

¹³² Wirtschaften ist keine private Veranstaltung mehr (P. ULRICH, 1990B, 96).

¹³³ P. ULRICH, 1990B, 97.

Umgang mit knappen Ressourcen ist.“¹³⁵ Die „Erhaltung der Umwelt wird zum zentralen Anliegen“.¹³⁶ Die Berücksichtigung ökologischer Auswirkungen beim unternehmerischen Handeln fordern daher nicht nur Wirtschaftsethiker¹³⁷, sondern sogar Luhmann stellt fest, dass die Umwelt „systematisch zu wenig Berücksichtigung“ findet und konstatiert: „Der Erfolg der Wirtschaft gefährdet Gesellschaft und Natur“.¹³⁸ Der Biologe und Unternehmensberater Frederic Vester meint hierzu im Rahmen eines amerikanischen Interviews: „The first thing I would say is that you can never separate environmental issues from the other parts of business. Ecology means that an individual and an industry belong to the same ecosystem.“¹³⁹

Die ökologischen Probleme zu beschreiben ist angesichts der Breite der Thematik unmöglich und angesichts des gesellschaftlichen Konsens müssig. Trotzdem ist festzuhalten, dass es sich bei der ökologischen Problematik um eine neuere Entwicklung handelt, die zudem von zentraler Bedeutung für das Überleben der Menschheit sein wird. Aus dieser Tatsache leitet sich auch die Dringlichkeit neuer Lösungskonzepte, die über Korrektur- und Krisenmanagement hinausgehen, ab.

b) Soziale Problematik

Es behaupten heute nur noch wenige Exponenten in Politik und Wirtschaft, wir hätten den sozialen Herausforderungen der Vergangenheit entsprechen können. Selbst wenn das kapitalistische System gegenüber dem kommunistischen auch in sozialer Hinsicht eine höhere Problemlösungskapazität beweist, so haben soziale Fragen in allen westlichen Staaten nach wie vor höchste Priorität.¹⁴⁰ Diese Ansicht wird wiederum nicht nur von traditionell linker Seite vertreten, sondern auch von erfolgreichen Exponenten der Wirtschaft

¹³⁴ Naisbitt glaubt sogar, dass die bedeutendsten demographischen Veränderungen (Bevölkerungswachstum) erst noch kommen (NAISBITT, 1984, 26ff.).

¹³⁵ DUBACH, 1991, 48.

¹³⁶ NAISBITT, 1984, 26ff.

¹³⁷ P. ULRICH, 1988B; HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 153.

¹³⁸ Klappentext LUHMANN, 1989.

¹³⁹ GUNTRAM, 1993, 153.

¹⁴⁰ Sinngemäß identifiziert die Neue Zürcher Zeitung in der Europafrage Mehrheiten rund um ökologische und soziale Fragestellungen (OHNE VERFASSER, 1994, 11). SCHUMPETER, 1942 hat zum marktwirtschaftlichen System bereits früh erkannt: „Its very success undermines the social institutions which protect it and ‘inevitably’ creates conditions in which it will not be able to live.“

anerkannt. In diesem Sinne stellt Frederick W. Gluck, Managing Director von McKinsey & Company, New York fest: „We need at least to stabilize, if not reverse, the growing gap between our nation’s haves and have nots. We should aspire to accomplish this not through increased transfer payments, but rather expanded opportunities for all population groups to increase real income growth and discretionary income.“ Das Ziel ist „creating a new middle class with widespread opportunity for all Americans in the face of massive change in technology and global trade“.¹⁴¹

Frederick W. Gluck erkennt mit seinen sozialen Forderungen die Voraussetzungen der freien Marktwirtschaft. Nur auf intaktem gesellschaftlichem Grund lässt sich erfolgreich wirtschaften, denn Bildung und Gesundheit sind statistisch nachweisbar mit dem Wirtschaftswachstum verbunden.¹⁴² Damit könnte auch erklärt werden, warum sich sozial fortgeschrittene Staaten durchaus positiv entwickeln können.¹⁴³ Die für wirtschaftliche Prosperität notwendige Expansions- und Risikofreudigkeit ist nämlich insbesondere dann menschlich machbar, wenn ein gewisses soziales Auffangnetz besteht.¹⁴⁴ Auf jeden Fall stellt der Markt hohe Anforderungen an die Teilnehmer, die nur von gebildeten und sozial abgesicherten Akteuren erreicht werden können. Andererseits ist ebenfalls zu beobachten, dass besonders widrige Umstände Risikofreudigkeit und Expansionslust fördern.¹⁴⁵ Mit einiger Sicherheit lässt sich jedoch festhalten, dass zunehmende soziale Ungleichheiten und sich verschlechternde Erwerbsmöglichkeiten der weniger Bemittelten die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft und damit des Marktes untergraben können. Man spricht in solchen Fällen von sozialem Zündstoff, der sich leicht in Arbeitskämpfen, wachsender Kriminalität und sinkender Arbeitswilligkeit entflammen kann.

Während die ökologische Perspektive das Nullwachstum verlangt, benötigen die herkömmlichen Konzepte zur Lösung sozialer Fragen das reale Wachstum

¹⁴¹ Anlässlich des 23. Internationalen Management Symposiums: „Mobilizing Corporate Energies“ in St. Gallen.

¹⁴² BARRO, 1994, 87.

¹⁴³ Zum Beispiel Deutschland.

¹⁴⁴ Anderer Meinung PÜMPIN, 1989, 129: Schweden ist sehr erfolgreich, *obwohl* „die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen infolge des ausgeprägten sozialen Systems alles andere als günstig“ waren.

¹⁴⁵ PORTER, 1988.

des Bruttosozialproduktes. Die traditionelle Formel lautet: „Je grösser der Kuchen, desto mehr kann verteilt werden.“ Dem setzt der Ökologe entgegen, dass ein vergifteter Kuchen nicht mehr verteilt zu werden braucht. Der Zielkonflikt ist mathematisch nicht auflösbar und nur politisch zu lösen.¹⁴⁶

Zu den sozialen Fragen gehören neben der Sicherstellung einer menschengerechten Existenz auch Fragen gesellschaftlicher Nebenwirkungen von Hochtechnologien. So hat insbesondere die Gentechnologie starke gesellschaftliche Auswirkungen, und der Ruf der Gesellschaft nach Information und öffentlicher Diskussion strategischer Entscheide in der Gentechnologie wird immer lauter.¹⁴⁷ Es wird in Zukunft immer wichtiger werden, betroffene Bevölkerungskreise rechtzeitig in Forschungsprogramme einzubinden.¹⁴⁸ Auf diese Weise kann der Überforderungen der Bevölkerung entgegengewirkt werden und negative Reaktionen lassen sich früh erkennen. Nur so kann die Unternehmung gezielt kritische Stimmen aufnehmen und rechtzeitig Korrekturmassnahmen ergreifen. Es erstaunt nicht, dass gerade die Chemie neben den Banken zu den sensibelsten Branchen gehört, und entsprechende Führungskräfte betonen, der Kommunikation mit der Öffentlichkeit komme eine besondere Bedeutung zu.¹⁴⁹

Analoge Situationsbeschreibungen finden sich auch in den Vereinigten Staaten: „The situation *per se* is unsatisfactory. It is, however, to be expected that it will worsen rapidly as the confrontation between the corporation and society intensifies. All signs indicate that on a more and more populated planet these relationships cannot continue to be managed antagonistically; partnership on a broad front (and not only with employees) seems to be the only way out. All of these observations make it mandatory to systematically research the governance systems in the leading economies, an inquiry aimed at taking stock of the prevailing important practices and their impacts on both the corporation and society.“¹⁵⁰

¹⁴⁶ Siehe Kapitel „1.2.4 Legitimationsfaktor“, Seite 55.

¹⁴⁷ So kritisiert der Tages Anzeiger am 26.10.93 zum Thema geklonte menschliche Eizellen: „Auffallend ist an der Kontroverse neben der Sache selbst, dass die Forschungsarbeiten weitgehend ohne Kontrollen erfolgt sind. (...) Die Ergebnisse sollen erst diese Woche in der Zeitschrift ‘Science’ publiziert werden.“

¹⁴⁸ CAESAR, 1990; VAN DEN DAELE/MÜLLER-SALOMON, 1990; CZWALINNA, 1987.

¹⁴⁹ BILAND, 1994, 29.

¹⁵⁰ NEUBAUER/DEMB, 1993, 206.

c) *Wertewandel in der Bevölkerung*

Der Ausdruck „Wertewandel“ gehört zu den Modebegriffen der Moderne.¹⁵¹ Er bezeichnet in umfassender Weise die Tatsache, dass sich die gelebten Wertmassstäbe eines sozialen Systems über die Zeit hinweg in Schüben, die primär junge Jahrgänge erfassen, verändern und sich auch auf die Arbeitsmoral auswirken können.¹⁵² Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist die zentrale Bedeutung der handelsleitenden Werte hervorzuheben und deren Entwicklungsrichtung zu skizzieren.¹⁵³

Mit einiger Sicherheit kann die Individualisierungstendenz als wesentlicher Faktor des Wertewandels identifiziert werden.¹⁵⁴ Diese Tendenz wird angesichts des steigenden materiellen Versorgungsniveaus, des höheren Bildungsstandes und der technologischen Entwicklungen im Informationssektor sicher noch einige Zeit anhalten.¹⁵⁵ Die Individualisierungs- und Selbstentfaltungstendenz äussert sich im Betrieb durch das Bedürfnis, die Unternehmenspolitik vermehrt mitgestalten zu können.¹⁵⁶ Damit geht die zunehmende Bereitschaft einher, das Wirtschaftssystem als solches zu verändern und neu zu gestalten.¹⁵⁷ Diese neue Reformbereitschaft kann teilweise auf die, durch die fortschreitende Spezialisierung der Wirtschaft verursachte, kulturelle Verarmung unserer Gesellschaft

¹⁵¹ Zum Verhältnis Wertewandel und Kommunikation: SPINDLER, 1987, 257.

¹⁵² RYF, 1992, 13.

¹⁵³ HONECKER, 1993A, 1256ff;

Zum Inhalt: HONECKER, 1993A, 1261.

¹⁵⁴ BRYTTING/DE GEER, 1992, 95ff.; RYF, 1992, 13; PÜMPIN, 1989, 80; ein entsprechendes Indiz liefert auch MASLOW, 1978.

¹⁵⁵ Gleicher Meinung RYF, 1992, 15; BAUMBERGER, 1990, 28f.

¹⁵⁶ So hat eine Umfrage bereits in den 70er Jahren festgestellt, dass Hochschulabsolventen bevorzugt in mitarbeitereigenen Unternehmen arbeiten. ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 184: „A poll by Hart Associates asked Americans which of three types of economic systems they would prefer to work in: Only 8% preferred work in a government agency, and only 20% chose the private investor-owned company, the now dominant form. The majority, 66%, preferred to work in companies owned and controlled by their employees (RIFKIN, 1977; 45-57).“

¹⁵⁷ ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 184: „In addition, Hart found that only 17% of the public would keep the economic system as it is, while 37% would make ‘minor adjustments’ and 41% favored ‘making a major adjustment to try things which have not been tried before’.“

Diese Aussage wird durch die Untersuchungen von BIEDERMANN/MÜLLER, 1990, 39 gestützt, die festgestellt haben, dass der Grossteil der Amerikaner mit der Arbeit kaum sehr glücklich sein kann. In Umfragen konnte nachgewiesen werden, dass in Amerika 25% der Beschäftigten Teilzeit arbeiten, 50% nur soviel arbeiten, dass die Arbeitsstelle nicht gekündigt wird und 75% der Befragten der Meinung sind, sie könnten mehr leisten, als sie dies zur Zeit tun. Notwendigerweise wird die persönliche Selbstverwirklichung im Privatleben und nicht bei der Arbeit gesucht.

zurückgeführt werden.¹⁵⁸ Sicher sind aber auch soziale und ökologische Nebenwirkungen, wie sie oben skizziert worden sind, für den Bewusstseinswandel verantwortlich. Neben der Reformbereitschaft ist in der Bevölkerung aber auch eine wachsende Gleichgültigkeit gegenüber den Institutionen zu beobachten.¹⁵⁹ In der Schweiz hingegen ist „eine Verschiebung von innen- zu mehr aussengerichtet und von konservativ zu mehr progressiv, von der Pflichterfüllung hin zu Hedonismus und Sinnenfreude und zu mehr alternativem Gedankengut“ zu beobachten.¹⁶⁰

Der Wertewandel ist jedoch nicht nur extern induziert, sondern ergibt sich ebenfalls aus einer Reihe betriebsinterner Gründe. Wie im ersten Abschnitt gezeigt, verlangt die Globalisierung vermehrt innovative Persönlichkeiten.¹⁶¹ Diese hochqualifizierten und sensiblen Mitarbeiter sind aber nur bereit, in einer Umgebung mit Identifikationspotential zu arbeiten. Für die Unternehmungen werden daher Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie immer wichtiger. So stellt Peter Ulrich fest: „Denn was wir für die Bewältigung praktischer Probleme gerade auch im Wirtschaftsleben immer dringender brauchen, ist ausser technischem Wissen die lern- und lehrbare Fähigkeit, normative Problemstellungen zu erkennen und vernünftig anzugehen.“¹⁶² Hinzu kommt die Tatsache, dass solche Menschen ihr Wertesystem in den Rest der Unternehmung

¹⁵⁸ Ebenfalls: HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 12 unter Bezugnahme auf Marx, Horkheimer, Adorno und Habermas. Ferner: POPP, 1990, 36ff.

¹⁵⁹ So ist eine empirische Studie im deutschen Raum zum Schluss gekommen, dass eine deutlich „opportunistische Grundeinstellung“ vor allem bei jüngeren Führungskräften zu beobachten ist. Positive ethische Orientierungen sind eher selten und werden überschattet von einer introvertierten Ich-Zentrierung, gepaart mit einer materiell-hedonistischen Werthaltung, die Moral als Gefühlssache abtut (KAUFMANN/KERBER/ZULEHNER, 1986, 257). Noch ausgeprägter ist die Situation in den Vereinigten Staaten, wo die Bereitschaft zu fragwürdigen Geschäftspraktiken bei Studenten signifikant zugenommen hat (WOOD/LONGENECKER/MCKINNEY/MOORE, 1988, 49). Anderer Meinung sind JONES/GAUTSCHI, 1988, die insbesondere dem weiblichen Nachwuchs eine erhebliche Sensibilität zugestehen. Die allgemeine Gleichgültigkeit gegenüber der Politik kann aber auch auf mangelndes Verständnis der Bevölkerung zurückgeführt werden. So stellt Jürgen Habermas zunehmende Wissensunterschiede zwischen Experten und Bürgern fest, was zu wachsendem Unverständnis in der Bevölkerung gegenüber Entscheidungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik führt (HABERMAS, 1979, Einleitung, 49; ebenfalls: BURKART/LANG, 1992, 54f.).

¹⁶⁰ Dr. Hans Ulrich Baumberger, Präsident der Ascom Holding AG und der SIG Holding AG, in einem Vortrag anlässlich des Ehemaligentreffens 1990 der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung SKU (BAUMBERGER, 1990, 28).

¹⁶¹ Siehe Kapitel „a) Innovation“, Seite 13.

¹⁶² P. ULRICH, 1980, 53.

tragen und so zu einer kulturellen Werteverstärkung beitragen.¹⁶³ Während die eindeutige Bestimmung von Richtung und Ausmass des Wertewandels weder sinnvoll noch möglich erscheint, leistet das Bewusstsein der aktuellen Wertetendenzen für die vorliegende Problematik die folgenden zusätzlichen Einsichten:

1. Es gibt immer mehr Menschen, die sich um soziale und ökologische Probleme sorgen und sich im Rahmen ihres Selbstverwirklichungsprozesses für eine bessere Welt einsetzen.¹⁶⁴
2. Es gibt aber auch immer mehr Menschen, die in Anbetracht der gegenwärtigen Probleme resignieren und sich in ihren Aktivitäten auf das Verlangte beschränken (innere Kündigung).

Für die Unternehmungsführung hat dies zur Folge, dass sie von immer mehr Angestellten immer weniger erwarten kann. Auf der anderen Seite verlangt eine ebenfalls steigende Anzahl motivierter Mitarbeiter immer nachdrücklicher die Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung.

1.2.2 Katalysator: Macht der Medien

Zunehmende globale Transparenz durch verbesserte und vereinfachte Kommunikationstechnologien ermöglichen die Organisation bisher zu stark verteilter Interessen. Die Medien, oft als dritte Macht im Staate bezeichnet, können die Wirtschaftsführer immer verbindlicher mit den unbefriedigten oder übergangenen Interessen Dritter konfrontieren.¹⁶⁵ Eine sozial und ökologisch wachsame und interessierte Öffentlichkeit trägt dazu bei, dass entsprechende Nachrichten auch ökonomisch ausgewertet werden können.

¹⁶³ Damit geht die Beobachtung Peter Ulrichs einher, dass sich mit dem Wandel der Aufgaben auch die Werte von puritanischen Arbeitstugenden (Gehorsam, kritiklose Pflichterfüllung, Pünktlichkeit, Sorgfältigkeit, Fleiss) zu kommunikativen Arbeitstugenden (Teamarbeit, offene Kommunikation, aktive und passive Kritikfähigkeit, Offenheit, Verträglichkeit, zuhören können, Fähigkeit, auf andere Menschen eingehen zu können, Mut zur eigenen Meinung) verschieben (P. ULRICH, 1992, 204; ebenfalls P. ULRICH, 1991B, 79).

¹⁶⁴ „Im Laufe der Zeit wurde für immer mehr Unternehmen die Grenzmoralüberlegungen von erheblicher ökonomischer Bedeutung für den Unternehmungserfolg sind.“ (LAY, 1992, 62).

Soziale Verantwortung übernehmen aber auch Unternehmer. So zum Beispiel Bata: „Our mission statement, written by my father, said that the business was to be considered a public trust and not a source of personal profit.“ (SCHOFIELD, 1994, 39; im Original grün hervorgehoben).

Für den Unternehmer von morgen werden externe und interne Anspruchsgruppen immer bedeutender.¹⁶⁶ Immer breitere Kreise von Betroffenen müssen bei unternehmungspolitischen Entscheidungen bereits aus strategischen Gründen berücksichtigt werden. Die öffentlich legitime Unternehmensführung hängt damit immer stärker von ihrer Fähigkeit ab, Interessen Dritter zu berücksichtigen.¹⁶⁷ In der Tat ist heute festzustellen, dass sich auch Unternehmensvertreter vermehrt um die Anliegen der verschiedensten Anspruchsgruppen kümmern.¹⁶⁸ Nicht zuletzt tun dies Wirtschaftsvertreter aus

¹⁶⁵ HANSON, 1984, 185.

¹⁶⁶ P. ULRICH, 1988A, 97: Anspruchsgruppen treten vermehrt an die Öffentlichkeit und erzeugen so Druck auf die Unternehmung. Peter Ulrich spricht von wachsender gesellschaftlicher Konfliktträchtigkeit unternehmungspolitischen Handelns, was bewirkt, dass die Unternehmensführung zusehends in den Brennpunkt gesellschaftlicher Konflikte gerät (P. ULRICH, 1991, 158).

MINETT, 1992, 157: auch wenn ausländische Firmen vom Legitimationsdruck weniger betroffen sind, so ist unter globaler Entwicklungsperspektive zu erwarten, dass auch ausländische Firmen zunehmend hinterfragt werden. .

MINETT, 1992, 163, 166: es ist ferner empirisch festzustellen, dass sich der Einfluss von Gewerkschaften auf die Unternehmung umgekehrt proportional zur Innovationskapazität der Unternehmung verhält. Wenig Innovation deutet auf gesättigte Märkte hin und bedeutet eine relativ starke Position der Arbeitnehmervertreter. Umgekehrt haben expandierende Firmen weniger Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften (MINETT, 1992, 164). Diese Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Interessenkonflikte in stagnierenden, gesättigten Volkswirtschaften an Bedeutung gewinnen werden (MINETT, 1992, 152).

Schliesslich geben führende Topmanager an, bis zu 50% der Zeit externen Anspruchsgruppen zu widmen. Zum Beispiel Frank P. Popoff, Chairman und CEO der Dow Chemical: „50 percent on today's bottom line, 50 percent on issues management.“ (AVILA/WHITEHEAD, 1993, 68).

Die Methodik der zitierten Studie kann nachvollzogen werden bei MINETT, 1992, 18 und MINETT, 1992, 150.

¹⁶⁷ Ein zur Zeit aktuelles Beispiel ist eine Bohrinse der Firma Shell, die trotz Unterstützung durch die Britische Regierung aufgrund des öffentlichen Drucks nicht im Meer versenkt werden konnte (Stellvertretend für viele Publikationen: The Economist, June 24th - 30th, 1995, 13ff.).

¹⁶⁸ HANSON, 1984, 185; gleicher Meinung SHANKS, 1984, 256, Vizepräsident Corporate Relations bei Rexnord, USA. Empirische Untersuchungen zum Thema Management und Ansprüche der Gesellschaft: 70% der Manager bekunden persönliche Konflikte zwischen Integrität und Gewinn; 20% der MBA-Studenten suchen Arbeitsmöglichkeiten ausserhalb der Privatwirtschaft (P. ULRICH, 1977, 214). .

HIGGINS/GORDON, 1986, 79: „Erfolgreiches Management wird mit der Zunahme der ‘externen Effekte’ immer mehr eine Frage der rationalen Lösung von Wertproblemen und Interessenkonflikten“. Folglich sind *dialogische* „external Relations“ notwendig, die das Ziel haben, Verständigung aufzubauen. Gemäss Peter Ulrich ist „Konsensusmanagement“ zu betreiben, dessen Ziel es ist, Verständigungspotentiale aufzubauen. Diese Verständigungspotentiale können auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein (P. ULRICH, 1983, 80; P. ULRICH, 1992, 206). So auch MUSKIE/GREENWALD III, 1986, 22: „A company should not simply dismiss its critics, but should examine the legitimacy of their concerns“.

Insbesondere ist zu erwähnen, dass es sich bei diesem Trend nicht um eine Modeerscheinung handelt. Schon 1969 konnte festgestellt werden, dass 65% der Topmanager bei 50% der Fortune

egoistischen Motiven, um entsprechenden gesetzlichen Vorkehrungen zuvorzukommen: „Die Verbraucherschutzbewegung ist heutzutage deswegen existent, weil Industrie und Handel ihre Bedürfnisse missachtet hatten. Die Bewegung ist nicht einfach so ohne guten Grund entstanden... Die Geschäftswelt zahlt für ihre Unzulänglichkeiten, und davon gibt es auf Zeit gesehen eine sehr, sehr lange Liste.“¹⁶⁹

1.2.3 Quintessenz: Verständigungspotentiale

Aufgrund strategischer Herausforderungen des Wettbewerbs konnte gezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmensführung theoretisch als die Umsetzung erfolgsrelevanter Nutzenpotentiale verstanden werden kann. An dieser Stelle ist nun zu fragen, ob es genügt, lediglich erfolgsrelevante Nutzenpotentiale aufzubauen. In den vorangehenden Kapiteln ist hergeleitet worden, dass wirtschaftliches Handeln vermehrt externe Effekte in sozialer und ökologischer Hinsicht nach sich zieht. Es stellt sich daher umgehend die Frage, ob ein bestimmtes Produkt, eine bestimmte Dienstleistung oder ein bestimmter Produktionsprozess auf externe Betroffene unzulässige oder unzumutbare externe Effekte ausübt. Mit solchen Fragestellungen befasst sich die moderne Wirtschaftsethik, die in der Folge in den hier relevanten Aspekten darzulegen ist.

Es lässt sich zum einen die Auffassung vertreten, jeder Marktakteur könne selbst entscheiden, welche externen Effekte Betroffenen zugemutet werden können. Der Entscheidungsträger in der Unternehmung beurteilt in diesem Fall die Frage, welche externen Effekte bei der Leistungserbringung zu beachten sind. Auf diese Weise entscheidet er immer auch, welche Personen oder Personengruppen von der Entscheidung betroffen sind. Ein solches, auf der Einzelperson aufbauendes Legitimationskonzept wird *Individuethik* genannt.¹⁷⁰ Eine alternative Auffassung argumentiert, der Unternehmer sei bei der Beachtung der externen Effekte seiner Handlungen intellektuell und moralisch überfordert. Forderungen von Betroffenen müssten daher in der Rahmenordnung

500 Firmen folgender Meinung waren: „Judgments about the company’s public image often outweigh profit considerations.“ (JANIS/MANN, 1977, 24).

¹⁶⁹ TULEJA, 1987, 282 (im Original kursiv).

¹⁷⁰ HONECKER, 1993, 250: „Individuethik befasst sich mit dem Verhalten des Menschen für sich selbst, mit der Verantwortung für das eigene Leben.“

wirtschaftlichen Handelns berücksichtigt werden. Ein auf dem Ordnungsrahmen aufgebautes Legitimationskonzept wird *Institutionenethik* genannt.¹⁷¹

a) *Individualethik*

Vertreter einer individuellen Ethik sind der Meinung, dass in einer Gemeinschaft von „guten“ Menschen auch „gute“ Resultate zu erwarten sind.¹⁷² „Und wenn etwas schief läuft, versagt nicht ‘das System’, sondern eine bestimmte Person.“¹⁷³ Die oben lokalisierten externen Effekte sind demnach vollständig auf scheiternde Individuen zurückzuführen. Es herrscht die Meinung vor, externe Effekte liessen sich beherrschen, indem individuell bestimmt wird, was „gut“ ist und entsprechend gehandelt wird. Die Begründungsstruktur dieses individuellen „Normfindungsprozesses“ erstreckt sich von rein emotionaler Intuition¹⁷⁴ über psychische und physische Triebe¹⁷⁵ bis hin zu rationaler Selbststeuerung der Individuen¹⁷⁶. Individualethische Ansätze werden dann vertreten, wenn von

¹⁷¹ HONECKER, 1993, 258: Moralische Entscheide werden in diesem Fall durch die Ausgestaltung der Ordnungspolitik gefällt.

¹⁷² In diesem Sinne meint Frederick W. Gluck, Managing Director von McKinsey & Company, New York, anlässlich des 23. Internationalen Management Symposiums: „Mobilizing Corporate Energies“ in St. Gallen: „Retraining should be aimed at building core skills, not preparing groups for specific jobs“ und „We should not assume that the public sector will administer these programs (...) Without action by you, me and others across the country, I do not see evidence that these fundamental trends can be reversed.“ Eine analoge Auffassung vertritt ebenfalls BARKER, 1993, 174 aufgrund einer Studie bei General Dynamics, wenn er behauptet, jeder Mitarbeiter hätte einen starken moralischen Sinn (Punkt 7), und die ethischen Probleme wären normalerweise einfach und könnten gut von den Mitarbeitern selbst gelöst werden (Punkt 8), wobei die meisten ethischen Fragen hinfällig würden, wenn die humanistischen Basiswerte (Vertrauen, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Zuvorkommenheit und Respekt) verinnerlicht wären (Punkt 9).

¹⁷³ P. ULRICH/THIELEMANN, 1992, 51.

¹⁷⁴ In naturalistischen Theorien wird unterstellt, „dass normative Ausdrücke wie ‘gut’ und ‘gesollt’ durch deskriptive Ausdrücke definiert werden können“ (ALEXY, 1978, 23f. im Anschluss an MOORE, 1903, 40). „Als ‘intuitionistisch’ werden die Theorien bezeichnet, nach denen Ausdrücke wie ‘gut’ und ‘gesollt’ (...) aufgrund eines weiteren Vermögens erkannt“ werden (ALEXY, 1978, 24).

¹⁷⁵ LÖHR/OSTERLOH, 1995, 6: „Der Nonkognitivismus (.) bestreitet die rationale Begründbarkeit und damit Allgemeinverbindlichkeit von Normen und Werturteilen. Nach ihm lassen sich letzte Normen nicht jenseits des rein faktisch gegebenen Interesses der Normadressaten begründen. Eine Norm, die nicht zur Erhöhung des rational kalkulierbaren Nutzens eines einzelnen führt, kann deshalb nur den Status eines ‘hypothetischen Imperativs’ beanspruchen. Diese Position steht demnach in deutlicher Nähe zur Ökonomik, bei der ja von einer strikt individuellen Präferenzbildung ausgegangen wird.“

¹⁷⁶ PIEPER, 1991, 63; zu Kant und Wirtschaftsethik: NAGLER, 1991; Kant definiert eine Handlung als moralisch und damit in sich gut, wenn deren Maxime *verallgemeinerbar* ist: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten

Selbstverantwortung des Bürgers und Konsumenten die Rede ist, dessen individuelle Nutzenmaximierung im maximalen Gesamtnutzen der Gesellschaft münden soll. Es sprechen gute Gründe dafür, die Probleme moderner Industriegesellschaften nicht dem Individuum anzulasten:¹⁷⁷

1. Der individuelle Egoismus führt ohne gesetzliche Rahmenordnung in mehreren Fällen (Beispiele: Ausnutzung von Machtpositionen; Externalisierung von Kosten) zu sinkendem gesellschaftlichen Nutzen und in speziellen Fällen (Beispiel: Krieg aller gegen alle) zu sinkendem individuellen Nutzen.¹⁷⁸
2. Trittbrettfahrertum führt unter Bedingungen des freien Wettbewerbs zum ökonomischen Zwang, sich „den niedrigeren Moralstandards langsam anzupassen“.¹⁷⁹
3. Eine wachsende Anonymität und die damit verbundenen kollektiven Neutralisierungseffekte führen zum Abbau moralischer Hemmschwellen:¹⁸⁰ „Die neuen, komplex arbeitsteiligen sozialen Grossstrukturen sprengen die Koordinationskraft der persönlichen Gegenseitigkeitsmoral und erfordern unpersönlich gültige, von zentralen Autoritätsinstanzen hierarchisch durchgesetzte Integrationsmechanismen.“¹⁸¹

Diese Überlegungen verweisen auf die Notwendigkeit einer institutionellen Rahmenordnung und relativieren gleichzeitig überhöhte Erwartungen an den ein-

könne.“ (Zitiert bei HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 15). Dieser sogenannte kognitivistische Ansatz vermag in einer aufgeklärten Welt am ehesten zu überzeugen (KLIEMT, 1992, 96ff.).

¹⁷⁷ Auch: HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 21: „Eine Steuerung über moralische Motive wie Sympathie und Altruismus ist unmöglich, weil man, um Leistungen zu erhalten, wie z.B. im untergegangenen Sozialismus, erst die Freundschaft der Partner erwerben müsste“. Eine das individualistische Menschenbild hinterfragende Kritik vertritt dagegen Peter Ulrich (ULRICH, 1977, 23ff., 217ff.).

¹⁷⁸ Siehe Punkt 3 in Kapitel „3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung“, Seite 90.

¹⁷⁹ STEINMANN/LÖHR, 1991, 26: „Jeder Wettbewerbswirtschaft ist also qua Funktionsmechanismus eine Gefahr zur *Erosion von Moralstandards* inhärent.“ Es ist gerade unter Ökonomen eine weit verbreitete Bereitschaft auszumachen, als „Free Rider“ (Trittbrettfahrer) die Früchte des ökonomischen Systems zu genießen, ohne die entsprechenden Kosten zu tragen (MARWELL/AMES, 1981). Solche Auswüchse müssen demzufolge für die Funktionsfähigkeit des Marktes ausgeschlossen werden können (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 154).

¹⁸⁰ SCHÜNEMANN, 1979, 22 (Untersuchungen im Bereich des Strafrechts).

¹⁸¹ P. ULRICH, 1991B, 72.

zelen.¹⁸² Es ist in einem komplexen, offenen System unmöglich, Systemzwänge einfach mit dem guten Willen zu brechen.¹⁸³ Der noch so aufrichtigen und ehrlichen Unternehmensführung sind daher ausserhalb ihrer beschränkten Entscheidungsfreiräume die Hände gebunden. Sie hat sich den Forderungen des Wettbewerbs weitgehend zu beugen und kann nur in geringem Umfang ausserökonomische Forderungen berücksichtigen.

Es ist sogar zu bezweifeln, ob der Einfluss des Topmanagements in Anbetracht der komplexen unternehmungsinternen Zusammenhänge wirklich ausreicht, um nur schon den betrieblichen Erfolg sicherzustellen (vom gesellschaftlichen Erfolg ganz zu schweigen). Eine solche Ansicht könnte als *Utopie des guten Unternehmers* bezeichnet werden.¹⁸⁴ Damit wäre die Illusion der Annahme zu bezeichnen, das Management könne Grossunternehmen in alleiniger und intendierter Regie zum betrieblichen und gesellschaftlichen Erfolg führen. Die Entscheidungen basieren auf zu wenigen, zu vagen und zu volatilen Informationen, als dass das Management rational entscheiden könnte. Aus diesem Grund handeln Manager in der Praxis nicht rational, sondern verfolgen eine "zufriedenstellende Strategie", wie umfangreiche Studien zeigen können.¹⁸⁵ Da für den Erfolg unternehmerischer Strategien immer auch eine Fülle von Interessen ausschlaggebend sind, welche aufgrund der heutigen Entscheidungsmechanismen nur beschränkt berücksichtigt werden können, ist der unternehmerische Erfolg bis zu einem gewissen Grad in der Tat reiner Zufall. Vielleicht ist dies einer der Gründe dafür, warum sich die Lebenszyklen berühmter Wirtschaftskapitäne und grosser Politiker fortwährend verkürzen.¹⁸⁶

¹⁸² STEINMANN/LÖHR, 1991, 28ff.: Dies gilt auch auf betrieblicher Ebene. Einerseits verhindern Stellenbeschreibungen das eigenständige Denken in moralischen Kategorien. Andererseits führen mechanistische Organisationsstrukturen zu scheuklappenmässigem Ressortdenken, wobei formelle Dienstwege die wenigen Mitarbeiterinitiativen im Keim ersticken.

¹⁸³ Daher können auch einzelne nicht für das Gesamtergebnis der Marktwirtschaft verantwortlich gemacht werden (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 21).

¹⁸⁴ Jürgen Habermas analysiert gleichfalls „Die Utopie des guten Herrschers“ (HABERMAS, 1973B, 382).

¹⁸⁵ JANIS/MANN, 1977, 25 (mit Hinweisen): Befriedigungsstrategie (satisficing strategy): In der Praxis genügt eine befriedigende Lösung bereits, ohne dass ein Optimum oder Maximum gesucht wird. Die befriedigende Lösung muss aber zumindest auch die nicht messbaren, qualitativen Grössen erfüllen.

¹⁸⁶ „Auffallend viele Topmanager, besonders älterer Generation, wurden in der Schweiz im Rezessionsjahr 1993 gefeuert. Zumeist rückten junge Kräfte nach.“ (Tages Anzeiger vom 30.12.93, Titelblatt); oder: „Sesseltanz - Manager im Temporaus. Die Patrons sind abgetreten, jetzt

b) *Institutionenethik*

Die beschränkte Reichweite individualistischer Ansätze beweist auch eine empirische Untersuchung zur Moralität von Führungskräften: „Im Endeffekt scheinen diese Ergebnisse darauf hinzudeuten, dass sich weniger die moralischen Einstellungen der Manager selbst zum guten hingewendet haben, sondern vielmehr gewisse Verbesserungen der institutionellen Rahmenbedingungen (in Form von Unternehmens- oder Branchenkodizes) vorgenommen wurden, die nicht ohne positive Auswirkung auf die persönliche Entscheidungspraxis von Führungskräften geblieben sind.“¹⁸⁷ Auf diesem Weg haben Wirtschaftsethiker erkannt, dass die Lösung ethischer Konfliktsituationen auf institutioneller Ebene geschehen muss: „Unternehmensethik als *Institutionenethik* fokussiert ihre Forschungsperspektive stattdessen auf die institutionellen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns.“¹⁸⁸ Mit anderen Worten liegt die Lösung des Internalisierungsproblems externer Effekte in allgemeinen Gesetzen und Verordnungen, die den Akteuren den massgeblichen Handlungsspielraum vorgeben.¹⁸⁹

Um die Legitimation des institutionalistischen Ansatzes in ethischer Hinsicht zu begründen, musste sich der Handlungsutilitarismus über den Regelutilitarismus¹⁹⁰ zur Gerechtigkeitstheorie und zum zweistufigen Konzept aus Gesellschaftsvertrag und Tauschvertrag weiterentwickeln.¹⁹¹ Während der Handlungsutilitarismus eine Handlung lediglich aufgrund der Überlegung beurteilt, ob die Folgen der konkreten Handlung für das Wohlergehen aller Betroffenen eine Nutzensteigerung bewirkt, fragt der Regelutilitarismus bereits: „Was wäre, wenn

kommen und gehen die Turnaround-Manager.“ (Tages Anzeiger vom 1.11.93, 29); Günter Ogger, Autor des Bestsellers „Nieten in Nadelstreifen“ macht hierfür jedoch die Headhunter verantwortlich (VONTOBEL, 1993).

¹⁸⁷ STEINMANN/LÖHR, 1991, 46 (mit Hinweisen auf die Untersuchungen von NAISBITT/ABURDENE, 1990 und BRENNER/MOLANDER, 1977); gleicher Meinung in bezug auf den Spezialfall ökologischer Nebenwirkungen: DE HAAS, 1989, 329: „Eine personalisierte Verantwortungs- oder auch Gesinnungsethik als äusseres Korrektiv einer nicht weiter zu hinterfragenden betriebswirtschaftlichen Rationalität, scheint zur Durchsetzung der ethischen Forderungen im ökonomischen Handeln nicht geeignet.“

¹⁸⁸ HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 119.

¹⁸⁹ Das Ethikproblem wird so zum ethisch-politischen Organisationsproblem (HANSON, 1984, 185).

¹⁹⁰ Der Regelutilitarismus kann als „institutionalistisch gewendeter Utilitarismus verstanden werden“ (P. ULRICH, 1987A, 17 mit Verweisen auf P. ULRICH, 1993, 229f.).

¹⁹¹ P. ULRICH, 1987A, 16 in kritischem Bezug auf BUCHANAN, 1977.

jeder so handelte?“¹⁹² In seiner durch John Rawls erweiterten vertragstheoretischen Form wird der Utilitarismus durch eine institutionalisierte Gerechtigkeitskomponente abgerundet, was das Konzept auch im deutschen Sprachraum zu einem ernstzunehmenden Faktor der Ethikdebatte werden lässt.¹⁹³ Die neuen institutionellen Ökonomen haben unter der Leitung von James M. Buchanan nämlich festgestellt, „dass das Problem ökonomischer Rationalität (Effizienz) vom Problem der rationalen Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen nicht abgelöst werden kann.“¹⁹⁴ Mit anderen Worten kann das Marktsystem ohne Rahmenordnung gar nicht effizient arbeiten. Würden den Vertragspartnern nämlich ohne gesetzliche Rahmenordnung die volle Gestaltungsfreiheit eingeräumt, so käme es schon bald zu inakzeptablen Entwicklungen, die Peter Ulrich als interne und externe Effekte tauschvertraglichen Handelns bezeichnet.¹⁹⁵

1. *Interne Effekte*

Die Tatsache, dass ein Vertrag alle Vertragsparteien besserstellt, besagt nichts über die Gerechtigkeit des Vertragsabschlusses. Einseitige, knebelnde und unsittliche Verträge sind aufgrund der reinen Vertragstheorie erlaubt, da sie auf dem faktischen Konsens der Vertragspartner beruhen. Solche Verträge kommen unter anderem dadurch zustande, dass die Ausgangssituation der Vertragsparteien unterschiedlich und die Macht in Verhandlungssituationen ungleich verteilt ist. Eine reine Vertragstheorie greift in diesen Problemkreisen zu kurz.

¹⁹² HÖFFE, 1988, 25; TULEJA, 1987, 30f. macht eine einfache, auf den Unternehmer und dessen Problemkreise zugeschnittene Darstellung des Utilitarismus; eine umfassendere Darstellung und präzisere Beurteilung der Aussagen und der Leistungsfähigkeit des utilitaristischen Konzeptes nimmt Peter Ulrich vor (P. ULRICH, 1993, 173ff.; kürzer: P. ULRICH, 1987A, 9ff., 14); weitere Kritikpunkte zum Utilitarismus sind unten aufgeführt [siehe Kapitel „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83; „3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung“, Seite 90; „3.2.2 Historische Legitimation ökonomischer Rationalität“, Seite 93].

¹⁹³ P. ULRICH, 1987A, 15f.; denn ohne Rahmenordnung setzt sich der Sozialdarwinismus durch (BRAUN, 1993, 81); trotzdem kommt Höffe zum Schluss: „Beim Utilitarismus handelt es sich weder um einen zureichenden noch um einen hinreichend genauen Massstab des moralisch Richtigen.“ (HÖFFE, 1988, 25).

¹⁹⁴ P. ULRICH, 1987A, 15; ebenfalls: BRAUN, 1993, 97; HODGSON, 1988.

¹⁹⁵ Peter Ulrich unterscheidet zwischen internen Effekten, Punkt 2 der in der Quelle abgebildeten Liste, und externen Effekten, Punkt 3 der in der Quelle abgebildeten Liste (P. ULRICH, 1994, 12).

2. Externe Effekte

Die Tatsache, dass ein Vertrag die Vertragsparteien besserstellt, besagt nichts über die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen des Abschlusses. Die Bestechung von Vertragspartnern, die Übervorteilung von Dritten und Trittbrettfahrertum sind im Rahmen einer reinen Vertragstheorie legitim. Auch hier greift die Theorie in ethischer Hinsicht zu kurz.

Tabelle 1: Interne und externe Effekte ökonomischen Handelns¹⁹⁶

Die Beispiele liessen sich bei Bedarf noch weiter fortführen. Es genügt jedoch die Einsicht, dass die Rahmenordnung nicht ausschliesslich auf die Prinzipien der Vertragstheorie ausgerichtet werden kann.¹⁹⁷ Für die Entwicklung der Rahmenordnung bedarf es seit Rawls und insbesondere seit Buchanan eines Konsenses über den allumfassenden und übergeordneten Gesellschaftsvertrag.¹⁹⁸

Die Existenz einer Rahmenordnung ist ein notwendiges, aber kein hinreichendes Kriterium für die ethisch legitime Berücksichtigung der eingehend genannten gesellschaftlichen Phänomene. Der Gesellschaftsvertrag unterliegt denselben Beschränkungen wie der Tauschvertrag. So werden externe Effekte geduldet, soweit der entsprechende Gesellschaftsvertrag für alle nützlich ist und damit das Gemeinwohl fördert. Unbeachtet bleiben Fragen der zwischenmenschlichen Gerechtigkeit, und unbeachtet bleibt insbesondere die Ausgangslage der Vertragspartner. So kann bei unterschiedlichen Anfangsausstattungen der Individuen ein Gesellschaftsvertrag entstehen, der ungleiche Vermögensverhältnisse zementiert. Dies wäre dann der Fall, wenn die schlechter gestellten Individuen im neuen Gesellschaftsvertrag etwas besser oder zumindest nicht schlechter gestellt werden als zuvor. Aus theoretischen Gründen ist daher die rein vertragstheoretische Begründung durch ein weiteres Regulativ zu ergänzen, welches die Diskursethik bereitzustellen vermag, wie im folgenden Abschnitt zu zeigen sein wird.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Nach P. ULRICH, 1994, 12

¹⁹⁷ Wie das die neoklassische Ökonomie postuliert (P. ULRICH, 1987A, 13).

¹⁹⁸ P. ULRICH, 1987A, 16; P. ULRICH, 1988A, 104.

¹⁹⁹ Siehe Kapitel „1.2.4 Legitimationsfaktor“, Seite 55.

Es sei darauf hingewiesen, dass zwischen Vertragstheorie und Diskursethik nur kleine theoretische Differenzen bestehen: „Zwischen Theoretikern der Gerechtigkeit und der Diskursethik gibt es Polemiken, die aus der Substanz ihrer Argumentation nicht immer nachvollziehbar sind“, denn „eine

Für die Praxis wichtiger ist im vorliegenden Zusammenhang die Tatsache, dass es für die Menschen in der Gemeinschaft nicht ausreicht, sich getreu gesetzeskonform zu verhalten. Es ist für den Gesetzgeber nämlich unmöglich, sämtliche denkbaren Situationen zu antizipieren und daher ist es bereits aus praktischen Gründen notwendig, dass sich die Individuen nicht bloss gesetzeskonform, sondern auch vernünftig verhalten. Ebenfalls ist aus pragmatischen Gründen davon auszugehen, dass es in der nächsten Zeit noch keinen weltumspannenden Gesellschaftsvertrag geben wird. Ist das Individuum zwar moralisch durch den eigenen Gesellschaftsvertrag entlastet, so hat es immer noch keine Regeln, mit Mitgliedern anderer Gesellschaftsverträge umzugehen.²⁰⁰ Es bliebe in der Theorie zum Beispiel offen, wie sich der europäische Manager zum chinesischen Manager in Kulturkonflikten zu verhalten habe. Ob der europäische oder der chinesische Gesellschaftsvertrag ausschlaggebend ist, könnte aufgrund der Institutionenethik nicht beurteilt werden.

1.2.4 Legitimationsfaktor: Rationale Kommunikation

Im Rahmen der Individualethik konnte gezeigt werden, dass es nicht genügt, ethische Entscheidungen ausschliesslich dem Individuum zu überlassen. Es reicht aber auch nicht aus, die gebotene Verhaltensweise zur gesetzlich verankerten Pflicht zu machen, weil Gesetzestreue (Legalität) aus ethischer Perspektive für Legitimität nicht ausreicht und unter praktischen Bedingungen auch nicht umsetzbar wäre.

Die Diskursethik verlangt sowohl individualistische Momente (individuelle Verantwortung), als auch institutionelle Momente (Diskursprozess).²⁰¹ Die Diskursethik formuliert in ihrem Ansatz zum einen Verhaltenserwartungen, die sich am Gegenseitigkeitsprinzip und am Gewaltlosigkeitsprinzip orientieren. Sie verlangt aber unter praktischen Bedingungen auch eine diskursethisch orientierte Rahmenordnung; institutionelle Vorkehrungen also, die dem Gegenseitigkeits-

Garantie, dass wirklich die Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen der anderen in die eigenen Überlegungen angemessen und zutreffend einfließen, gibt es in beiden Fällen nicht“ (REESE-SCHÄFER/ SCHUON, 1991, 9).

²⁰⁰ METZGER/DALTON/HILL, 1993, 29: Die Situation verhält sich analog auf der betrieblichen Ebene im Zusammenhang mit schriftlich festgehaltenen Unternehmensleitbildern.

²⁰¹ P. ULRICH, 1988A, 106 (Kommunikationsethik ist ein Synonym für Diskursethik).

prinzip und dem Gewaltlosigkeitsprinzip Geltung verschaffen.²⁰² In diskursethisch legitimen Gemeinschaften haben Verfassungsnormen, Gesetze und Verordnungen zu gewährleisten, dass es zwischen allen jeweils Betroffenen zum Dialog kommen kann. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen bilden den institutionellen Rahmen, der die notwendige Handlungsfreiheit gewährt, innerhalb derer Diskurse stattfinden können. Trotz einiger unbedingt gültiger Vorgaben bleibt die Kommunikationsethik in ihren Moralforderungen minimal.²⁰³ Kulturinvariant gefordert - also allgemeingültig zu akzeptieren - sind aus diskursethischer Perspektive lediglich die unausweichlichen normativen Bedingungen der Möglichkeit rationaler Kommunikation.²⁰⁴ Alle anderen Normen, Werte und Inhalte können prinzipiell jederzeit in Frage gestellt werden. Folgende grundsätzlichen Punkte fassen die Aussagen der Diskursethik in vereinfachter Form zusammen.

1. Normative Entscheidungen dürfen nur im rationalen Diskurs aller Betroffenen gefasst werden (rationale Kommunikation).
2. Zur Durchsetzung des rationalen Diskurses braucht es in der Praxis Institutionen, die sicherstellen, dass alle Betroffenen am rationalen Diskurs teilnehmen können (institutionelle Komponente).²⁰⁵
3. Zur Sicherstellung der Rationalität des Diskursergebnisses braucht es die verständigungsorientierte Einstellung (individuelle Komponente).²⁰⁶

These 3: Diskursethisch legitime Unternehmensführung

Es genügt also zum Beispiel nicht, Marktstudien oder Mitarbeiterumfragen durchzuführen, um die Interessen der Kunden und Mitarbeiter zu

²⁰² Erst die neuere Diskursethik akzeptiert Institutionen als notwendige Voraussetzung rationalen Diskutierens: „(...) im Unterschied zum blossen Gespräch, Zufallsunterhaltungen usw. sind Diskurse gerade nur als hochinstitutionalisierte Einrichtungen denkbar, wenn sie den hohen Anforderungen, die Habermas an ihre Wahrheitsfindungsfähigkeit stellt, überhaupt entsprechen können sollen“ (REESE-SCHÄFER /SCHUON, 1991, 20f.). Habermas hingegen ist der Auffassung: „Der Diskurs ist keine Institution, er ist Gegeninstitution schlechthin“ (HABERMAS/LUHMANN, 1971, 201).

²⁰³ P. ULRICH, 1991B, 71 mit Hinweisen auf P. ULRICH, 1993, 269ff.; APEL, 1988A; HABERMAS, 1983A.

²⁰⁴ Siehe Definition 1: Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip, 27.

²⁰⁵ PIEPER, 1988, 238 unter Bezugnahme auf Peter Ulrich und in Kritik an Horst Steinmann anlässlich des Davoser Manifests, 1973.

²⁰⁶ P. ULRICH, 1993, 316ff.

berücksichtigen. Das käme einem Plebiszit mit den entsprechenden Legitimationsproblemen gegenüber der direkten Einbindung der Interessen gleich. Es braucht vielmehr organisatorische Vorkehrungen, um betroffene Gruppen in den Entscheidungsprozess der Unternehmung hineinzubringen und diese an das Primat der Vernunft zu binden. Rationale Diskurse können generell nicht von Experten vorweggenommen werden, weil ein Experte niemals Präferenzen und Wertungen von Betroffenen vorwegnehmen kann: „Eine rationale Begründung dafür, dass auch die subjektiven Wertpräferenzen eines Experten grundsätzlich mehr Geltung beanspruchen könnte als die der Nichtexperten, besteht nicht, weil sich die Expertenkompetenz nur auf Sachwissen bezieht.“²⁰⁷ Tad Tuleja fordert in diesem Sinne - ohne diskursethische Grundlage - ebenfalls: „Den Beteiligten sollten Wege offenstehen, um ihre Ansprüche darzulegen und damit sie es sagen können, wenn ihnen Schaden zugefügt wird. Im Gegenzug ist die Korporation verpflichtet, in geeigneter Weise zu antworten und zumindest sicherzustellen, dass ihre Aktivitäten die Gesundheit und das Wohlergehen der Betroffenen nicht beeinträchtigen.“²⁰⁸

Die Legitimation unternehmerischer Entscheide wird direkt an den inhaltlich nicht weiter festgelegten Einbezug betroffener Personenkreise in einen rationalen Diskurs geknüpft. Legitime Unternehmensführung ist infolgedessen auf Verständigungspotentiale gegenüber intern und extern Betroffenen angewiesen.²⁰⁹ Diese Verständigungspotentiale wiederum basieren auf den Voraussetzungen rationaler Kommunikation und damit auf den eingehend festgelegten Grundprinzipien:²¹⁰

²⁰⁷ P. ULRICH, 1981, 67; ebenfalls: P. ULRICH, 1993, 150.

²⁰⁸ TULEJA, 1987, 55 (im Original kursiv); auch bei Tuleja handelt es sich um einen formellen und nicht um einen materiellen Anspruch (TULEJA, 1987, 53); anderer Meinung ist Steinmann: er „fordert für eine Unternehmensethik die Orientierung an den konkreten Aktivitäten des betroffenen Unternehmens“ und greift somit zu kurz, indem er Unternehmensethik auf ad hoc-Konflikte beschränkt (KOSLOWSKI, 1992, 20).

²⁰⁹ BLEICHER, 1994, 229. Der Begriff Verständigungspotential wurde von Peter Ulrich in die Managementlehre eingeführt (zuerst in ULRICH/FLURI, 1984, 65; eingehender in P. ULRICH, 1988, 203ff., sowie in P. ULRICH, 1992, 206) und wird inzwischen auch im St. Galler Konzept „Integriertes Management“ verwendet (BLEICHER, 1994, 228).

²¹⁰ P. ULRICH/FLURI, 1992, 77.

Verständigungspotentiale werden aufgebaut, indem die notwendigen Voraussetzungen für die rationale Konsensfindung in der Unternehmung geschaffen werden.

Definition 2: Aufbau von Verständigungspotentialen in Unternehmen

Verständigungspotentiale können in diesem Sinne durch „die Erarbeitung von Kriterien und Strukturen der Kommunikation“ aufgebaut werden, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte betreffen.²¹¹ Strukturelle Aspekte sind betroffen, wenn in der konkreten Unternehmung mit organisatorischen Massnahmen sichergestellt wird, dass ein rationaler Dialog zwischen allen Betroffenen stattfindet. Kulturelle Aspekte hingegen sind betroffen, wenn die Dialogteilnehmer tatsächlich eine verständigungsorientierte Einstellung praktizieren.

1.3 Integration durch Kommunikationsethik

Zwischen Erfolg und Legitimation sind aufgrund der vollzogenen Überlegungen Parallelen auszumachen. In beiden Gebieten geht es zumindest unter anderem darum, rationale Kommunikation zu realisieren. Im Bereich Erfolgssicherung geht es darum, im Betrieb die Bedingungen rationaler Kommunikation zu erfüllen, um Humanpotential zu mobilisieren, das zur Bewältigung globaler Herausforderungen unabdingbar wird. Es geht nicht darum, „etwas Gutes für den Menschen zu tun“, sondern darum, für die Unternehmung Gewinn zu erwirtschaften, indem die Voraussetzungen rationaler Kommunikationsprozesse gewährleistet werden. In dieser Dimension besteht zwischen Ethik und Erfolg eine glückliche Harmonie.²¹² Erfolgreiche Führung heisst in diesem Sinne immer auch Führung im Bewusstsein kommunikativer Prinzipien. Dieses Bewusstsein ist kein undifferenziertes Gefühl (bestehend aus Symbolen, Geschichten und Führungspersönlichkeiten, wie das ein Teil der Unternehmenskulturdebatte suggeriert), sondern ein logischer Schluss, der aus der natürlichen Art des menschlichen Zusammenlebens resultiert. Die Umsetzung dieser logischen Bedingungen rationaler Kommunikation in der Organisation wird in Anbetracht

²¹¹ BLEICHER, 1994, 229.

²¹² Zum Konflikt zwischen Ethik und Erfolg siehe nächster Abschnitt.

der skizzierten globalen Herausforderungen immer wichtiger. Die erfolgreiche Führungskraft erkennt die Gewinnrelevanz rationaler Kommunikation und versucht, sie durch organisatorische Massnahmen und Verhaltensvorgaben sowie eine unterstützende Unternehmenskultur umfassend zu realisieren.

Es kann bei ungehemmter individueller Gewinnmaximierung aber zu problematischen Nebenwirkungen privatwirtschaftlichen Handelns kommen. Auch hier können die Symptome (externe Effekte) an ihren Wurzeln erfasst werden, wenn rationale Kommunikation zwischen Betroffenen ermöglicht wird. Bei der Legitimation privatwirtschaftlichen Handelns durch Kommunikationsprozesse ist der einzelne Unternehmer jedoch manchmal im marktwirtschaftlichen System und dessen Systemimperativen überfordert. Die Berücksichtigung der Betroffenen bei der Festlegung unternehmerischer Zielsetzungen kann den ökonomischen Unternehmenserfolg massgeblich beeinflussen. In der Frage der Unternehmenslegitimation ist es dabei nicht damit getan, dass der Dialog soweit gepflegt wird, wie er von der Unternehmung gewinnbringend eingesetzt werden kann. Dies ist lediglich eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung legitimen Wirtschaftens. Daher müssen gesetzliche Regelungen geschaffen werden, die den rationalen Dialog ermöglichen ohne sich auf den guten Willen des einzelnen verlassen zu müssen.

Die Parallele zwischen gewinnmaximierenden und legitimen Handelns des Managements ist darin zu sehen, dass beide Bereiche am selben Problemkreis kranken: An der ungenügenden Realisierung prinzipieller Voraussetzungen rationaler Kommunikation. Sowohl zur Gewinnerreichung wie auch zur Gewinnlegitimation bedarf es der Forschung im Bereich der Umsetzung rationaler Kommunikation. *Der entscheidende praktische Unterschied zwischen rationaler Kommunikation zur Erhöhung des Gewinns und rationaler Kommunikation zur Legitimation privaten Handelns besteht darin, dass letztere nicht immer im Interesse des Entscheidungsträgers liegt und infolgedessen gesetzlich sichergestellt werden muss.*

2. Synthese von Erfolg und Legitimation

Nachdem Parallelen zwischen Erfolg und Legitimation aufgezeigt werden konnten, liegt es auf der Hand, dass zwischen den beiden grundsätzlichen Herausforderungen des Managements auch eine Synthese gewagt werden sollte. Eine solche ist nicht auf der Ebene der Unternehmung möglich, sondern muss auf der Ebene der Gesellschaft vollzogen werden. Da die Synthese für das hier vertretene Managementverständnis konstitutiv ist, und das vorliegende Konzept auf diesem umfassenderen Gesellschaftsverständnis aufbaut, ist es wichtig, auch hier das Wissen zu vertiefen. Die folgenden Ausführungen halten sich eng an das von Peter Ulrich im Anschluss an Jürgen Habermas entworfene duale Gesellschaftsbild.

Aufbauend auf der dualen Gesellschaftstheorie wird das Konzept der dualen Vernunfttheorie nachvollzogen. Es kann gezeigt werden, dass die kommunikative Vernunft von der systemischen zu unterscheiden ist. Beide Vernunftdimensionen werden vom Menschen im Alltag regelmässig eingesetzt. Da deren Ergebnisse jedoch konfliktär zueinander stehen können, ist es notwendig zwischen den beiden Dimensionen zu vermitteln.

Im dritten Abschnitt wird daher gezeigt, dass die Ergebnisse der kommunikativen Vernunft denjenigen der systemischen Vernunft logisch übergeordnet werden müssen. Verlangen die beiden Dimensionen unterschiedliches Verhalten, dann ist das von der kommunikativen Vernunft vorgegebene Verhalten zu befolgen. Damit diese Vorordnung auch wirklich greift, ist ein erweitertes Verständnis gesetzlicher Institutionen notwendig, welches im Rahmen einer Dreiebenenkonzeption aufgearbeitet wird. Im letzten Kapitel werden die Erkenntnisse in Form einer Synthese zusammengefasst.

2.1 Duale Gesellschaftstheorie

Im ersten Kapitel ist die gegenwärtige Situation beschrieben worden, welcher ein moderner Manager in entwickelten westlichen Volkswirtschaften gegenübersteht. Er hat dabei an zwei prinzipiell unterschiedlichen Seiten zu kämpfen. Auf der einen Seite wird es immer schwieriger, den langfristigen Gewinn des Unternehmens sicherzustellen. Probleme solcher Art sind interner Natur, quasi system-

bedingt.²¹³ Es liegt an der Natur des Geschäftes und am kompetitiven Umfeld der Globalisierungstendenzen, dass der Unternehmer gezwungen wird, innovative Formen der Unternehmensführung in die Tat umzusetzen. Er kämpft gegen und mit der Tendenz, dass es immer schwieriger wird, den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

Auf der anderen Seite hat er immer häufiger mit nicht systembedingten Problemen zu kämpfen. Es handelt sich dabei um Probleme, die von aussen an ihn herangetragen werden, die demnach externer Natur sind.²¹⁴ Zum Ausdruck kommen externe Probleme via Forderungen von Bezugsgruppen der Unternehmung. Es handelt sich bei diesen Bezugsgruppen um externe, also dem betrieblichen Entscheidungsprozess entzogene, Betroffene des gesamten Produktions- und Administrationsprozesses einer Unternehmung. Diese Betroffenen haben andere Ziele und Bedürfnisse als die Unternehmung selbst und sind daher mit dem Resultat der unternehmerischen Tätigkeit nicht immer einverstanden.²¹⁵ Eingesetzte Druckmittel sind in der Regel die öffentlichen Medien, juristische Auseinandersetzungen oder ganz einfach Gegengewalt (z.B. Greenpeace oder AKW-Gegner).²¹⁶ Charakteristisch für diese Probleme ist, dass sie vom typischen Unternehmer nicht verstanden werden. Er versteht nicht, wie gegen (seine) Markt- oder Systemrationalität argumentiert werden kann. Aus der Sicht des Unternehmers ist diese zweite Gruppe von Problemen irrationaler Natur und muss daher mit allen Mitteln bekämpft werden.

Um „rationale“ und „irrationale“ Herausforderungen der Managementaufgabe vernünftig anzugehen, bedarf es einer revidierten Auffassung der Gesellschaft. Diese revidierte Wirklichkeitsvorstellung sollte nicht nur die Wirklichkeit und die wahrgenommenen Probleme vollständig abbilden, sondern auch Hinweise auf die adäquate Problembearbeitung ermöglichen. Die grundlegende Idee des vorzustellenden Konzeptes besteht darin, dass zur Erfassung der gesellschaftlichen Wirklichkeit in Industrieländern zwei „Welten“ voneinander zu unterscheiden sind: die Lebenswelt und das System. In der Folge wird eine der vorliegenden Arbeit angepasste, eher pragmatisch-übersichtliche Darstellung

²¹³ Siehe Kapitel „2.1.2 System“, Seite 64.

²¹⁴ Siehe Kapitel „2.1.1 Lebenswelt“, Seite 62.

²¹⁵ Siehe Kapitel „1.2.1 Tendenz: Externalisierung“, Seite 40.

²¹⁶ Siehe Kapitel „1.2.2 Katalysator: Macht der Medien“, Seite 46.

der von Habermas eingeführten, heuristischen Unterscheidung zwischen Lebenswelt und System erarbeitet.²¹⁷

2.1.1 Lebenswelt

Unter Lebenswelt wird unser kultureller und gesellschaftlicher Hintergrund verstanden.²¹⁸ In der Lebenswelt entscheiden wir durch Übereinkunft oder traditionelle Überlieferung, was uns wichtig ist und nach welchen Prinzipien wir leben wollen.²¹⁹ Die Lebenswelt besteht aus Privatsphäre und Öffentlichkeit²²⁰ und ist in der Familie, im Freundeskreis und bei gesellschaftlichen, sportlichen und kulturellen Anlässen zu orten. Sie gibt uns den Lebenssinn durch die soziale Integration innerhalb eines Kreises von Vertrauenspersonen.²²¹ In der Lebenswelt sind wir sinnvolle und mündige Mitglieder unserer Gesellschaft und suchen nach wertvollen Formen des Zusammenlebens oder der persönlichen Selbstentfaltung.²²² Konkret besteht die Lebenswelt aus Kultur (Wissen, Traditionen, Werte), Gesellschaft (Gruppenzugehörigkeit) und Persönlichkeit (als Oberbegriff für sämtliche erworbenen Kompetenzen, die einen Menschen handlungsfähig machen). Zu diesen Kompetenzen gehört insbesondere als einzigartiges, humanistisches Merkmal, die Fähigkeit, mit anderen Menschen zu kommunizieren.²²³

Konstitutiv für die Lebenswelt ist die Tatsache, dass die Menschen prinzipiell zusammen und nicht gegeneinander arbeiten. Sie treffen im Dialog Übereinkünfte zur Art und Weise des Zusammenlebens.²²⁴ Zu betonen ist dabei die Tatsache, dass die gegenseitige Interaktion im Dialog geschieht. Es ist also kein Preismechanismus oder komplizierter, empirisch beobachtbarer

²¹⁷ Ausführliche Erörterungen mit entsprechenden Hinweisen auf weiterführende Literatur befinden sich bei HABERMAS, 1981A, 182ff. (kürzer bei BURKART/LANG, 1992, 40ff.) und P. ULRICH, 1993, 68ff. (kürzer bei P. ULRICH, 1983A, 243ff.). Die neuste Darstellung der beiden Begriffe lässt sich bei HABERMAS, 1986, 377ff. nachlesen. Eine neuere umfassende kritische Beurteilung der Entwicklung des Habermas'schen Werkes von der Transzendentalphilosophie bis hin zur Universalpragmatik unternimmt RODERICK, 1989 auf den Seiten 95 bis 129.

²¹⁸ HABERMAS, 1985A, 397f.

²¹⁹ HABERMAS, 1981A, 182, 189, 191; P. ULRICH, 1983A, 243f.

²²⁰ BRAUN, 1993, 50f.

²²¹ P. ULRICH, 1983A, 243; BRAUN, 1993, 50.

²²² HABERMAS, 1981A, 208.

²²³ HABERMAS, 1985A, 397f.

²²⁴ HABERMAS, 1985A, 348.

Algorithmus (wie zum Beispiel physikalische Gesetze), der das Verhalten der Subjekte in der Lebenswelt steuert, sondern es ist - theoretisch - die alleinige Kraft der besseren Argumente²²⁵, wobei in der Praxis auch tradierte Orientierungen wesentlich sein können²²⁶. Damit ist die Lebenswelt eindeutig definiert: Es handelt sich um denjenigen Bereich der Gesellschaft, in welchem idealerweise gewaltfrei über Lebenssinn diskutiert werden kann und Normen für das eigene Leben festgesetzt werden. Wird an dieser Stelle eingewendet, dass der so beschriebene Bereich in der gesellschaftlichen Wirklichkeit marginal ist, dann muss daran erinnert werden, dass jede rationale Kommunikation kontrafaktisch Gewaltlosigkeit und Gegenseitigkeit unterstellt.²²⁷ Das Faktum allgegenwärtiger Kommunikationsprozesse beweist somit empirisch die Relevanz der Lebenswelt.

Aus geschichtlicher Perspektive interessant ist die Tatsache, dass sich die Lebenswelt seit der Aufklärung in westlichen Demokratien stark verändert hat. Es sind nicht mehr Glaubenssätze und Traditionen, welche in der Lebenswelt das Handeln anleiten, sondern zunehmend Werte der persönlichen Freiheit und Demokratie.²²⁸ Dieser Wandel von der autoritären zur offenen Gesellschaft nennt Habermas kommunikative Verflüssigung.²²⁹ Kommunikative Verflüssigung heisst der Prozess, weil immer mehr Normen und Institutionen der Gesellschaft zum Gegenstand von Diskussionen werden. Die Gesellschaft öffnet sich für neue Lebensformen und Lebensziele oder -sinne und wird damit pluralistisch.²³⁰

Das Konzept der Lebenswelt beschreibt die Ursprünge und das Fundament des zwischenmenschlichen Zusammenlebens. Die Lebenswelt allein kann jedoch die Wirklichkeit nicht vollständig beschreiben.²³¹ Bereits relativ früh haben sich

²²⁵ P. ULRICH, 1991, 158; P. ULRICH, 1991B, 78: „Nicht die Position oder der formalisierte ‘Vorgang’ zählt, sondern allein die bessere Idee und das bessere Argument.“ Der einzige Zwang in der offenen, rationalen Kommunikation ist der „eigentümlich zwanglose Zwang des besseren Argumentes“ (HABERMAS, 1971, 137). Genauso wie der Preis in der Marktwirtschaft und die Reglemente in der Bürokratie nicht die alleinigen Allokationsmechanismen sind, ist auch das bessere Argument in der Praxis nicht der einzige Grund für faktische Konsensfindung in der Lebenswelt.

²²⁶ Insbesondere in geschlossenen, traditionellen oder fundamentalistischen Gesellschaften besteht die Lebenswelt vorwiegend aus den tradierten, also historisch übermittelten Normen und Werten (P. ULRICH, 1983A, 243).

²²⁷ Siehe Kapitel „a) Prinzipien der rationalen Kommunikation“, Seite 23.

²²⁸ P. ULRICH, 1993, 71; siehe auch Kapitel: „c) Wertewandel in der Bevölkerung“, Seite 44.

²²⁹ HABERMAS, 1976, 88.

²³⁰ P. ULRICH, 1993, 72.

²³¹ BURKART/LANG, 1992, 53.

Subsysteme aus der Lebenswelt herausgebildet, die eigenen Prinzipien gehorchen.²³² Diese Subsysteme fasst Habermas zusammen unter dem Begriff System.²³³

2.1.2 System

Nicht alle Funktionen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse lassen sich im Bereich der Lebenswelt effizient realisieren. Der Koordinationsaufwand zwischen den Individuen wird in komplexen Gesellschaften zu gross.²³⁴ Es hat sich darum als sehr erfolgreich erwiesen, Bereiche zu schaffen, innerhalb derer die Koordination über unpersönlich geltende Mechanismen oder Algorithmen verläuft.²³⁵ Solche Bereiche wären etwa der freie Markt, die Staatsbürokratie oder die Unternehmung.²³⁶ Während sich der Markt über Preise koordiniert und in der Staatsbürokratie Formalismen, wie Reglemente und Dienstwege den unpersönlich gültigen Geschäftsablauf steuern, wird die Unternehmung aus einer Mischung von Anreizsystemen und Formalismen gelenkt.²³⁷ In diesen ausgekoppelten Bereichen wird Kommunikation eigentlich nur noch zur Informationsübertragung eingesetzt und dient prinzipiell nicht mehr der gemeinsamen Zielfindung.²³⁸ So verlangen die Spielregeln des Wettbewerbs die Orientierung der Spieler (d.h. der Marktteilnehmer) am Gewinn. Denn gemäss den Gesetzen der Marktwirtschaft scheiden diejenigen Spieler aus, die keinen Gewinn erwirtschaften. Genauso verlangen die Spielregeln der Staatsbürokratie die Orientierung der Spieler (d.h. der Beamten) an den Reglementen. Wiederum

²³² HABERMAS, 1981A, 230; P. ULRICH, 1993, 70ff.; in geschlossenen Gesellschaften gelten in den Subsystemen die gleichen Normen wie in der Lebenswelt (P. ULRICH, 1983A, 243). So dominieren religiöse Normen in fundamentalistischen Ländern auch die Arbeitswelt und den Staatsapparat (HABERMAS, 1968, 67).

²³³ BURKART/LANG, 1992, 54.

²³⁴ GÖBEL, 1992, 288.

²³⁵ Sogenannte Systemauskoppelungen: HABERMAS, 1981A, 229ff.; P. ULRICH, 1993, 73f.; P. ULRICH, 1991B, 76: der Vorteil der Systemauskoppelung liegt in der „sprunghaften Erhöhung der koordinierbaren organisatorischen Komplexität“.

²³⁶ Ebenfalls: BRAUN, 1993, 49; BRAUN, 1993, 94: „Nach dem militärischen Teilbereich ist die marktwirtschaftlich organisierte *Ökonomie* von allen Subsystemen der Gesellschaft gewiss das *diskursfremdeste*, weil hier *exklusive Verfügungsrechte* am ausgeprägtesten sind“; weiteres Subsystem nach Peter Ulrich: Wissenschaftssystem (P. ULRICH, 1993, 145ff.).

²³⁷ HABERMAS, 1981A, 455; zu den Koordinationsmechanismen der Staatsbürokratie (staatlich-administratives System): P. ULRICH, 1983A, 245.

²³⁸ Ausser in sehr speziellen Situationen wie etwa in Strategiesitzungen des Verwaltungsrates mit der Geschäftsleitung oder bei sehr persönlichen Verhältnissen zwischen einzelnen Mitarbeitern.

scheiden diejenigen Spieler aus, die sich nicht an die Reglemente halten. Analoges kann zu jedem System gesagt werden, bei welchem kommunikative Koordinationsmechanismen durch andere ersetzt werden.

Natürlich sind auch in den Subsystemen Kommunikationsprozesse zu beobachten. Allerdings unterscheiden sich diese Kommunikationsprozesse von denjenigen der Lebenswelt dadurch, dass sie einseitig und nicht zweiseitig verlaufen.²³⁹ Es geht jeweils darum, jemanden zu orientieren oder eine bestimmte Information zu verkaufen. Wenn der Kommunikationsprozess zweiseitig verläuft, dann nur, um etwas Nützliches zu erfahren und nicht, um Verständigung über das Zusammenleben zu erzielen. Auch wenn dieses Informationsinteresse gegenseitig sein kann, so ist trotzdem nicht von Gegenseitigkeit im Sinne rationaler Kommunikation zu sprechen (im Sinne der „a) Prinzipien der rationalen Kommunikation“, Seite 23).²⁴⁰ Es geht nämlich jeweils um die eigenen Vorteile, um die „egozentrische Nutzenkalkulation“.²⁴¹ Der Gesprächspartner wird im Prozess instrumentalisiert; er wird aufgrund persönlicher Motive für eine bestimmte Sache eingesetzt.²⁴² Im Geschäftsleben bedeutet das mit den Worten Habermas: „Organisationsmitglieder handeln kommunikativ *unter Vorbehalt*“.²⁴³ „D.h. sie wissen, dass es letztlich die rechtlichen und internen Regeln von Betrieben und Verwaltungsbehörden sind, die Entscheidungen herbeiführen.“²⁴⁴

Der Kaufvertrag kommt nicht dadurch zustande, dass in einer Diskussion abgewogen wird, wem der Kaufgegenstand wohl besser gehören sollte, sondern dadurch, dass ein gegenseitig akzeptierter Preis dafür gefunden wird.²⁴⁵ Nicht

²³⁹ Die strategische Kommunikation hat eine „erfolgskalkulierte Einflussnahme auf die Einstellungen des Gegenübers“ zum Ziel (HABERMAS, 1984, 574).

²⁴⁰ Das Motiv für die Kommunikation liegt nicht in der Anerkennung des Gegenübers als Mensch, sondern im strategischen Interesse an der Information, die dem Gesprächspartner entlockt werden muss. „In offen strategischer Kommunikation kann dies durch Drohungen oder Lockungen geschehen; eine Übereinstimmung kommt in diesen Fällen nicht durch gemeinsame Überzeugungen zustande, sondern stützt sich letztlich auf ein Sanktionspotential (Gewaltanwendung oder Gratifikation).“ (BURKART/ LANG, 1992, 44); siehe auch HABERMAS, 1983, 145 und HABERMAS, 1988, 133.

²⁴¹ BURKART/LANG, 1992, 54.

²⁴² HABERMAS, 1981, 388.

²⁴³ HABERMAS, 1981A, 460.

²⁴⁴ BURKART/LANG, 1992, 54.

²⁴⁵ Beispielhaft: Artikel 184 Absatz 1 des Schweizerischen Obligationenrechts.

mehr die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit, sondern die Frage nach dem grösstmöglichen individuellen Nutzen entscheidet über die Handlung oder - allgemeiner - den Allokationsvorgang. Bevor auf die Implikationen der unterschiedlichen Koordinationsmechanismen eingegangen wird, sollte noch erörtert werden, wie diese Mechanismen aus rationaler Sicht zu kategorisieren sind. Anhand der prinzipiellen Unterscheidung zweier Vernunftdimensionen kann im Anschluss klarer gezeigt werden, wie sich die Unterschiede bestimmen lassen und wie das Verhältnis der beiden Welten sinnvollerweise zu gestalten ist.

2.2 Duale Vernunfttheorie

Wie bereits bei der Besprechung von System und Lebenswelt angedeutet, gelten für die beiden Bereiche spezifische Koordinationsmechanismen. Diese spezifischen Koordinationsmechanismen sind auf zwei unterschiedliche Konzepte von Vernunft zurückzuführen. Vernünftig ist in der Lebenswelt etwas anderes als in ausdifferenzierten Subsystemen. Eine bestimmte Handlung kann in der Lebenswelt Sinn machen und im System völlig versagen. Rational wäre eine solche Handlung nur in der Lebenswelt, in den Subsystemen hingegen müsste sie als irrational bezeichnet werden. Daher gelten für die beiden Welten nicht nur spezifische Koordinationsmechanismen, sondern auch spezifische Rationalitäten. Die beiden Arten von Vernunft werden in der Folge dargelegt und zueinander in Verbindung gebracht.

2.2.1 Zwei Aspekte der Vernunft

Die beiden hier vorzustellenden Aspekte oder Dimensionen der Vernunft lassen sich am besten anhand von zwei Beispielen illustrieren. Vernünftig handelt zum Beispiel, wer ein bestimmtes, günstigeres Produkt A einem vollständig gleichen, aber teureren Produkt B vorzieht. Das Prinzip dieser Vernunft heisst Nutzenmaximierung. Man überlegt sich den Nutzen eines bestimmten Produktes und kauft diesen Nutzen zum tiefstmöglichen Preis, um die Mittel für den Erwerb anderer Produkte zu reservieren. Dieses Verhaltensmuster wird dem rationalen Akteur in der Ökonomie gemeinhin

unterstellt und ist auch in der Gesellschaft weitgehend anerkannt.²⁴⁶ In der Ethik wird dieser Ansatz Utilitarismus genannt.²⁴⁷ Glücklicherweise kann der Utilitarismus weder sämtliche unserer Handlungsmotive beschreiben, noch ist er in der Lage, die gesetzlich verankerten Freiheitsrechte lückenlos zu rechtfertigen.²⁴⁸ Es kann also vermutet werden, dass die Menschen noch weitere Rationalitäten kennen, die durch das utilitaristische Handlungskonzept nicht abgedeckt sind. Dass dies in der Tat so ist, zeigt Peter Ulrich in Anwendung der Kommunikationstheorie von Jürgen Habermas durch die Einführung des Konzepts der kommunikativen Vernunft. Die kommunikative Vernunft ergänzt die systemische zu einem vollständigen Vernunftkonzept. Mit anderen Worten gibt es gemäss dieser Theorie neben der kommunikativen Vernunft und der systemischen Vernunft keine weitere logisch herleitbare Handlungsorientierung mehr. Durch die Einführung der kommunikativen Vernunft, so Peter Ulrich, lässt sich das gesamte Spektrum menschlichen Verhaltens in sozialen Systemen erklären.²⁴⁹

Am besten lässt sich auch diese zweite Dimension menschlicher Rationalität an einem einführenden Beispiel illustrieren. Zwei Brüder, 18 und 20 Jahre alt, benötigen am gleichen Abend den Wagen ihrer Mutter. Die ökonomische Lösung ist einfach: Derjenige, der mehr bezahlt, erhält den Wagen. Der Allokationsmechanismus ist unpersönlich und in diesem (ökonomischen) Sinne auch korrekt. In der Praxis lässt sich eine solche Lösung (z.B. im Rahmen der Familie) jedoch nur selten beobachten. Das ökonomische Lösungsprinzip wird oft sogar als stossend und unfair empfunden (zum Beispiel dann, wenn der eine Bruder bereits berufstätig ist und der andere noch studiert). Da das Knappheitsproblem trotzdem gelöst werden muss, wird normalerweise nach anderen Wegen der Interessenberücksichtigung gesucht. Wie die Lösung am Ende auch aussehen mag, sie wird sich - unter Brüdern - in jedem Fall auf gute

²⁴⁶ HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 38; STEINMANN/LÖHR, 1989A, 8: Steinmann spricht von einer „Richtigkeitsvermutung“; moderner Vertreter umfassenden ökonomischen Denkens: BECKER, 1993.

²⁴⁷ Siehe Hinweise zum Utilitarismus unter „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83, „3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung“, Seite 90 und „3.2.2 Historische Legitimation ökonomischer Rationalität“, Seite 93.

²⁴⁸ HÖFFE, 1988, 25.

²⁴⁹ ROCK/P. ULRICH/WITT, 1990, 70ff.; P. ULRICH, 1993A, 10ff.; analog: BRAUN, 1993, 97.

Argumente stützen müssen.²⁵⁰ Als Argumente könnten in etwa aufgeführt werden: „Heute ist das Auto für mich sehr viel wichtiger als für Dich!“ (Argumentation nach Bedürfnissen) oder „Du brauchst das Auto gar nicht unbedingt. Du könntest genauso gut mit dem Tram gehen.“ (Argumentation nach der Zumutbarkeit). Vernünftig ist in solchen Situationen diejenige Entscheidung, die von möglichst vielen der betroffenen Personen akzeptiert werden kann. Vernunft definiert sich hier nicht nach dem quantitativen Mass der Nützlichkeit, sondern nach dem qualitativen Mass der Zustimmungsfähigkeit. Der „Allokationsmechanismus“ ist in dieser Lösung nicht mehr unpersönlich. Genau so, wie verschiedene Personen verschiedene Interessen haben, gelten für verschiedene Personen verschiedene Gründe. Die Lösung des Problems liegt ausschliesslich in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Erst durch den Konsens aufgrund der Einsicht in die Argumente kommt eine Handlung zustande. Die Handlung richtet sich demnach nicht nach der systemischen Vernunft eines unpersönlichen Allokationsmechanismus, sondern nach der kommunikativen Vernunft einer rationalen Verständigung.

2.2.2 Kommunikative Vernunft

Die kommunikative Vernunft wird bei Interessenkonflikten (Knappheitssituationen) zur Bestimmung allgemeingültiger Lösungen eingesetzt. Konkret werden allgemeingültige Lösungen für jede Art von Ziel- und Zwecksetzungen, für Verteilungsfragen in kleinen sozialen Einheiten (z.B. der Familie) und schliesslich für politische Fragen der sozialen Gerechtigkeit und ökologischen Vertretbarkeit benötigt. Prinzipiell wird die kommunikative Rationalität bei jeder Verhandlung über jeden beliebigen Verhandlungsgegenstand eingesetzt. Der Einsatz kommunikativer Vernunft geschieht allerdings nicht immer in gleich hohem Masse. Aber es entspringt bereits der kommunikativen Vernunft, dass überhaupt verhandelt wird.²⁵¹ Ohne kommunikative Vernunft würde man sich für den

²⁵⁰ Auf das Phänomen der brüderlichen Gewalt wird infolge dessen marginaler und meist temporärer Bedeutung nicht eingegangen.

²⁵¹ Dies ist auch gegenüber moralisch problembehafteten Akteuren anzuführen: „The racist, the sexist, or the bigot can challenge the principle of universal moral respect and egalitarian reciprocity within the moral conversation, but if he wants to establish that his position is right not simply that it is mighty, he must convince with argument that it is so. The presuppositions of the moral conversation can be challenged within the conversation itself, but if they are altogether suspended or violated then might, violence, coercion and suppression follow.“ (BENHABIB, 1989/90, 8).

billigst möglichen Weg zur Erreichung der Ziele entscheiden und das wäre der Weg der Gewalt (wie Betrug, Täuschung oder physische Gewalt).²⁵²

Habermas spricht von „*kommunikativen* Handlungen, wenn die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden. Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert“.²⁵³ In jeder auch noch so egoistischen Kommunikationsabsicht ist immer auch eine Verständigungskomponente enthalten.²⁵⁴ Damit ist die kommunikative Vernunft jeder mündigen Person bekannt, auch wenn in vielen Fällen nur im eigenen Interesse gehandelt wird. Trotz der Relevanz egoistischen Verhaltens ist nicht-egoistisches Verhalten keine Seltenheit. Im Gegenteil, es konnte sogar festgestellt werden, dass das nichtegoistische Verhalten ein durchaus ernst zu nehmender Aspekt des Menschseins ist.²⁵⁵

Sucht man für eine Handlungsanleitung nicht den eigenen Vorteil, so sucht man als rationaler Mensch zumindest ein vernünftiges Prinzip, aufgrund dessen der Entscheidungsgegenstand beurteilt werden kann. Mit anderen Worten wird der rationale Zielkonsens der Diskussionsteilnehmer gesucht. Am obigen Beispiel erläutert, könnte das Ziel der beiden Brüder die bedürfnisgerechte Zuteilung des Autos sein. Eine mögliche Lösung bestünde darin, dass, wenn immer einer der beiden Brüder im Konfliktfall öffentliche Verkehrsmittel benutzen kann, er dies zu tun hätte. Ist eine Einigung über das Zielsystem zustande gekommen, dann reduziert sich die Entscheidungsproblematik auf die Erörterung der konkreten Situation im Hinblick auf das vereinbarte Zielsystem. Es müssen zum Beispiel nur noch - und rein empirisch - Bestimmungsort des Ausgangs, Dauer der Autobenutzung und Vorhandensein öffentlicher Verkehrsmittel diskutiert werden.

Die kommunikative Vernunft entfaltet sich demnach im rational motivierten Gespräch. Je rationaler die Diskussion abläuft, desto rationaler ist auch das Dis-

²⁵² CHAMBERS, 1992, 182: „Wenn wir aufgeben, einander überzeugen zu wollen, bleiben nur Optionen, die Zwang beinhalten.“

²⁵³ HABERMAS, 1981, 385.

²⁵⁴ REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 17 unter Bezugnahme auf APEL, 1976, 375.

kussionsresultat, wobei sie in erster Linie dem „funktionalen *Aspekt der Verständigung*“ dient.²⁵⁶ Durch die Verständigung nimmt das Individuum die Werte der Gesellschaft auf und stellt damit sicher, dass die Tradition weiterlebt (Erneuerung des kulturellen Wissens oder „*kulturelle Reproduktion*“).²⁵⁷ Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die kommunikative Vernunft mit folgenden Zielen eingesetzt wird:

1. Für die soziale Integration in die Gesellschaft (Solidarität wird gesucht). Dies wird erreicht, indem Handlungen untereinander durch Absprache koordiniert werden.²⁵⁸ (Handlungskoordination).
2. Für die persönliche Identitätsfindung in der Gesellschaft. Das Individuum interpretiert die vermittelten Werte der Gesellschaft und bildet so eine unverwechselbare Persönlichkeit heraus (Sozialisation).

Im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen Lebenswelt und System lässt sich in bezug auf kommunikative Rationalität festhalten, dass sich die Lebenswelt, so die zentrale Aussage von Habermas und Peter Ulrich, vor allem nach den Prinzipien der kommunikativen Vernunft organisiert.²⁵⁹ Damit ist die Lebenswelt eindeutig gegenüber dem System definitorisch abgegrenzt.

2.2.3 Systemische Vernunft

Vieles geschieht heute nicht mehr in der Familie und im engen Freundeskreis. In den letzten zwei Jahrhunderten hat sich die typische Lebensgemeinschaft vom gegenseitig kontrollierten Dorfleben zur anonymen Gesellschaft der Grossstadt entwickelt. Wie bereits erläutert, ist das auf die Herausbildung von Subsystemen aus der Lebenswelt zurückzuführen.²⁶⁰ Die beiden bedeutendsten Subsysteme

²⁵⁵ Siehe auch Kapitel „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83. So muss man sich in westlichen Demokratien zumindest den Anschein geben, „als herrschten diskursive Vernunftargumente“ (REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 15; ebenfalls: APEL, 1990, 48).

²⁵⁶ HABERMAS, 1981A, 208; siehe auch Kapitel „a) Prinzipien der rationalen Kommunikation“, Seite 23.

²⁵⁷ HABERMAS, 1981A, 209.

²⁵⁸ Die beiden Brüder im einleitenden Beispiel verständigen sich über die Nutzung des Wagens ihrer Mutter und koordinieren somit ihr Verhalten, was dazu führt, dass sie sich unter Umständen sozial näher kommen und solidarisch zueinander halten.

²⁵⁹ HABERMAS, 1981A, 190: „Sprache und Kultur sind für die Lebenswelt selbst konstitutiv“; weiter: HABERMAS, 1981A, 119, 182, 220; P. ULRICH, 1993, 71; BRAUN, 1993, 46.

²⁶⁰ Siehe Kapitel „2.1.2 System“, Seite 64.

sind das Wirtschaftssystem und der Staatsapparat,²⁶¹ die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht mehr nach den Regeln der gegenseitigen Verständigung funktionieren, sondern unpersönlichen Mechanismen gehorchen.²⁶² Die systemische Vernunft wird daher insbesondere im Erwerbsleben eingesetzt.²⁶³

Erfolgsrational handelt im System dasjenige Subjekt, das in Übereinstimmung mit den Systemregeln handelt, die vom Systemgestalter festgelegt worden sind. In ausdifferenzierten Subsystemen verliert die Vernunft ihren normativen Charakter, denn sie ist nicht mehr in der Lage, die Vernünftigkeit einer Handlung zu beweisen, sondern kann nur noch die *Systemkonformität* feststellen. Vernünftig heisst nicht mehr sinnvoll, sondern nur noch systemkonform. Das kommt daher, dass eine Handlung aus zwei Perspektiven beurteilt werden kann. Sie kann einerseits aus der Systemperspektive und andererseits aus der Perspe-

²⁶¹ P. ULRICH, 1983A, 245.

²⁶² P. ULRICH, 1983A, 245; BURKART/LANG, 1992, 54: „Der entscheidende Unterschied zur Lebenswelt liegt darin, dass der Systembereich anderen Bestandserhaltungsimperativen gehorcht als die Lebenswelt. Wirtschaft und Verwaltung funktionieren nicht über kommunikatives Handeln sondern über egozentrische Nutzenkalkulation“ (mit Hinweisen auf HABERMAS, 1981A, 460).

²⁶³ P. ULRICH, 1983A, 241.

ktive der Lebenswelt beurteilt werden. Während die Systemperspektive lediglich überprüft, ob die Handlung innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen (Spiel- oder Systemregeln) optimal ist, beurteilt die Lebensweltperspektive die Handlung anhand allgemeiner Prinzipien des guten oder richtigen Lebens und fragt nach dem Letzten Sinn der Handlung.

So ist Umweltverschmutzung aus Systemperspektive solange rational, wie der Gewinn maximiert werden kann. Aus der Lebensweltperspektive macht Umweltverschmutzung unter Bezugnahme der Diskursethik nur solange Sinn, wie sie von allen Betroffenen prinzipiell akzeptiert werden kann.²⁶⁴ Zwischen diesen beiden Beurteilungsstandpunkten kommt es, wie bereits gezeigt, oft zum Konflikt.²⁶⁵ Bezeichnenderweise kommt es dann zum Konflikt, wenn die Handlungsfolgen im System nicht vollständig auf den Verursacher zurückwirken. Wenn also das System in ungenügender Weise gestaltet worden ist, so dass der Verursacher einer Handlung nicht für deren Folgen aufkommen muss.²⁶⁶

Tabellarisch lassen sich kommunikative Vernunft und systemische Vernunft wie folgt zusammenfassen:

²⁶⁴ Siehe Kapitel „2.3 Integration der beiden Vernunftdimensionen“, Seite 73.

²⁶⁵ Siehe Kapitel „1.2.1 Tendenz: Externalisierung“, Seite 40.

²⁶⁶ Siehe Kapitel „a) Ökologische Problematik“, Seite 40 und „b) Soziale Problematik“, Seite 41.

Kommunikative Vernunft (Lebenswelt)	Systemische Vernunft (System)
Prinzipiell eingesetzt für Zielkonsense ⇒ Frage nach dem Ziel ⇒ Frage nach dem „Warum?“ <ul style="list-style-type: none"> • idealerweise entscheidet das bessere Argument über den Zielkonsens (Diskussion) • regelt das Zusammenleben und das informelle Zusammenarbeiten • verständigungsorientiert • intrinsischer Motivator nach Herzberg²⁶⁷ • ermöglicht die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und Selbstentfaltungsbefürfnisse nach der Bedürfnispyramide von Maslow 	Prinzipiell eingesetzt zur Zielerreichung ⇒ Frage nach dem Weg ⇒ Frage nach dem „Wie?“ <ul style="list-style-type: none"> • typischerweise ist ein Allokationsalgorithmus vorhanden (z.B. Preis, Macht) • regelt die Aufbau- und Ablauforganisation des Arbeitsprozesses • regelgesteuert • extrinsischer Hygienefaktor nach Herzberg • ermöglicht die Befriedigung der Grundbedürfnisse, der physischen und psychischen Bedürfnisse nach der Bedürfnispyramide

Tabelle 2: Abgrenzung zwischen Lebenswelt und System und zwischen kommunikativer und systemischer Vernunft

2.3 Integration der beiden Vernunftdimensionen

Wie sind die Konflikte zwischen kommunikativer und systemischer Rationalität vernünftigerweise aufzulösen? Es ist in der Folge zu zeigen, dass die kommunikative Vernunft notwendigerweise der systemischen Vernunft übergeordnet ist. Der zweite Abschnitt beleuchtet in diesem Sinne die Notwendigkeit der Unterscheidung verschiedener institutioneller Ebenen zur Markt- und Gesellschaftssteuerung. Dem freien Markt muss eine Marktverfassung (Marktordnung oder Verfügungsordnung) übergeordnet werden, welche die Teilnehmer zu systemkonformem Verhalten motiviert und sich an den Zielen einer Verständigungsordnung orientiert.²⁶⁸ Diese ist systematisch notwendig, um Gesetze des Marktes (systemische Vernunft) von Normen der Gesellschaft (kommunikative Vernunft) zu unterscheiden. Gesetze des Marktes orientieren sich am möglichst effizienten Marktmechanismen und haben die verschiedensten Wettbewerbsziele, wie etwa mehr Transparenz, schnellere Marktanpassung und weniger Marktmacht. Normen der Gesellschaft hingegen orientieren sich am

²⁶⁷ Zur Nomenklatur Herzbergs: HERZBERG, 1988.

²⁶⁸ Zum detaillierten Verständnis siehe Kapitel „a) Verfügungsordnung“, Seite 76 und „b) Verständigungsordnung“, Seite 76.

Konsens über gesellschaftliche Ziele und können nur anhand der Zustimmungsfähigkeit durch die Betroffenen, normalerweise dem Souverän, beurteilt werden. Pragmatisches Mass der Verständigungsordnung ist demzufolge die Anzahl Stimmen, definiertes Mass der Verfügungsordnung (Marktordnung) ist die kostengünstigste Allokation von Produkten und Dienstleistungen.

2.3.1 Prioritätsverhältnisse

Zuerst ist zu klären, welcher Vernunftkonzeption im Konfliktfall der Vorrang zu geben ist. Charakteristisch für die systemische Vernunft ist die Unterlassung der Systemhinterfragung. Der Unternehmer hinterfragt bei seinem Handeln am Markt nicht das marktwirtschaftliche System, sondern konzentriert sich auf die möglichst marktkonforme Umsetzung seiner eigenen Ziele. In diesem Sinne kann für die weiteren Überlegungen festgehalten werden, dass die systemische Vernunft zur Umsetzung vorgegebener Ziele eingesetzt wird.

Daneben gibt es die verständigungsorientierte Interaktion zwischen Subjekten zur Vereinbarung von Zielen des Zusammenlebens oder Zusammenarbeitens. Diese Ziele werden erörtert, indem miteinander aufgrund von Rationalitätsannahmen diskutiert wird. Die kommunikative Vernunft steht somit logisch über oder vor der systemischen Vernunft.²⁶⁹ Erst wenn eine Übereinkunft in bezug auf die Ziele des Zusammenlebens getroffen worden ist, kann die Erreichung der Ziele in Angriff genommen werden. Die Produktion macht erst Sinn, wenn feststeht, was produziert werden muss. Genauso macht die Wirtschaft erst dann Sinn, wenn feststeht, welchen Zielen sich die Gesellschaft verpflichtet fühlt.²⁷⁰ Zuerst muss kommunikativ eine Einigkeit erzielt werden, danach kann strategisch optimiert werden. Die damit postulierte Vernunftkonzeption ist als praktisch zu bezeichnen, weil sie nicht in theoretischer Verkürzung die Lebenswelt ausklammert, sondern sich pragmatisch an den notwendigen obersten Zielen des Zusammenlebens orientiert.²⁷¹

²⁶⁹ P. ULRICH, 1988A, 96ff.

²⁷⁰ HIGGINS/GORDON, 1986, 84.

²⁷¹ P. ULRICH, 1993, 341f.; BRAUN, 1993, 96.

Diesen Überlegungen zufolge wird Peter Ulrichs Ansatz auch praktische Sozialökonomie genannt (P. ULRICH, 1993, 141). „Als *sozialökonomisch rational* kann jede Handlung oder jede Institution

Kommunikative Vernunft	wird eingesetzt zur Erreichung eines Zielkonsenses innerhalb eines bestimmten Geltungsbereiches
Systemische Vernunft	wird eingesetzt zur Erreichung eines optimalen, systemkonformen Verhaltens innerhalb des bestimmten Geltungsbereiches.

Tabelle 3: Adäquater Einsatz kommunikativer und systemischer Vernunft

Diese Priorisierung ist kompatibel zur Rechtslehre, die persönliche Rechte funktionalen Rechten systematisch vorordnet: „Dabei muss der personale Gesichtspunkt grundsätzlich deshalb vorgehen, weil der letzte Sinn allen Rechts darin besteht, Gerechtigkeit zu verwirklichen.“²⁷²

2.3.2 Lokalisierung

Mit der Klärung der Prioritätsverhältnisse zwischen kommunikativer und systemischer Vernunft stellt sich sofort die Frage, wie diese Prioritätsverhältnisse in einer modernen Gesellschaft sichergestellt werden können. Auf der Ebene des Individuums - des personalen Handelns - ist die Sicherstellung der Priorität kommunikativer Vernunft nicht gewährleistet. Reale Zwänge von Mitgliedern der Gesellschaft, die auf die kommunikative Vernunft weitgehend verzichten, unter anderem als Marktdruck oder Härte des Marktes verspürt, verhindern einen wesentlichen Teil des freiwilligen diskursiv-legitimen Verhaltens.²⁷³ Wie bereits im Rahmen der Erwägungen zum Thema Institutionalisierung erwähnt, muss die Rahmenordnung so gestaltet sein, dass sie die Priorität der kommunikativen Vernunft sicherstellt.²⁷⁴

Die Rahmenordnung muss ebenfalls die beiden Dimensionen kommunikativer und systemischer Vernunft widerspiegeln. Eine solche Repräsentation ist möglich durch die Unterscheidung einer Verfügungsordnung und einer

gelten, die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten politisch-ökonomischen Verständigung unter allen Betroffenen als „*wertschaffend*“ (Wertschöpfung) bestimmt haben (könnten).“ (P. ULRICH, 1993A, 8). Als sozialökonomisch rational kann demnach jede Handlung oder Regel gelten, die alle Betroffenen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und damit alle Interessen rational, sozial und ökonomisch zusammenführt (P. ULRICH, 1990B, 100). Oder mit den Worten von BRAUN, 1993, 96: „Unter *Sozialökonomie* versteht Ulrich, dass die Gegenstände der Ökonomie nicht nur unter dem Gesichtspunkt der *funktionalen Systemsteuerung* betrachtet werden, sondern aus dem Blickwinkel der *Lebenswelt*.“

²⁷² BAUDENBACHER, 1983, 87.

²⁷³ P. ULRICH, 1994, 38.

²⁷⁴ Siehe Kapitel „b) Institutionenethik“, Seite 52.

Verständigungsordnung.²⁷⁵ Beide Ebenen sind, so Peter Ulrichs These, für die rationale Gestaltung der Markt- und Gesellschaftsordnung notwendig.²⁷⁶

a) Verfügungsordnung

In der Verfügungsordnung werden diejenigen Regeln festgehalten, die aus ökonomischer Perspektive zum Funktionieren des Marktes notwendig sind. Zum Beispiel braucht es das Prinzip der Vertragseinhaltung („Pacta sunt servanda!“), die Vertragsfreiheit (insbesondere die Freiwilligkeit, Verträge einzugehen) und die Freiheiten in der Berufsausübung.²⁷⁷ Solche Voraussetzungen können nur über eine Verfügungsordnung sichergestellt werden, die sich an den Funktionsbedingungen des Marktes orientiert. Niemals entwickeln sich diese Freiheiten automatisch aus der zufälligen rationalen Interaktion rein egoistisch motivierter Akteure. Die Verfügungsordnung enthält somit idealerweise sämtliche institutionellen Elemente, die sich aus der systemischen Vernunft ableiten lassen. In der Praxis kommen aber aufgrund von Machtverzerrungen Konstellationen vor, die sich nicht auf die systemische Vernunft zurückführen lassen. So ist zum Beispiel die faktisch vorzufindende Eigentumsordnung nur aus der historischen Perspektive erklärbar und der rein systemische Begründungsversuch scheitert notgedrungen.

b) Verständigungsordnung

Der Ökonom und einige wenige Wirtschaftsethiker machen an dieser Stelle halt und äussern die Meinung, dass die freie Nutzenmaximierung ausreicht, um die Marktwirtschaft zu legitimieren.²⁷⁸ Gemäss den Ausführungen zur kommunikativen Rationalität wird jedoch klar, dass die absolut gültigen Freiheitsrechte nur in der kommunikativen Ethik hinreichend erklärt und begründet werden können.²⁷⁹ Daher wird eine Ordnung der Verständigung notwendig, die Interes-

²⁷⁵ Die Reihenfolge der Beschreibung von Verständigungsordnung und Verfügungsordnung wurde aufgrund didaktischer Überlegungen im Hinblick auf die Wirtschaftsethikdebatte und das allgemeine Wissen des Lesers so gewählt.

²⁷⁶ P. ULRICH, 1993, 356ff, 371ff.

²⁷⁷ LÖHR/OSTERLOH, 1995, 23f.

²⁷⁸ HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 20.

²⁷⁹ HABERMAS, 1992, 135: „Die Gleichursprünglichkeit von privater und öffentlicher Autonomie zeigt sich erst, wenn wir die Denkfigur der Selbstgesetzgebung, wonach die Adressaten zugleich die Urheber ihrer Rechte sind, diskurstheoretisch entschlüsseln. Die Substanz der Menschenrechte steckt dann in den formalen Bedingungen für die rechtliche Institutionalisierung jener Art

senkonflikte zwischen Parteien regelt. Peter Ulrich hat mit dieser Ebene nach Adam Smith wiedererkannt, dass jede rein ökonomische Begründung auf metaphysischem Gedankengut basiert und durch deontologische Elemente ergänzt werden muss.²⁸⁰ Würde in der Tat davon ausgegangen, dass die Rahmenordnung begründungsfrei aus der Marktwirtschaft hergeleitet werden könnte, so müsste auf dem Markt tatsächlich eine unsichtbare Hand das Geschehen leiten.²⁸¹ Ansonsten wäre nicht erklärbar, warum das Resultat der interagierenden Marktteilnehmer in sich gut und damit ethisch legitimiert wäre.²⁸²

Die Verständigungsordnung soll die Interessen der Bürger einer Gesellschaft in der Rahmenordnung institutionalisieren.²⁸³ Sie garantiert einen Minimalersatz an Freiheits- und Kommunikationsrechten und schafft den systematischen Ort für den Zielsetzungsprozess in der Wirtschaft.²⁸⁴ Graphisch lassen sich die Ebenen menschlichen Handelns und dessen Steuerung folgendermassen festhalten:

diskursiver Meinungs- und Willensbildung, in der die Souveränität des Volkes rechtliche Gestalt annimmt.“

²⁸⁰ P. ULRICH, 1991C, 162ff.

²⁸¹ P. ULRICH, 1991C, 182ff.

²⁸² Für weiterführende Überlegungen verweise ich auf P. ULRICH, 1987A; P. ULRICH, 1994; THIELEMANN, 1994.

²⁸³ Hier irren Homann und Blome-Drees, wenn sie behaupten, Ulrich möchte die Rahmenordnung nicht ändern (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 180, 181, 182, 184). Insbesondere übersehen die beiden Autoren die Prioritätsverhältnisse zwischen Gewinn und Legitimation und kommen dabei fälschlicherweise zum voreiligen Schluss, dass Ulrich „auf Unternehmensebene das Gewinnprinzip selbst zur Disposition stellt.“ (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 182f.), obwohl er das nur auf der Ebene der Verständigungsordnung will. .

Weiter verstehen sie auch die Prinzipien der Diskursethik nicht vollständig und stellen sich auf den Standpunkt, dass eine einmal festgelegte und letztbegründete Norm auf Unternehmensebene nur noch angewendet werden muss (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 184). Hier übersehen die Autoren die Wechselwirkungen zwischen Ethik und Praxis und zwischen menschlichem Handeln und Urteilen. Wichtig erscheint mir bei der Diskursethik insbesondere das emanzipatorische Potential, welches von Homann/Blome-Drees völlig ignoriert wird (ebenfalls: HIGGINS/GORDON, 1986, 84; KOSLOWSKI, 1992, 26).

²⁸⁴ Siehe Kapitel „a) Prinzipien der rationalen Kommunikation“, Seite 23 und „b) Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte“, Seite 123.

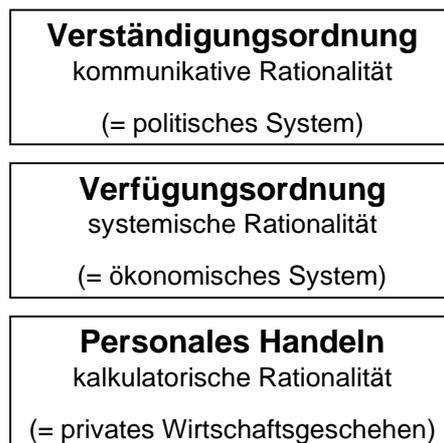


Abbildung 1: Die drei institutionellen Ebenen ökonomischen Handelns²⁸⁵

2.3.3 Integration

Was bedeutet diese Priorisierung nun praktisch? Zuerst ist zu erwähnen, dass der vorliegende Ansatz dem ökonomischen Denken einen eindeutig definierten und auch bedeutenden Platz einräumt. Allerdings hat es keine dominante Stellung und ist damit nicht die Rationalität schlechthin, wie das von korrektiven Ansätzen der Wirtschaftsethik behauptet wird.²⁸⁶ Ökonomisches Denken ist erlaubt, erstens auf personaler Ebene im täglichen Handeln innerhalb des Systems und zweitens auf der Ebene der Verfügungsordnung bei der Umsetzung der durch die Verständigungsordnung vorgegebenen Ziele. Aus diesen beiden Gründen kann der Ansatz als integrativ bezeichnet werden. Integrativ ist ein Ansatz, der

„- einerseits ethische Ansprüche nicht gegen, sondern *mit* der ökonomischen Sachrationalität zur Geltung bringen will, also das Potential ökonomischer

²⁸⁵ P. ULRICH, 1993A, 55.

²⁸⁶ Kritisch gewendet: P. ULRICH, 1992, 184; zu den Mängeln des korrektiven Ansatzes ebenfalls: BRAUN, 1993, 119.

Motive ausschöpft (*funktionaler* Aspekt), aber

- andererseits sich nicht in einer Instrumentalisierung der Ethik für die 'gegebene' ökonomische Funktionsrationalität erschöpft, sondern an deren Grenzen nach den ethisch-praktischen Voraussetzungen für ein ethisch 'wertvolleres' ökonomisches Rationalisierungs- bzw. Rationalitätsmuster weiterfragt (*grundlagenkritischer* Aspekt)".²⁸⁷

Die Integration zwischen kommunikativer (ethischer) und systemischer (ökonomischer) Vernunft kann damit als geglückt bezeichnet werden. Für den Manager und Bürger bedeutet dies ein Denken auf zwei Ebenen der Rahmenordnung (Verständigungs- und Verfügungsordnung) und ein Denken in zwei Rationalitäten (kommunikative und systemische Vernunft, basierend auf Lebenswelt und System).

Wenn in diesen Kategorien gedacht wird, dann stellt sich umgehend die Frage, wo und wie der Manager aktiv werden soll. Peter Ulrichs Programm des republikanischen Unternehmers nimmt hierzu klar Stellung:²⁸⁸ Der Manager hat die Verantwortung, auf allen Ebenen aktiv zu werden und seine Vernunft ebenenspezifisch einzusetzen:²⁸⁹

²⁸⁷ P. ULRICH, 1991, 147. Dass die ökonomische Rationalität nicht ausgeklammert werden darf, liegt angesichts deren Bedeutung auf der Hand: „dass nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäss ist, und nicht wirklich sachgemäss, was dem Menschengerechten widerstreitet“ (ULRICH, 1987, 81); P. ULRICH, 1993, 344: „*Es gibt keine vernünftige Wirtschaftsethik jenseits der ökonomischen Rationalität - und keine wohlverstandene ökonomische Rationalität diesseits praktischer (ethischer) Vernunft.*“

²⁸⁸ Anderer Meinung ist Jürgen Habermas, der auf „autonome Öffentlichkeiten“ (HABERMAS, 1985A, 422), also nicht-staatliche und nicht-ökonomische Zusammenschlüsse auf freiwilliger Basis hofft (BURKART/LANG, 1992, 59). Habermas glaubt an eine Gegenmacht aus der Lebenswelt, sogenannte meinungsbildende Assoziationen wie nicht-ökonomische, nicht-staatliche, nicht-formale Zusammenschlüsse, die sich verbal gegen die Systemzwänge wehren (HABERMAS, 1981A, 93; später: HABERMAS, 1990, 32, 46; HABERMAS, 1985A, 423). Die Öffentlichkeit soll sich aus kleinen, kritischen Lesezirkeln und Vereinen auf der Basis egalitärer Organisationsformen herausbilden und fällt zusammen „mit der Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft“ schlechthin (BURKART/LANG, 1992, 57). Auch wenn diese Beschreibung etwas utopisch anmutet, sind Ähnlichkeiten mit der Organisationsform sehr moderner Kommunikationssysteme, wie zum Beispiel dem Internet, frappant (The Economist, July 1st - 7th, 1995, „Internet Survey“ nach Seite 56.). Vielleicht fördert das Internet oder gar der Information Highway die kommunikative Ethik. Zu Massenmedien allgemein hingegen ist Habermas ambivalent (BURKART/LANG, 1992, 60).

²⁸⁹ P. ULRICH, 1994, 36; P. ULRICH, 1993A, 24; P. ULRICH/THIELEMANN, 1992, 82ff.: Der neue, republikanische Unternehmer handelt aufgrund folgender Einsicht:

1. Auf der Ebene der Verständigungsordnung ist sowohl dafür zu sorgen, dass die Ebene zustande kommt (institutioneller Aspekt, systemische Vernunft), als auch dafür zu sorgen, dass auf dieser Ebene die Rationalität des Kommunikationsprozesses durchgreift (individueller Aspekt, kommunikative Vernunft).
2. Auf der Ebene der Verfügungsordnung sind die Anreizsysteme so zu gestalten, dass die Vorgaben aus der Verständigungsordnung umgesetzt werden können (institutioneller Aspekt, systemische Vernunft).
3. Auf der Ebene des personalen Handelns sind Geschäftsstrategien zu finden, die Erfolg und Legitimation verbinden (individueller Aspekt, systemische und kommunikative Vernunft).²⁹⁰

Die institutionellen Aspekte der beiden Ebenen Verständigungsordnung und Verfügungsordnung werden von Peter Ulrich unter dem Begriff „ordnungspolitische Mitverantwortung“ auch dem Unternehmer nahegelegt. Er soll sich nicht auf die Politiker verlassen, sondern eigenständig den Gesetzgebungsprozess auf Wirtschaftsverfassungsebene und gegebenenfalls auf Branchenverfassungsebene mitgestalten.²⁹¹ Aus folgenden Gründen ist eine ordnungspolitische Mitverantwortung, also die Aufforderung an den Manager, auch wirtschaftspolitisch aktiv zu werden, wahrzunehmen:²⁹²

1. Die Unternehmungsführung braucht Handlungsfreiräume für die kommunikative Rationalisierung. Diese Handlungsfreiräume können nur von der Rahmenordnung zur Verfügung gestellt werden.

1. Die Sachzwangstruktur des Marktes muss kritisch hinterfragt werden, obwohl eine strenge, durchdringende Rahmenordnung akzeptiert wird, die nach lebenspraktischen Prinzipien gestaltet ist. Selbstverständlich sind auch Übergangsfristen einzuräumen.

2. Der Unternehmer hat die Fähigkeit, in mehreren Ebenen gleichzeitig zu denken.

3. Das republikanische Ethos lautet: „Res publica vor privatwirtschaftlichen Interessen“ und ist damit das Gegenteil des „elitären Selbstverständnis einer personalistischen Unternehmerethik“. Systematischer Ort der Moral ist die unbegrenzte Öffentlichkeit aller Wirtschaftsbürger .

²⁹⁰ P. ULRICH, 1994, 34f.

Gleicher Meinung: BRAUN, 1993, 122: „Erfolgreiches Wirtschaften, Entwicklung innovativer Geschäftsstrategien im ökonomischen wie im ethischen Sinne, bedeutet nun, bestehende Handlungsfreiräume so zu nutzen, dass denkbare Schnittfelder, mögliche ökonomische und ethische Synthesen gefunden, genutzt und erweitert werden (...)“.

²⁹¹ P. ULRICH, 1988B, 11f.; P. ULRICH, 1993A, 22ff.

²⁹² P. ULRICH, 1993A, 22; dieser Meinung ist auch Apel (Teil B von APEL, 1988).

2. Der Unternehmer hat viel einschlägiges Wissen, das bei der Gestaltung der Rahmenordnung gebraucht werden kann.²⁹³ Ebenfalls hat die Wirtschaft die grösste Macht, wirtschaftspolitische Anliegen zu realisieren.²⁹⁴
3. Die Mitarbeit der Wirtschaft bei der Festlegung der obersten Ziele (Allokationsmechanismus) in der makroökonomischen Verfügungsordnung gewährleistet die Verhinderung allzu starker Eingriffe in das ökonomische System, wie das von Kritikern des Ansatzes oft befürchtet wird.²⁹⁵
4. Die Wirtschaft hat das beste Verständnis dafür, dass staatliche Institutionen möglichst subsidiär und möglichst dezentral eingesetzt werden.²⁹⁶

Besteht aufgrund marktwirtschaftlicher Sachzwänge zwischen systemischen und kommunikativen Anforderungen ein Widerspruch, so ist folgendermassen zu handeln:

1. Auf der betrieblichen Ebene sind die individuellen Handlungsspielräume auszuschöpfen. Es ist die Synthese zwischen Erfolg und Ethik anzustreben. Darüber hinaus reicht die Verpflichtung des Unternehmers kurzfristig nicht.
2. Langfristig sind auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene die Handlungszwänge derart zu neutralisieren oder umzugestalten, dass ethisch legitimes Handeln auf Betriebsebene generell möglich ist.

Dieses Verhalten hat zur Folge, dass der Unternehmer kurzfristig eine gewisse Handlung aus ökonomischem Zwang faktisch durchführt, obwohl er gleichzeitig in der Rahmenordnungsdebatte verlangt, dass diese Handlung generell zu verbieten ist. Der vordergründige Widerspruch löst sich auf, wenn der Unternehmer auf der Ebene des personalen Handelns nur die Verantwortung für den Umfang seines Handlungsfreiraumes trägt und nicht verpflichtet ist, konkret gegen seine Interessen zu handeln. Erst auf der Ebene der Rahmenordnungsdebatte

²⁹³ P. ULRICH, 1991A, 32.

²⁹⁴ BRAUN, 1993, 117.

²⁹⁵ BRAUN, 1993, 85.

²⁹⁶ P. ULRICH, 1977, 192.

Die interaktive Handlungsvereinbarung ist zu fördern (Selbstkoordination) und infolgedessen die sozialtechnologische Verhaltenssteuerung (Subordination) zu minimieren (P. ULRICH, 1991B, 86).

sollte er die Perspektive erweitern und sich fragen, welches Verhalten vernünftigerweise zu befolgen wäre.²⁹⁷

An einem Beispiel illustriert würde das bedeuten, dass sich der Unternehmer für die umweltgerechte Entsorgung seiner Produkte politisch einsetzen kann, indem er zum Beispiel Recycling oder Abfallentsorgungsgebühren verlangt, während er gleichzeitig die Produkte noch ohne Recyclingkonzept und Gebührenbelastung anbietet.²⁹⁸ Der Unternehmer könnte gar so weit gehen, dass er ein Wirtschaftsembargo gegen ein Land verlangt, das die Menschenrechte verletzt, obwohl er bis anhin an dieses Land liefert. Er würde dann auf individueller Ebene strategisch-gewinnorientiert handeln und gleichzeitig auf gesetzlicher Ebene normativ-ethisch die notwendigen Massnahmen fordern. Selbstverständlich hätte der Unternehmer dann seine Lieferungen zu stoppen, sobald die entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen in Kraft treten würden.

3. Defizite der traditionellen Managementlehre

Die traditionelle Managementlehre, und im weiteren Sinn die Ökonomie als Mutter der Betriebswirtschaftslehre, hat im Hinblick auf die eingeführten Kategorien einiges an Glaubwürdigkeit eingebüsst. Einerseits ist sie nicht mehr in der Lage, die Unternehmenswertmaximierung konzeptionell sicherzustellen und andererseits tut sie so, als wären gesellschaftliche Forderungen an die Unternehmensführung irrational. In der Folge wird daher vertieft auf das eingeeengte Menschen- und Gesellschaftsbild der traditionellen Lehre eingegangen. In bezug auf die systemische Perspektive der Erfolgssicherung ist zu bemängeln, dass das Bild des Homo Oeconomicus veraltet ist und neuere empirische Erkenntnisse der Unternehmungskultur durch die Theorie nicht erklärt werden können. In bezug auf die Legitimation ist zu bemängeln, dass der Markt als Legitimationsbezug („der Markt will es so“) privatwirtschaftlichen Handelns nicht ausreicht.

²⁹⁷ Gleicher Meinung: HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 162; BRAUN, 1993, 117.

²⁹⁸ Dies ist zum Beispiel bei der Einführung der Schweizerischen Recyclinggebühr für Computer der Fall gewesen. Die Computerhersteller haben sich auf Gesetzesebene dafür eingesetzt, eine Gebühr obligatorisch zu machen, ohne dass sie das selbst bei ihren Produkten bereits praktiziert hätten (eigene Erfahrung; Unterlagen sind bei den führenden Schweizer Computerhändlern erhältlich).

3.1 Erfolgssicherung: Eingeengtes Menschenbild

Die traditionelle Ökonomie und, darauf aufbauend, die Betriebswirtschafts- und Managementlehre geben sich seit einiger Zeit der Illusion des Homo Oeconomicus hin. Der Mensch sei, so wird gehofft und teilweise gar gefordert, einzig und allein an seinem persönlichen Nutzen interessiert. Aufbauend auf dieser Ansicht werden Modelle entwickelt und Prognosen abgeleitet. In der Folge ist daher zu zeigen, dass die Annahme des Homo Oeconomicus in der Praxis nicht haltbar ist, womit die entsprechenden Theorien stark an Erklärungswert einbüßen. Auf der Ebene des erfolgsorientierten Managements sind diese Diskrepanzen in den letzten beiden Dekaden offensichtlich geworden, als immer klarer wurde, dass weiche Faktoren der Unternehmungskultur für einen massgeblichen Teil des Unternehmungserfolgs verantwortlich sind. Es ist zu zeigen, dass die verschiedenen Ansätze des modernen Kulturmanagements auf irrationalen Gedankengut aufbauen und entsprechend vorsichtig gehandhabt werden müssen. Die festgestellten Defizite können anschliessend auf das Fehlen kommunikativer Rationalität in der gängigen Managementlehre zurückgeführt werden.

3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus

Die ökonomische Theorie versteht den Menschen zu einseitig als rein nutzenmaximierendes Individuum.²⁹⁹ Es ist zwar richtig, dass der Mensch sich oft überlegt, was ihm wohl am meisten bringen würde, aber diese egoistisch-nutzenmaximierende Tendenz ist nicht das einzig zu beobachtende menschliche Verhalten.³⁰⁰ Es ist bereits oben erarbeitet worden, dass neben der systemischen auch die kommunikative Vernunft denkbar ist. Auf das Vorhandensein verständigungsorientierter Handlungsmuster verweisen auch eine Reihe empirischer Arbeiten. Insbesondere scheinen mir folgende Punkte gegen die Alleinherrschaft des systemischen Handlungsmusters zu sprechen:

²⁹⁹ „Wir waren bisher implizit davon ausgegangen, dass die primäre Motivation einer Person darin besteht, die individuellen Gewinne zu maximieren. Obwohl diese Annahme häufig sehr plausibel ist, kann aber auch nicht übersehen werden, dass andere motivationale Orientierungen auftreten können“ (BIERHOFF, 1991, 27; gleichlautend: KELLY/THIBAUT, 1978; MESSICK/MCCLINTOCK, 1968).

³⁰⁰ Gleicher Meinung: JANIS/MANN, 1977, 23ff.

1. Es ist prinzipiell unmöglich, Nutzen im Sinne des Hedonismus zu maximieren.³⁰¹ Es ist zwar möglich, gewisse Güter anzustreben, von welchen angenommen werden darf, dass sie den Nutzen erhöhen.³⁰² Da jedoch zwischen einem konkreten Gut und dem empfundenen Nutzen kein kausaler Zusammenhang besteht, ist die ausschliessliche Abstützung auf die Nutzenmaximierung rational nicht operationalisierbar.³⁰³ Demzufolge orientiert sich der Mensch *auch* an Meinungen anderer, an bestehenden Werten oder einfach an möglichst sinnvollen Gesamtfolgen.³⁰⁴ Insbesondere bei Managern und Mitarbeitern kann beobachtet werden, dass eine rationale Nutzenmaximierung praktisch nicht stattfindet. Aus zeitlichen, ökonomischen und intellektuellen Restriktionen begnügt sich der Mensch mit sogenannt befriedigenden Strategien.³⁰⁵ Befriedigend wird gehandelt, wenn eine neue Lösung nicht aufgrund umfassender Studien gewählt wird, sondern weil die neue Lösung Verbesserungen bereits schon in genügendem Ausmass realisiert *und* den Rahmenbedingungen genügt. Unter Rahmenbedingungen sind nutzeninvariante Werte gemeint, was verdeutlicht, dass Werte bei der Wahl

³⁰¹ Dies ist die gängige Annahme des Utilitarismus (HÖFFE, 1988), der wiederum die gängige Grundlage für den systemischen Nutzenbegriff liefert.

³⁰² In diesem Sinne hat die ökonomische Theorie den Gewinn als operationalisiertes Formalziel im marktwirtschaftlichen System definiert. Da Gewinn nur beschränkt mit Nutzen gleichgesetzt werden kann, wird das Gewinnprinzip zu einer kommunistischen Fiktion, die besagt, dass es für ein bestimmtes Volk ein oberstes Ziel gibt, nämlich das Gewinnmaximum (P. ULRICH, 1993, 200).

³⁰³ Hierzu THALER, 1992, 90: „First, people do not possess a set of pre-defined preferences for every contingency. Rather, preferences are constructed in the process of making a choice or judgment. Second, the context and procedures involved in making choices or judgments influence the preferences that are implied by the elicited responses.“ Gleichlautend: JANIS/MANN, 1977, 25: „The utility an individual gains from a commodity or a service can be measured to some degree by observable market phenomena (e.g., how much of the commodity he will buy at different prices). But there is no convenient measuring unit for the utility of an intangible such as dignity. Therefore, even if these other factors can be theoretically expressed in terms of [subjective] utility, the difficulties involved in measuring the utilities prevent the theory [of maximization of utilities] from satisfactorily explaining observed behavior and decisions.“ (mit Hinweisen).

³⁰⁴ SCHÜSSLER, 1990, 2 (Einleitung): „Unter vielen Soziologen gilt die Existenz normativ vermittelter, nichtegoistischer Motive ebenso wie die Fehlerhaftigkeit und Irrationalität vieler Handlungen als gesichertes Wissen.“; ebenfalls: JANIS/MANN, 1977, 23. Wesentlich akzentuierter: THALER, 1992, 89: abschliessender Kommentar von empirischen Untersuchungen zum beobachteten ökonomischen Verhalten: „It suggests that no optimization principles of any sort lie behind the simplest of human choices and that the uniformities in human choice behavior which lie behind market behavior may result from principles which are of a completely different sort from those generally accepted.“

³⁰⁵ JANIS/MANN, 1977, 25 (mit Hinweisen): „satisficing strategy“.

einer Entscheidung oft wichtiger oder zumindest genauso wichtig sind wie Nutzenmaximierungsüberlegungen.

2. In der Praxis basieren viele Entscheidungen auf Gefühlen, da die Entscheidungssituation kein anderes Verhalten zulässt. Unter Zeitdruck und in Anbetracht strategischer Ungewissheit müssen der Mitarbeiter und das Management auf persönliche Gefühle vertrauen. Das menschliche Gefühl ist aber oft kulturell geprägt, so dass völlig unterschiedliches Verhalten resultieren kann.³⁰⁶ In diesem Sinne kann ökonomischer Erfolg teilweise auch auf gesellschaftliche Werte zurückgeführt werden.³⁰⁷
3. Der Mensch braucht Werte zur Sinnstiftung und Sozialintegration. Aufgrund des Bedürfnisses nach einem wertvollen Leben ist zum Beispiel Altruismungsverhalten empirisch feststellbar und muss in einer Theorie menschlichen Verhaltens systematisch integriert werden.³⁰⁸ Befassen sich die Ökonomen mit Fragen des Altruismus, dann stellen sie schnell fest, dass nur in „einer extrem einfach strukturierten Modellwelt“ damit gerechnet werden darf, dass Altruismus nicht zu ökonomischen Ineffizienzen führt. Wenn mehrere altruistische Akteure („Geber“) auftreten, dann kann bei Modellen auf freiwilliger Basis „kaum mit einem pareto-optimalen Umverteilungsvolumen“ gerechnet werden. „Staatliche Aktivitäten im *Interesse* der Geber können diese Defizite eventuell abmildern“.³⁰⁹ Werte sind auch dafür verantwortlich, dass moralisches Handeln selbst in gewinnorientierten Systemen durchaus feststellbar ist.³¹⁰
4. Schliesslich fordert die Öffentlichkeit explizit nicht-ökonomisches Verhalten von Unternehmungen: Wahrheit in der Werbung, freiwillige Beachtung ökolo-

³⁰⁶ THALER, 1992, 90: „In practical terms, this implies that behavior is likely to vary across situations that economists consider identical.“

³⁰⁷ Europas wirtschaftlicher Erfolg in den letzten Jahrhunderten könnte unter Umständen auf den Einfluss von Calvin zurückgeführt werden (protestantische Ethik, WEBER, 1981), der amerikanische Erfolg beruht auf deren freiheitlicher Gesinnung (Gerechtigkeitsethik) und der japanische Erfolg wird unter anderem auf soziale und traditionelle Werte zurückgeführt (SEN, 1987, 18, BRAUN, 1993, 99).

³⁰⁸ Der Ökonom Volker Arnold stellt empirisch interdependente Nutzenfunktionen fest, die auf Altruismusmotive zurückgehen und folgert, dass die altruistischen Handlungsorientierungen in die Ökonomie eingebaut werden sollten (ARNOLD, 1994, 54).

³⁰⁹ ARNOLD, 1994, 82.

³¹⁰ WATERS, 1989, 3ff.

gischer und sozialer Erfordernisse und die Vermeidung von diskriminierenden Handlungen sind allgemeine Erwartungen der Öffentlichkeit, die eine Unternehmung unabhängig von ihrem ökonomischen Erfolg erfüllen sollte.³¹¹

5. Nicht zuletzt ist der utilitaristische Begriff strukturkonservativ. Er setzt nämlich eine vorgegebene Anfangsausstattung der Individuen voraus, ohne sie aus grundlegender Perspektive rational zu rechtfertigen.³¹² Implizit nimmt damit der Utilitarismus in Kapitulation vor dem Faktischen an, dass die bestehende Güterverteilung ethisch legitim sei. So vergibt der Utilitarismus jede Chance, Gerechtigkeitsprinzipien zu formulieren und zu fordern. Auch die Rawlsche Gerechtigkeitstheorie beseitigt dieses Problem nicht grundlegend.³¹³ Rawls kann nämlich in seiner Theorie, obwohl er bedeutend weitergeht und viele systematische Defizite des Utilitarismus behebt, keine unbedingt geltenden Freiheitsrechte ableiten. Dadurch bleibt die Gerechtigkeitstheorie lückenhaft und es fehlt ihr die Eigenschaft, zukunftsweisend attraktive Entwicklungsrichtungen aufzeigen zu können.

Diese Gründe relativieren das Bild des Menschen als strategischem Homo Oeconomicus und verweisen gleichzeitig auf bedeutende Lücken der ökonomischen Theorie. Selbstverständlich ist der Homo Oeconomicus analog zum vollkommenen Wettbewerb nur eine Modellannahme und keine Wirklichkeitsbeschreibung.³¹⁴ Damit ist implizit festgehalten, dass es in der Wirklichkeit noch weitere relevante Orientierungen geben kann, was die vorliegende These der kommunikativen Vernunft zumindest nicht widerlegt.³¹⁵ Viel wichtiger ist jedoch die zweite Folgerung aus der Tatsache, dass die Ökonomie den Anspruch auf eine hinreichende Beschreibung der Wirklichkeit aufgeben muss. Die Erklärungsprinzipien der Ökonomie sind demzufolge für die Beurteilung und Prognose menschlichen Verhaltens keine hinreichenden Prinzipien.

³¹¹ BAUMOL/BLACKMAN, 1991, 2.

³¹² Zur Paretooptimalität: NUTZINGER, 1992, 48; P. ULRICH, 1994, 15 mit Hinweis auf die Kritik der Wohlfahrtsökonomik bei KERBER, 1987, 69ff.

³¹³ Siehe Kapitel „b) Institutionenethik“, Seite 52.

³¹⁴ OSTERLOH, 1993, 54: „das dem ökonomischen Modell zugrunde gelegene Konstrukt des rationalen Egoisten („Homo Oeconomicus“) [ist] kein empirisches, sondern ein analytisches Instrument“ (Anmerkungen durch den Verfasser in eckigen Klammern []).

³¹⁵ Abwegig in dieser Hinsicht die Meinung von FREY, 1990, der den Menschen als reinen Homo Oeconomicus versteht.

Eine sich an der Ökonomie orientierende Managementlehre, die somit auf dem Konstrukt des Homo Oeconomicus aufbaut, muss daher zwangsläufig unvollständig bleiben. Daran ändern auch Versuche der X/Y-Theorie und der Human Relations und Human Resources Bewegung nicht viel.³¹⁶ Sie alle bleiben weitgehend dem ökonomischen Denken verhaftet, indem sie unterstellen, der Mitarbeiter maximiere seinen Nutzen durch Bedürfnisbefriedigung.³¹⁷ Auch Herzberg ist hiervon nicht ausgeschlossen, da die Beschränkungen der Hygienefaktoren durch Motivatoren ersetzt werden, die wiederum dem Individuum etwas bringen sollen.³¹⁸ Die Managementtheorie greift mit dem utilitaristischen Motivationskonzept zu kurz und sollte, um die Wirklichkeit vollständiger zu erfassen, auch die kommunikative Rationalitätsdimension konzeptionell einschliessen.³¹⁹

3.1.2 Ausblendung kommunikativer Rationalität

Mit der Kritik am zugrundeliegenden Menschenbild und dem Aufzeigen der damit verbundenen, unvollständigen Managementpraktiken, liegt die Diagnose auf der Hand. Die gängige Managementtheorie blendet die kommunikative Vernunft in der Unternehmungsführung weitgehend aus. Sie kann zwar kommunikative Probleme in der Unternehmung empirisch feststellen und mag diesen Problemen in einigen Ansätzen auch den gebührenden, zentralen Stellenwert einräumen. Sie geht dem Problem aber nicht auf den Grund. Damit verkennt die traditionelle Managementlehre den Unterschied zwischen systemischer und kommunikativer Vernunft. Die kommunikative Vernunft wird nicht wahrgenommen, so dass aus traditioneller Perspektive auch nicht eingesehen werden kann, weshalb ein „Kulturmanagement“ nicht denkbar ist. Denn Management hat immer eine Komponente der Fremdbestimmung, die sowohl das Gegenseitigkeitsprinzip als auch das Gewaltlosigkeitsprinzip ausblendet und demzufolge kommunikativ nicht rational sein kann. In diesem Sinne widersprechen sich das hier postulierte

³¹⁶ Beispielhaft: MCGREGOR, 1960.

³¹⁷ BOLMAN/DEAL, 1991.

³¹⁸ HERZBERG, 1988.

³¹⁹ Gründe hierfür finden sich in den Kapiteln „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83, „3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung“, Seite 90 und „3.2.2 Historische Legitimation ökonomischer Rationalität“, Seite 93.

rationale Verständnis von Unternehmenskultur mit dem strategisch verstandenen Managementbegriff.

Die Unternehmenskultur besteht im Hinblick auf die kommunikative Vernunft aus sämtlichen gelebten Werten, über die in einem bestimmten System ein Konsens erzielt worden ist. In dieser Hinsicht ist die Unternehmenskultur mit der Unternehmensethik eng verbunden. Auf die Ähnlichkeit der Begriffe Unternehmenskultur und Unternehmensethik verweisen auch die Definitionen. In der deskriptiven Ethik „werden die faktischen Handlungs- und Verhaltensweisen in einer bestimmten Gesellschaft oder Gemeinschaft daraufhin untersucht, welche Wertvorstellungen und Geltungsansprüche in ihnen wirksam sind“.³²⁰ Diese Definition tönt verblüffend ähnlich den gängigen Definitionen der Unternehmenskultur: „‘Kultur’ bezeichnet ein System von Wertvorstellungen in dialektischer Einheit mit Verhaltensnormen, die von den Menschen eines Sozialgebildes erlernt und akzeptiert wurden.“³²¹ Es ist daher anzunehmen, dass deskriptive Ethik und Unternehmenskultur im betrieblichen Umfeld zusammenfallen. Die Unternehmenskultur wird mit der deskriptiven Ethik erfasst, oder die deskriptive Ethik stellt die Begriffe zur Verfügung, die Unternehmenskultur zu beschreiben.³²² Die normative Ethik, welche unter anderem konkrete Forderungen an moralische Werte und Verhaltensweisen formuliert, kann demnach auch als eine Theorie der richtigen Gestaltung der Unternehmenskultur verstanden werden.³²³

Legitimation: Eingeengtes Marktverständnis

Noch deutlicher treten Mängel traditioneller Auffassungen zutage, wenn die Zunahme externer Effekte privatwirtschaftlichen Handelns und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Legitimationsforderungen an die Unternehmensführung in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden.³²⁴ Solche Fälle

³²⁰ PIEPER, 1991, 12f.

³²¹ LAY, 1992, 89.

Ebenfalls: GÖBEL, 1992, 285: „*Deskriptive Ethik* beschreibt die Phänomene von Moral und Sitte in verschiedenen Kulturen und Zusammenhängen.“

³²² Dieser Meinung ist auch LAY, 1992, 89.

³²³ Zur normativen Ethik einführend: PIEPER, 1991, 12f.

³²⁴ Siehe Kapitel „1.2 Legitimation: Gebot der Gesellschaft“, Seite 39. Verstärkt wird die Legitimationsforderung durch die Tatsache, dass vermehrt bisher akzeptierte unternehmerische Entscheide

zeigen besonders deutlich, dass das marktwirtschaftliche Prinzip - die Gewinnmaximierung - nicht immer im Interesse der Allgemeinheit steht, wie das von Verfechtern der reinen Marktwirtschaft behauptet wird. Unter dem Eindruck negativer externer Effekte auf unbeteiligte Dritte kann mit Recht geschlossen werden, die ökonomische Vernunft habe „immer häufiger Gesamtwirkungen auf unsere Lebensqualität (...), die vom gesunden Menschenverstand her als unvernünftig bezeichnet werden müssen“.³²⁵ Das ökonomische Prinzip scheint in diesen problematischen Ausnahmefällen zumindest in gewissen Bereichen zu versagen. Wenn externe Effekte zum Normalfall werden, dann rückt die Legitimationsfrage ins Zentrum des Interesses.

Es ist tatsächlich zu beobachten, dass das ökonomische Prinzip von dessen Protagonisten als legitim aufgefasst wird, denn der Wettbewerb zwingt zum Egoismus der persönlichen Nutzenmaximierung und „führt zu den Innovationen, Investitionen, zu Kapitalbildung und Wachstum, worin die ausserordentliche Wohlstandssteigerung der Allgemeinheit in den funktionierenden Marktwirtschaften des Westens begründet liegt“.³²⁶ Das unternehmerische Handeln ist demnach dann legitim, wenn es sich egoistisch nutzenmaximierend verhält, weil es dann zu den beschriebenen Vorteilen kommt.³²⁷ Um diese Position beurteilen zu können, wird in der Folge auf die wichtigsten Annahmen der ökonomischen Theorie eingegangen. Es wird untersucht, ob diese Annahmen realistisch sind und damit die ökonomische Theorie stützen. Wäre dies der Fall, dann müsste der Unternehmer auch aus ethischen Gründen ausschliesslich die langfristige Gewinnmaximierung betreiben.

fragwürdig werden. Eine Liste mit entsprechend zweifelhaften Aktionsfeldern enthält STEINMANN/LÖHR, 1991, 4f. (analog: HOSMER, 1991, 49f.). Diese Beobachtungen können auch empirisch nachgewiesen werden. Insbesondere grosse Firmen in konzentriertem oder öffentlichem Eigentum haben ein empirisch feststellbares erhöhtes Legitimationserfordernis (MINETT, 1992, 126).

³²⁵ P. ULRICH, 1980, 25.

³²⁶ HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 26.

³²⁷ Stellvertretend für viele: FRIEDMAN, 1970, neuer: BECKER, 1993; die Anwendung der Ökonomie auf die Sozialwissenschaften ist umfassend dokumentiert bei FREY, 1990; kritisch gewendet gegen Friedman: MULLIGAN, 1986; stellvertretend für die Wirtschaftsethiker zu diesem Thema: RÜHLI, 1994.

3.2.1 Illusion der interessenharmonisierenden Nutzenmaximierung

Eine der wichtigsten Annahmen der ökonomischen Theorie ist die Überzeugung, dass das individuell egoistische Nutzenstreben zu einem gesamtgesellschaftlichen Wohlstandsmaximum führt.³²⁸ Das individuelle, egoistische Interesse steht in diesem Modell in Harmonie zum gesellschaftlichen Allgemeininteresse. Die individuelle Interessenverfolgung bewirkt so die gesamtgesellschaftliche Interessenverfolgung. Dagegen spricht allerdings eine Reihe von theoretischen und empirischen Gründen.³²⁹

1. Grundsätzlich ist es theoretisch unmöglich, Nutzen interpersonell zu verrechnen oder aufzuaddieren.³³⁰ Der Nutzen eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung wird so unterschiedlich empfunden und bewertet, dass eine Verrechnung prinzipiell weder theoretisch noch praktisch durchführbar ist.³³¹ Damit ist es unsinnig, von einem gesellschaftlichen Nutzenmaximum zu sprechen.³³² Die Legitimationskette der ökonomischen Theorie ist hier an einem empfindlichen Punkt getroffen. Sie legitimiert nämlich das egoistische Verhalten mit dem Hinweis auf das volkswirtschaftliche Nutzenmaximum. Ohne theoretisches und praktisches Nutzenmaximum vermag die ökonomische Theorie nicht zu überzeugen. Die beanspruchte Legitimationskraft schwindet dahin.

³²⁸ Als Nutzenmaximierer steht „jedermann auch in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit, welcher Art auch immer dieselbe gedacht werden mag, unter dem Moralgesetz“ (MENGER JUN.: Grundsätze. 2. Auflage; 1924, S. 21; zitiert in BIERVERT/HELD, 1987, 41). Dieser Meinung ist implizit auch Kant, wenn er meint, dass selbst ein Volk von Teufeln zum ewigen Frieden kommen kann, wenn es nur seinen Nutzen maximiert, was von Apel kritisiert wird (BRAUN, 1993, 83).

³²⁹ Ich halte diesen Punkt bewusst kurz, da die Referenzliteratur ziemlich umfangreich ist und weil den genannten Gründen im Rahmen dieser Arbeit nur eine unterstützende Funktion zukommt. Zur Nutzentheorie umfassender: BIERVERT/HELD, 1987, 23ff.

³³⁰ P. ULRICH, 1993, 221 mit Bezug auf John Rawls: Arrow'sches Unmöglichkeitstheorem. Aufgrund der Logik der Gesamtnutzenmaximierung wird jedoch unterstellt, dass die Nutzenaddition sinnvoll ist (P. ULRICH, 1993, 195).

³³¹ P. ULRICH, 1993, 212 (insbesondere Fussnote 121); Die prinzipielle Unverrechenbarkeit von Nutzen vertreten auch die Psychologen JANIS/MANN, 1977, 25 (mit Hinweisen).

³³² P. ULRICH, 1988A, 105f.; Peter Ulrich nennt das Nutzenmaximum sogar pikant eine „kommunistische Fiktion“ (P. ULRICH, 1988A, 102). Analog: HIGGINS/GORDON, 1986, 76, 78; sogar in der Rechtslehre: BAUDENBACHER, 1983, 129 (im Original kursiv): „Auch ohne weitere Vertiefung muss ferner der Hinweis erlaubt sein, dass sich die systemtheoretische Richtung der modernen Wettbewerbstheorie mit ihren Vertröstungen auf die Zukunft durchaus mit gewissen marxistischen Autoren trifft.“

2. Ein weiterer prinzipieller Einwand kritisiert die Indifferenz des Nutzenkonzepts gegenüber Machtaspekten.³³³ Aus der Tatsache ungleicher Anfangsausstattungen lässt sich ein Machtungleichgewicht zwischen ökonomisch oder sozial stärkeren und schwächeren Marktteilnehmern von Beginn weg feststellen. Ein Machtungleichgewicht führt mit einiger Wahrscheinlichkeit zu einseitig dominierten Verträgen, die von der machtschwachen Seite akzeptiert werden müssen, weil ein Vertragsabschluss immer noch besser sein kann, als überhaupt kein Vertrag. Die so zustande gekommenen Verträge gewährleisten aber nicht mehr das individuelle und volkswirtschaftliche Nutzenmaximum. Im Gegenteil, sind doch aufgrund der ungleichen Machtverteilung Monopolgewinne zu erwarten, die den Gesamtnutzen senken. So mussten im Verlaufe der Jahrzehnte umfangreiche gesetzliche Regelungen vorgenommen werden, um Machtmissbrauch in realen Volkswirtschaften zu verhindern. Infolgedessen ist die gängige Ansicht der Rechtslehre zu stützen, marktwirtschaftliche Prinzipien nicht an oberster Stelle zu berücksichtigen.³³⁴
3. Ferner kann auch innerhalb des Konzeptes gezeigt werden, dass individuell nutzenmaximierendes Verhalten in einer Gesellschaft zu einer individuellen Nutzensschmälerung führen kann. In solchen Fällen führt gewinnmaximierendes Verhalten zu kleineren Gewinnen. Zum Beispiel sinkt der individuelle Nutzen der Theaterbesucher, wenn jeder einzelne - nutzenmaximierend - aufsteht, um das Geschehen besser verfolgen zu können. Diese Situation ist gesamtgesellschaftlich gerade im Bereich der externen Effekte charakteristisch, und es ist systemtypisch, dass sich in diesem Bereich die Probleme häufen. Interessanterweise wachsen solche Probleme mit der steigenden Vollkommenheit des Marktes. Je besser die Bedingungen des vollkommenen Marktes erfüllt sind, desto wahrscheinlicher sind Preiskämpfe zur Umsatzsteigerung. Dies senkt aber nicht nur den Gesamtgewinn einer Branche, sondern auch den Gewinn des einzelnen Wettbewerbers. Darüber

³³³ P. ULRICH, 1994, 12: Interne Effekte.

³³⁴ BAUDENBACHER, 1983, 84. Allerdings täte es dem Gesetzgeber sicher gut, etwas mehr von den Prinzipien der freien Marktwirtschaft zu verstehen, um die Umsetzungsfrage legitimer Ziele besser den tatsächlichen Gegebenheiten anpassen zu können, wie das Carl Baudenbacher in dem von ihm vertretenen funktionalen Ansatz fordert. In diesem Sinne plädiert BAUDENBACHER, 1983, 115 für eine „*dualistische Begründungsstrategie*“, die sowohl Dogmatik als auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Folgen berücksichtigt.

hinaus kann auch der Kunde geschädigt werden, weil erstens Qualitätseinbrüche wahrscheinlich sind und zweitens Konzentrationsprozesse zu Monopolsituationen führen können, welche die Konsumentenrente generell schmälern.³³⁵ Solche Situationen können mit Marktmechanismen nicht verhindert werden, sondern benötigen einen Basiskonsens der Betroffenen über die zu erreichenden Ziele und deren vertragliche Bindung, was wiederum auf die kommunikative Dimension der Problemlösung verweist.³³⁶ Das Problem wird also nicht gelöst, indem sich die Betroffenen über den Markt koordinieren, sondern dadurch, dass sich die Betroffenen kommunikativ über Verträge koordinieren. Wiederum braucht es nicht mehr systemische Vernunft (mehr Markt), sondern mehr kommunikative Vernunft (effizientere Konsensfindungsprozesse).

4. Da die Individuen notwendigerweise nicht alle gleichviel besitzen (unterschiedliche Anfangsausstattung mit Nutzenniveaus), führt das individuelle Nutzenstreben zu einem Punkt mit wiederum unterschiedlichen Nutzenniveaus der Individuen.³³⁷ Unter der plausiblen Annahme abnehmender Grenznutzen könnte der Gesamtnutzen also nochmals gesteigert werden - angenommen die Addition wäre theoretisch durchführbar - indem lediglich umverteilt wird. Da die ökonomische Theorie Umverteilungen rational nicht begründen kann, vermag der Hinweis auf das gesellschaftliche Nutzenmaximum individueller Nutzenmaximierung nicht zu überzeugen. Das gewinnmaximierende Verhalten führt demnach unter der Annahme abnehmender Grenznutzen nicht zum gesellschaftlichen Nutzenmaximum, das nur mittels zusätzlicher

³³⁵ BAUMOL/BLACKMAN, 1991, 3 bringen die Kritik am Modell des vollkommenen Wettbewerbs auf den Punkt: „Thus (...) these ‘perfect’ market forms impose vice rather than virtue. With respect to product quality and completeness and accuracy of product information, these market forms perform almost as badly, and are likely to provide, perhaps more than any other market forms, both the incentive and the opportunity for product degradation and misrepresentation.“

³³⁶ Das spieltheoretische Konstrukt dieser Beispiele ist das in der Literatur breit diskutierte Gefangenendilemma. Zum analytischen Konzept des Gefangenendilemmas stellvertretend für viele: HOMANN/ BLOME-DREES, 1992, 29ff.; THIELEMANN, 1994, 19; OSTERLOH, 1993, 51; LÖHR/OSTERLOH, 1995, 17 (ausführlich). Löhr und Osterloh weisen darauf hin, dass das Gefangenendilemma auf gesellschaftlicher Ebene nur durch die Bildung von Solidaritätskernen oder der Herbeiführung von Niedrigkostensituationen gelöst werden kann (LÖHR/OSTERLOH, 1995, 19), wobei offenbar die meisten spieltheoretischen Erklärungen kooperativen Handelns mit der Bemerkung enden, dass kulturelle Faktoren für die Kooperation verantwortlich sind, womit das ökonomische Rationalitätsparadigma grundsätzlich abgelehnt wird (LÖHR/OSTERLOH, 1995, 22).

³³⁷ Zur Pareto-(In)Optimalität: NUTZINGER, 1992, 48.

Umverteilung realisiert werden könnte. Werden selbstverstärkende Kapitalakkumulationsprozesse mitberücksichtigt, die zusätzlich die Position der mächtigen Marktteilnehmer stärken, dann führt der freie Markt zu noch unterschiedlicheren Endausstattungen, so dass der aufaddierte Gesamtnutzen noch ausgeprägter unter individuell ungünstig verteilten Grenznutzenteilmengen leidet.

Aufgrund dieser theoretischen Schwächen der ökonomischen Theorie erscheint es sinnlos zu unterstellen, dass sich Wettbewerber ausschliesslich nutzenmaximierend verhalten, um dann zu postulieren, dass das Ergebnis des Wettbewerbs auch ethisch legitim sei.³³⁸ Der Wert der Wettbewerbstheorie ist bei Legitimationsfragen sehr beschränkt, was die materiellen Errungenschaften des Wettbewerbs in der Praxis natürlich nicht schmälert.³³⁹ Wichtig jedoch ist die klare Positionierung des Marktmechanismus im Hinblick auf Legitimationsfragen der Marktwirtschaft: „Wettbewerb ist ein Mittel, aber nicht letzter Zweck“.³⁴⁰ Es ist also unmöglich, mit dem Hinweis auf die göttlich-unsichtbare Hand des Marktes, die gesamte gesellschaftliche Verantwortung auf die Gewinnmaximierung zu reduzieren.³⁴¹

3.2.2 Historische Legitimation ökonomischer Rationalität

Wie ist zu erklären, dass angesichts der Fülle echter Kritikpunkte an der ökonomischen Theorie so lange daran festgehalten wurde und auch weiterhin teilweise festgehalten wird? Zur Beantwortung dieser Frage ist auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation einzugehen, die für die Marktwirtschaft bis vor kurzem charakteristisch gewesen ist. Lange Zeit hat das Konzept der

³³⁸ P. ULRICH, 1988A, 105; P. ULRICH, 1993, 219: „Es gibt keinen rein ökonomischen Standpunkt, kein volkswirtschaftliches Gesamtnutzenmaximum, kein betriebswirtschaftliches Formalziel; wer so tut als ob, frönt einem ideologischen Ökonomismus.“ Nach Peter Ulrich ist darum das unternehmerische Formalziel „Gewinnmaximierung“ aufzugeben.

³³⁹ Der Nutzen der Marktwirtschaft liegt insbesondere „darin, dass eine solche Wirtschaftsordnung *zum Wohl der Allgemeinheit mehr Wissen zu verarbeiten und zu nutzen vermag* als eine Ordnung, die über gemeinsame Ziele steuert“ (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 24 mit Hinweisen auf Hayek und Pies); zu den Grenzen von Preismechanismus und Wettbewerbstheorie: NUTZINGER, 1992, 51, 54.

³⁴⁰ Programmatiches Vorwort des 1. Bandes des Jahrbuchs „Ordo“ von 1948: Ordo 1, 1948, S. XI (HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 26).

Marktwirtschaft unserer Gesellschaft grosse Dienste geleistet, ohne dass die externen Effekte zu stark ins Gewicht gefallen wären. Die kostengünstige Produktion notwendiger Produkte stand im Vordergrund und wurde vom Markt in effizienter Weise wahrgenommen. Erst in den letzten Jahrzehnten ist die Überzeugungskraft der Marktwirtschaft aufgrund ökologischer und ungelöst gebliebener sozialer Probleme brüchig geworden, und erst mit dem Zusammenbruch des Kommunismus ist Kritik am Konzept des Wettbewerbs nicht mehr ideologieverdächtig. Mit dem Verschwinden des abschreckenden Gegenbeispiels kommunistischer Staaten kann die Wissenschaft vermehrt die eigenen Missstände fokussieren.

Aus wirtschaftlicher Perspektive hat sich die Marktsituation vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt gewendet. Lange Zeit waren repetitive Produktionsprozesse auf sicheren Absatzmärkten die Regel. Humanpotential musste keine kreativen Eigenleistungen vollbringen, und kulturelle Aspekte blieben angesichts der Fließbandproduktion im Hintergrund. Die Absatz- und Beschaffungsmärkte waren lokal und somit überschaubar. Die gegenseitige soziale Kontrolle funktionierte durch enge persönliche Geschäftsbeziehungen, und da die Produktionspalette konstant blieb, gab es keine nennenswerten externen Effekte in ökologischer und sozialer Hinsicht. Mit kleinen Produktionsvolumina blieben ökologische Nebenwirkungen weitgehend aus oder konnten von der Natur hinreichend kompensiert werden. Die soziale Frage war mit dem Hinweis auf das Produktionspotential des freien Marktes gelöst, denn soziale Probleme waren hauptsächlich auf die Versorgung der Grundbedürfnisse beschränkt.

Gesellschaftlich konnte der einzelne meist auf Halt in Grossfamilie und Freundeskreis zählen, und es stand nur selten zur Debatte, dass Frauen im Erwerbsleben stehen wollten. Die zentralen humanistischen Grundwerte waren „intakt“, denn sie wurden hauptsächlich vom Glauben vermittelt und waren somit einerseits in sich konsistent und wurden andererseits von den relevanten Bezugspersonen und -gruppen geteilt. Anerkannte Moralvorstellungen, insbesondere in bezug auf Vertragstreue, Zahlungsmoral und gegenseitigen Respekt, waren seit

³⁴¹ P. ULRICH, 1993, 194: „Die Verfolgung des quasi-göttlichen volkswirtschaftlichen Gesamtzwecks, des ‘Gemeinwohls’ bzw. des volkswirtschaftlichen Gesamtnutzens erhält dann den Vorrang vor der gerechten Verteilung der Individualnutzen.“

Beginn der Marktwirtschaft Bedingung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs.³⁴²

Diese Entwicklungen erklären, warum die Wettbewerbswirtschaft so lange nicht nur unangefochten blieb, sondern infolge ihrer Produktionsfähigkeit auch als legitim bezeichnet werden konnte und heute trotzdem einer Reform bedarf. Lange Zeit war ihr Dienst an der Menschheit gross: Der Wettbewerb erhöhte die Freiheit des einzelnen, weil er die individuelle Unabhängigkeit sicherstellen konnte. Persönliches Eigentum und das höhere Versorgungsniveau erlaubten es immer mehr gesellschaftlichen Schichten, eigenständig zu leben und selbständig Verträge einzugehen.³⁴³ Damit hat sich die Einkommens- und Vermögensverteilung zugunsten einer starken Mittelschicht verändert. Diese Folgen waren im Interesse aller und dadurch in der Lage, den Wettbewerb aus ethischer Sicht zu legitimieren.³⁴⁴

Eine Grosszahl dieser Zustände und Annahmen steht heute zur Disposition. Die Familien sind kleiner geworden und die Freundeskreise flexibler und damit kurzlebiger. Die grossen Kirchen verzeichnen Austritte von Gläubigen, und auch wenn sie von kleineren Glaubensgemeinschaften teilweise ersetzt werden, so zählen immer mehr Menschen auf ihren eigenen Verstand und versuchen, sich so selbständig ihre Moral zu formulieren. Damit pluralisieren sich die Moralvorstellungen, und es wird immer wichtiger, über Werte und Normen einen möglichst rationalen Konsens zu erzielen.

Gleichzeitig ändert sich mit zunehmenden externen Effekten unter globalen Wettbewerbsbedingungen auch die wirtschaftliche Realität. Das Produktionsniveau hat ein Ausmass erreicht, dessen ökologische Belastung die Existenz der Menschheit gefährdet. Schliesslich ist ein Kapitalkonzentrationsprozess zu beobachten, der die Mittelschicht schwinden lässt.³⁴⁵ Und nicht zuletzt versagt die so-

³⁴² Diese Meinung vertrat bereits Adam Smith (STEINMANN/LÖHR, 1991, 26) und später natürlich WEBER, 1981.

³⁴³ Ähnlich P. ULRICH, 1977, 162ff. zur Legitimation der Aktiengesellschaft. In diesem Sinn meinen HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 26 auch heute noch den Markt als soziale Veranstaltung verstehen zu dürfen: „Marktwirtschaft dient - paradigmatisch - den Konsumenten, genauer: den Menschen qua Konsumenten.“

³⁴⁴ Die Legitimation ist damit in beiden Dimensionen, der Legitimationsbasis und der Interessenstruktur, für diesen Geschichtsabschnitt geglückt (zur Systematik der Legitimationsbedingungen: P. ULRICH, 1977, 127).

³⁴⁵ GLUCK, 1992, 38.

ziale Kontrolle wegen der Intransparenz multinationaler Unternehmen und der Anonymität der Eigentumsstruktur.³⁴⁶

4. Fazit

Es konnte im ersten Teil gezeigt werden, dass zwei bedeutende zeitgenössische Herausforderungen modernen Managements nach *mehr rationaler Kommunikation zwischen Subjekten* verlangen. In der Dimension der Legitimation unternehmerischen Handelns ist das Bedürfnis nach rationaler Kommunikation eine *uneingeschränkte* Forderung der diskursethisch orientierten Wirtschaftsethik. In der Dimension der Erfolgssicherung hingegen ist das Bedürfnis nach rationaler Kommunikation eingeschränkt durch strategische Überlegungen der Entscheidungsträger. Da in beiden Dimensionen mit rationaler Kommunikation Fortschritte im Sinne der Bewältigung aktueller Herausforderungen modernen Managements gemacht werden können, sind die weiteren Überlegungen der Aufgabenstellung gewidmet, rationale Kommunikation in Unternehmen zu ermöglichen.

³⁴⁶ MINETT, 1992, 185

TEIL II
PRINZIPIEN

1. Positionierung der kommunikativen Vernunft im Konzept Integriertes Management

Im vorliegenden Abschnitt wird gezeigt, wie das differenzierte Rationalitäts- oder Vernunftverständnis aus Teil I in der Unternehmung konkret umgesetzt werden kann. Aus den beiden beschriebenen Rationalitätsdimensionen werden drei Rationalisierungstypen abgeleitet, welche die Managementaufgabe vollständig abbilden. Zwei dieser Rationalisierungstypen werden heute bereits bei der Unternehmensrestrukturierung bewusst eingesetzt. Der kommunikative Typ der Rationalisierung hingegen wird zwar ebenfalls eingesetzt, seine Anwendung geschieht aber im Normalfall intuitiv aus dem gesunden Menschenverstand heraus und nicht auf einer konsistenten Theorie aufbauend.

Eine solche Theorie der unternehmerischen Rationalisierungsmöglichkeiten wird einleitend im vorliegenden Kapitel erarbeitet. Darauf bauen die aus dem Konzept Integriertes Management (KIM) in St. Gallen bereits bekannten drei Managementdimension auf, wobei die von Knut Bleicher gemachten Überlegungen konzeptionell durch die Erkenntnisse aus dem Konzept der Rationalisierungstypen zu *kritisieren* sind. Dabei werden die Erkenntnisse aus der dualen Vernunfttheorie als Kritik des Konzepts Integriertes Management verwendet, so dass ein theoretisch fundiertes Unternehmensverständnis resultiert, das der vorliegenden Arbeit für die weitere Gedankenführung zugrunde gelegt wird.

1.1 Rationalisierungsansätze

Unter Rationalisierung versteht man in der Betriebswirtschaftslehre im Anschluss an Taylor klassischerweise die Reorganisation des Betriebsablaufes zur Erhöhung der Produktivität.¹ Diese Sichtweise stützt sich auf den systemischen Rationalitätstyp. In der Praxis hingegen wird bei Reorganisationen bei weitem nicht nur systemisch rationalisiert.² Wie im ersten Teil gezeigt worden ist, steht

¹ P. ULRICH, 1990, 248 mit Bezug auf TAYLOR, 1977; P. ULRICH, 1991A, 12. Oder: ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/STEINMANN, 1993, 858: „Rationalisierung‘ heisst, der Wurzel ‘ratio‘ entsprechend, mehr Vernunft in unser Denken und Handeln zu bringen.“

² P. ULRICH, 1992, 186; P. ULRICH, 1990, 253ff.

der Mensch aufgrund von Sachzwängen vermehrt im Mittelpunkt der Rationalisierungsanstrengungen.³ „Motivation statt Kontrolle“ steht stellvertretend für viele praxisorientierte Ansätze zur Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation.⁴ Es ist bereits im ersten Teil angedeutet worden, dass die aktuellen Rationalisierungsansätze, wie zum Beispiel Business Process Reengineering oder das Pümpin'sche Dynamikprinzip eine Vermischung von Reorganisationsprinzipien vornehmen.⁵ Es finden sich einerseits Elemente, die direkt auf der systemischen Vernunft aufbauen, andererseits ist aber der Ruf nach eigenständiger Verantwortung, nach dezentraler, autonomer Entscheidungsfindung und nach lateraler Kooperation unüberhörbar, was eindeutig auf die Prinzipien der kommunikativen Vernunft verweist.⁶ In der Folge wird der Versuch unternommen, ein vollständiges Rationalisierungskonzept zu erarbeiten, das diese umfassenden Reorganisationsbemühungen systematisiert.

1.1.1 Rationalisierungstypen

Ausgehend von den beiden Rationalitätstypen menschlicher Vernunft, wie sie im ersten Teil entworfen wurden, leitet Peter Ulrich drei Typen betriebswirtschaftlicher Rationalisierung ab:

1. Tayloristischer Rationalisierungstyp: Nur der systemische Vernunfttyp findet Anwendung.
1. Systemischer Rationalisierungstyp: Der systemische Vernunfttyp findet primäre Anwendung unter nebengeordneter Berücksichtigung der kommunikativen Vernunft.
1. Kommunikativer Rationalisierungstyp: Der kommunikative Vernunfttypus findet primäre Anwendung.

Die Herleitung der Vollständigkeit dieses Rationalisierungskonzeptes findet im Anschluss in Form von drei Thesen statt. Zuerst seien die einzelnen Typen genauer erörtert (Abbildung 2).

³ Siehe Kapitel „b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation“, Seite 29.

⁴ P. ULRICH, 1971, Titel.

⁵ Siehe Kapitel „b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation“, Seite 29.

⁶ Siehe Kapitel „b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation“, Seite 29.

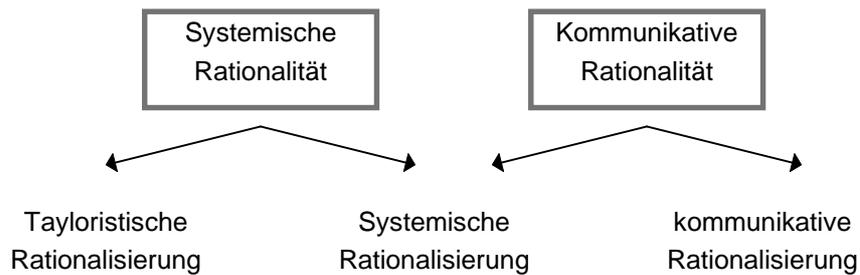


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Rationalität (Vernunft) und Rationalisierung (vernunftorientierte Umsetzung)

Die drei Typen möglicher betriebswirtschaftlicher Rationalisierung unterscheiden sich durch die eingesetzte Vernunftdimension. Taylor hat sich ausschliesslich auf die systemische Rationalität unter der Annahme geschlossener Systeme bezogen.⁷ Neuere Ansätze der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre denken weiter und gehen davon aus, dass die Wirklichkeit nicht als geschlossenes, sondern als offenes System zu betrachten ist.⁸ In einem offenen System herrscht gegenüber dem geschlossenen System strategische Ungewissheit, was zu umfassenden Ansätzen der strategischen Planung und Unternehmensführung geführt hat. Wiederum erfasst der Ansatz offener Systeme nicht die volle Wirklichkeit. Die Tatsache, dass in den Systemen Menschen leben und diese Menschen sich gewisse Regeln und Ziele des Zusammenlebens mittels kommunikativer Vernunft vorgeben, macht den kommunikativen Rationalisierungstyp notwendig.⁹ Damit ist klar, dass die unterschiedlichen Perspektiven in konkreten betrieblichen Fragestellungen unterschiedliche Ergebnisse hervorrufen. Um die Unterschiede genau zu erfassen, werden in der Folge drei Rationalisierungsmuster entsprechend den drei Perspektiven vorgestellt.

a) *Tayloristische Rationalisierung*

Bekannt unter dem Namen „Scientific Management“ wurde dieser Rationalisierungstyp vom Ingenieur Frederick W. Taylor zu Beginn unseres Jahrhunderts zum ersten Mal beschrieben und angewendet.¹⁰ Ganz Kind seiner Zeit

⁷ P. ULRICH, 1991A, 15; P. ULRICH, 1990, 251.

⁸ P. ULRICH, 1991A, 15; P. ULRICH, 1990, 251.

⁹ P. ULRICH, 1991A, 18; P. ULRICH, 1990, 253.

¹⁰ P. ULRICH, 1992, 194 (weitgehend deckungsgleich sind die Publikationen P. ULRICH, 1991A; P. ULRICH, 1990); P. ULRICH, 1991, 153.

betrachtete Taylor die Unternehmung als Maschine, in der alles nach einem vorgegebenen Plan abläuft.¹¹ In der Maschine läuft alles nach einem vorgegebenen Plan ab. Jedes Rad greift unter festgelegten Bedingungen ins nächste und ist prinzipiell ersetzbar. Die Gesamtmechanik der Maschine ist den fachspezifisch ausgebildeten Entwicklern voll zugänglich. Die menschlichen Elemente der Maschine (d.h. die Sachbearbeiter und das Fließbandpersonal) müssen die Maschine selbst nicht verstehen. So braucht der Arbeiter in der durchstrukturierten Fabrik kein Verständnis für den produktiven Gesamtzusammenhang aufzubringen. Er verrichtet die ihm zugeordnete und vorgegebene Arbeit. Der ganze Betrieb wird von Spezialisten nach Kriterien der optimalen Ressourcenverwertung organisiert. Demzufolge ist der Arbeitnehmer beliebig ersetzbar, so dass sich sein Beitrag prinzipiell auf diejenigen Arbeiten reduziert, die noch nicht maschinell erledigt werden können.¹²

Dieses Modell entspringt vollständig der systemischen Vernunft eines geschlossenen und damit geistig vollständig erfassbaren und kontrollierbaren Systems.¹³ In der Folge wird aufgrund der Berechenbarkeit der Handlungen auch von kalkulatorischer Rationalität gesprochen.¹⁴ Wie die moderne Betriebswirtschaftslehre und die Praxis eingesehen haben, ist die Reichweite der totalen Strukturierung beschränkt.¹⁵ Da Taylor explizit menschliche Faktoren aus seiner Theorie verbannt hat, sind die Erkenntnisse tayloristischer Rationalisierung in bezug auf Menschenführung äusserst beschränkt.¹⁶ Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Tatsache problematisch, dass es bei der eigentlichen Managementaufgabe in der Praxis, der Planung und Koordination der unternehmerischen

¹¹ Taylors Endziel ist die „mensenleere Fabrik“ (P. ULRICH, 1992, 194; P. ULRICH, 1991, 153; Hinweise auf weiterführende Literatur vorhanden); eine moderne Form der menschenleeren Fabrik ist die „*Informationsverarbeitungsfabrik*“ im Dienstleistungsbereich (P. ULRICH, 1992, 195; P. ULRICH, 1991, 154).

¹² P. ULRICH, 1992, 194; P. ULRICH, 1991, 153; Taylors Konzept lässt sich anhand von drei methodischen Prinzipien zusammenfassen: a) Entkoppelung des Arbeitsprozesses von subjektgebundenen Fertigkeiten, b) Trennung von Planung und Ausführung, c) Lückenlose, versachlichte Kontrolle (weiterführende Literatur findet sich in P. ULRICH, 1992, 194f.).

¹³ P. ULRICH, 1990, 251; P. ULRICH, 1991A, 15; modernes erfolgreiches Beispiel tayloristischer Rationalisierung: McDonalds Restaurants.

¹⁴ P. ULRICH, 1993A, 10.

¹⁵ P. ULRICH, 1992, 197; daher wenden sich vermehrt auch Industriefirmen gegen „tayloristische Massenfertigung“ (Beispiel: Siemens, gemäss Ausführungen von Direktor Bruno Freund; FREUND, 1993, 65).

¹⁶ P. ULRICH, 1990, 248.

Tätigkeit, weniger um quantitative Optimierungsfragen, als vielmehr um qualitative Führungsaufgaben geht.¹⁷ Mit anderen Worten kann der Mitarbeiter ebenso wenig berechnet werden wie die strategisch ungewissen Märkte. Aufgrund der eingehend skizzierten Herausforderungen genügt es demzufolge nicht, das Management auf tayloristische Rationalisierungskonzepte zu beschränken.¹⁸

b) *Systemische Rationalisierung*

In Situationen der strategischen Ungewissheit und der Notwendigkeit von Innovation und Kreativität musste folglich bereits früh eingesehen werden, dass die totale Rationalisierung à la Taylor signifikanten Beschränkungen unterliegt.¹⁹ Diese Umstände verlangen, dass die Unternehmung als offenes System verstanden wird, das mit der Umwelt in ständigem Austausch von Information und Materie steht. Rationalisierungsmethoden in offenen Systemen sind systemisch konzipiert berücksichtigen somit bereits einige Aspekte des kommunikativen Vernunfttyps.²⁰ Die systemische Rationalisierung zeichnet sich dadurch aus, dass die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen umfassender eingesetzt werden. Die Systemtheorie räumt dem Mitarbeiter oder relativ kleinen Organisationseinheiten Freiräume zur Gestaltung ihrer Arbeit bei der Reaktion auf externe Einflüsse ein. Die relativ autonomen Subsysteme können rasch, flexibel und unbürokratisch reagieren. Dadurch gewinnt das Gesamtsystem an „*Multistabilität*“ ohne selbst die Koordinationsaufgabe übernehmen zu müssen.²¹

Mit anderen Worten weicht die systemische Rationalisierung von der tayloristischen ab, indem sie die Fiktion aufgibt, die ganze Unternehmung könne „von oben herab“ nach technischen Kriterien des optimalen Betriebsablaufes organisiert und geführt werden. Sie öffnet quasi die Unternehmung der kommunika-

¹⁷ Zur Zeit von Betriebswirtschaftslehre und strategischer Beratungspraxis thematisiert unter dem Stichwort „Leadership“ (eigene Erfahrung).

¹⁸ Siehe Kapitel „Herausforderungen der Unternehmungsführung“, Seite 9ff.

¹⁹ P. ULRICH, 1992, 192: strategische Ungewissheit ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Ungewissheit durch zusätzliche Informationsgewinnung prinzipiell nicht beseitigen lässt. Diese Überlegungen wurden eingehend in der „Spieltheorie“ hergeleitet und abgehandelt (Hinweise vorhanden). Ein ähnliches Verständnis, das ebenfalls auf Habermas aufbaut, entwickelt auch KISS, 1987, 55.

²⁰ Grundlegend für den systemtheoretischen Ansatz und dessen Rationalisierungskonzepte: H. ULRICH, 1970.

²¹ P. ULRICH, 1992, 199.

tiven Vernunft, indem sie dem Mitarbeiter Freiräume zur Verfügung stellt, innerhalb derer er autonom entscheiden kann. Auf diese Weise wird der Idee der Subjektstellung des Menschen und damit den beiden Grundprinzipien rationaler Kommunikation teilweise Rechnung getragen.²² Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern bleibt jedoch eine partielle da sämtliche Aktivitäten des Mitarbeiters auf die vorgegebene Strategie auszurichten sind und im Zweifelsfall autoritär „von oben herab“ eingegriffen wird. Mit Recht fühlt sich der Mitarbeiter bei solchen Reorganisationen etwas verkauft. Er wird zwar als Person endlich wahrgenommen - aber eben nur soweit, wie es der Unternehmung etwas nützt; was nützlich ist, wird jedoch noch immer vom Topmanagement vorgegeben.²³

Die systemische Rationalisierung setzt zwar beide Vernunfttypen nebeneinander ein, bei Konflikten wird allerdings die kommunikative Vernunft der systemischen Vernunft untergeordnet. Analog wird von der Vorstellung ausgegangen, dass sich die Lebenswelt der Systemwelt unterzuordnen habe, was im Widerspruch zu den Erkenntnissen aus Teil eins steht.²⁴ Der Mensch wird wie bei Taylor als Objekt verstanden, das sich dem System anzupassen hat und keinen Einfluss auf die Zielsetzung ausübt.

Der systemische Rationalisierungstyp versagt darum, wenn vollständige Gegenseitigkeit bei der Zusammenarbeit erforderlich ist. Genau dies ist heute in kooperativen Managementumfeldern immer öfters der Fall. Im globalen Wettbewerb werden keine Unterebenen benötigt, sondern eigenständige und eigenverantwortliche Intrapreneure.²⁵ Solche Mitarbeiter geben sich nicht mit engen Handlungsspielräumen zufrieden, sondern wollen vollständig über ihre Tätigkeit bestimmen. In diesen Fällen ist es notwendig, die Unternehmung kommunikativ zu rationalisieren.

c) *Kommunikative Rationalisierung*

Sind die Mitarbeiter mehr als nur Zahnräder im System, die vorgegebene Arbeiten auszuführen haben, soll also auch ihr kritisches und kreatives Potential und ihre Entscheidungsfähigkeit genutzt werden, dann ist ihr Subjektcharakter

²² Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip (siehe Definition 1, Seite 27).

²³ P. ULRICH, 1992, 203.

²⁴ Siehe Kapitel „1.3 Priorisierung und Lokalisierung“, Seite 118.

²⁵ Siehe Kapitel „a) Innovation: Neue Produkte, neue Märkte“, Seite 13.

anzuerkennen.²⁶ Erst als Subjekt wird der Mitarbeiter zum Menschen, der eigenverantwortlich handelt und zur Rechenschaft gezogen werden kann. Ein Mensch mit Objektcharakter, wie er der Systemtheorie zugrunde liegt, verfügt über keine volle Entscheidungsfreiheit (die wird ihm von oben weggenommen) und trägt demnach auch keine volle Verantwortung. Damit bleibt er nur Teilmensch und kann sein menschliches Potential nie vollständig entfalten. Die Subjektstellung des Mitarbeiters verlangt aber wegen des Gegenseitigkeitsprinzips die volle Reziprozität bei der Zieldefinition der gemeinsamen Handlungen.²⁷ Das Gegenseitigkeitsprinzip in der Zusammenarbeit ist in freien Berufen bereits seit langem üblich. So arbeiten Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Treuhänder, Buchprüfer, aber auch Ärzte, Psychiater und Psychologen mehrheitlich in Form von Partnerschaften zusammen und motivieren damit das volle Potential des gleichberechtigten Partners (und eben nicht des Angestellten). Solche Partnerschaften können mit der hier verwendeten Begriffsdefinition als kommunikativ rationalisiert bezeichnet werden.

Wie im ersten Teil beschrieben, werden anspruchsvolle geistige Tätigkeiten immer wichtiger, womit der kommunikative Rationalisierungstyp ebenfalls an Bedeutung gewinnt.²⁸ Dieser Typus sucht nach Möglichkeiten, die Verständigungsprozesse zwischen gleichberechtigten Partnern rationaler zu gestalten. Er rationalisiert folglich die Kommunikationsprozesse im Unternehmen, indem er versucht, die Bedingungen rationalen Argumentierens in der Unternehmung zu verwirklichen. Aufgrund der Bedeutung des Begriffs sei er hier für die weiteren Überlegungen explizit definiert:

Kommunikativ rationalisiert wird eine Unternehmung durch die möglichst gleichberechtigte und möglichst rationale Einbindung aller von einer Handlung betroffenen Personen in den unternehmerischen Entscheidungsprozess.

Definition 3: Kommunikativ rationalisiertes System

²⁶ P. ULRICH, 1991A, 18; P. ULRICH, 1990, 255.

Dieser Auffassung liegt das Verständnis eines sozialen Systems, das offen ist und dessen Elemente aus Menschen bestehen, zugrunde (H. ULRICH, 1970, 166ff.).

²⁷ Siehe Definition 1, Seite 27.

²⁸ Siehe Kapitel „b) Relevanz der Prinzipien rationaler Kommunikation“, Seite 29. Zu analogen Schlüssen kommt P. ULRICH, 1992, 204f.; P. ULRICH, 1991, 158f.

Gradmesser der kommunikativen Rationalisierung eines Betriebes ist somit die Möglichkeit des Individuums, frei argumentieren und frei entscheiden zu können und zu dürfen. Die Konsequenz der kommunikativen Rationalisierung ist die verstärkte Orientierung an rationaler Argumentation und demzufolge an rationaler Unternehmensführung.²⁹ Diesem Ideal steht die systemische Rationalisierung gegenüber, die vorhandene Macht- und Hierarchiepositionen als gegeben betrachtet und innerhalb dieser Rahmenbedingungen versucht, optimal - also möglichst systemgerecht - zu wirtschaften. Unter der systemischen Vernunft sind demzufolge die Ziele der Organisation nicht kritisierbar. Die Ziele einer Unternehmung werden als gegeben betrachtet und sind der rationalen Diskussion entzogen. Hier setzt nun die kommunikative Rationalisierung an, die alle Betroffenen in den Zielfindungsprozess einzubinden versucht.³⁰

1.1.2 Thesen

Um die Rationalisierungstypen zu einem gesamthaften Rationalisierungskonzept zu integrieren, sind weitere Kenntnisse notwendig. Insbesondere ist es wichtig, die drei Typen empirisch nachzuweisen und zu überprüfen, ob es sich tatsächlich um eine im Gegensatz zu herkömmlichen Konzepten vollständigere Abbildung der betrieblichen Wirklichkeit handelt. Daneben muss noch ein Verständnis von Bedeutung und Zusammenhang der Typen erarbeitet werden. Auf diese Weise lässt sich die Theorie des kommunikativen Handelns in ein betriebswirtschaftlich operationalisiertes Rationalisierungskonzept umsetzen.

a) *Differenzierungsthese*

Die Differenzierungsthese besagt, dass jeder Rationalisierungstyp beim Auftreten einer spezifischen Kategorie betriebswirtschaftlicher Probleme eingesetzt wird.³¹ Diese Problemkategorien ändern sich im Verlaufe der Entwicklung einer Volkswirtschaft oder eines Betriebes. Gemäss Peter Ulrich folgt die Entwicklung

²⁹ Analog: HABERMAS, 1981A, 218: Je stärker die kommunikative Vernunft bei der Gestaltung der Prozesse eines sozialen Systems durchdringt, „um so mehr treten die Interaktionszusammenhänge unter Bedingungen einer rational motivierten Verständigung, also einer Konsensbildung, die sich *letztlich* auf die Autorität des besseren Arguments stützt.“ Oder HABERMAS, 1984, 116: die Diskursteilnehmer folgen nichts anderem als „dem eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren, weil einleuchtenderen Arguments.“

³⁰ P. ULRICH, 1992, 206f.; P. ULRICH, 1991, 160f.

³¹ P. ULRICH, 1991A, 6f.; P. ULRICH, 1990, 241f.

technikgestützter Rationalisierungskonzepte nicht einem technologischen Determinismus, sondern der Veränderung der erfolgsentscheidenden betriebswirtschaftlichen Führungsprobleme.³²

Für jedes Entwicklungsstadium einer Volkswirtschaft und auch für jede Lebensphase einer Unternehmung ist folglich ein spezieller Rationalisierungstyp dominant. In der Startphase einer Jungunternehmung oder zu Beginn der wirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft ist der tayloristische Rationalisierungstyp erfolgsrelevant. Phasentypisch ist der allgemeine gesellschaftliche Konsens über die zu produzierenden Güter. Das dominante betriebswirtschaftliche Rationalisierungsproblem besteht demnach in der möglichst kostengünstigen Herstellung dieser Güter.

Mit der Entwicklung der Volkswirtschaft kommt es zu ersten Überschüssen, so dass die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den Produktionsprozess nicht mehr genügt, denn das „Was“ der Produktion wird entscheidender als das „Wie“. Die Unternehmungsführung muss neu unter Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung des Marktes entscheiden. Um erfolgreich zu bleiben, sollte die Unternehmung in dieser Phase auch nach den Prinzipien der Systemtheorie reorganisiert werden. Das Gleiche gilt auf der Ebene des Betriebes, der nach einer anfänglichen Wachstumsphase eine Grösse erreicht, welche die zentrale Steuerung verunmöglicht. Das dominante betriebswirtschaftliche Rationalisierungsproblem besteht demnach in der Bewältigung der strategischen Ungewissheit auf gesättigten Käufermärkten.

Schliesslich wird der Betrieb (rsp. die Volkswirtschaft) so gross, dass seine Entscheidungen wesentliche Teile der Bevölkerung betreffen (Externalitätenproblem). Sobald solche Entscheidungen in erheblichem Ausmass den Interessen der betroffenen Bevölkerung entgegen laufen, kommt es zu unvorteilhaften Berichten in den Medien, zu offenen Auseinandersetzungen, zum Konsumboykott oder tätlichen Angriffen. Diese Ereignisse verlangen plötzlich vom Management die Mitberücksichtigung der unternehmensspezifischen Bezugsgruppen.³³ Das dominante betriebswirtschaftliche Rationalisierungsproblem besteht demnach in der Bewältigung von Interessen-

³² P. ULRICH, 1992, 188.

³³ Siehe Kapitel „1.2.3 Quintessenz:“, Seite 48.

und Zielkonflikten zwischen Betroffenen. Die drei Rationalisierungstypen betreffen also prinzipiell unterschiedlich gelagerte Managementprobleme.

b) Überlagerungsthese

Es ist nicht so, dass die einzelnen Phasen der Differenzierungsthese scharf voneinander getrennt sind; vielmehr überlagern sich die Entwicklungsphasen und damit die Rationalisierungsmuster gegenseitig. Genauso - und das ist die zweite These - überlagern sich auch die Rationalisierungsmuster.³⁴ Dabei geht Ulrich davon aus, dass sie sich in der oben genannten Reihenfolge - tayloristische, systemische, kommunikative Rationalisierung - überlagern: „In Praxis und betriebswirtschaftlicher Theorie lösen sich die drei Rationalisierungstypen nicht einfach ab, sondern sie differenzieren und überlagern sich sukzessive in der genannten Reihenfolge.“³⁵

Das hat zur Folge, dass in entwickelten westlichen Industriegesellschaften alle drei Rationalisierungstypen nebeneinander zu beobachten sind. Je nach Grösse der Unternehmung und Komplexität des Umfeldes sind andere Rationalisierungstypen bei Restrukturierungsmassnahmen dominant. Da unter Globalisierungstendenzen und Legitimationsdruck der kommunikative Typ neu zur Managementaufgabe hinzukommt, konzentriert sich die vorliegende Arbeit denn auch auf diesen Typ.³⁶

c) Vollständigkeitsthese

Die Vollständigkeitsthese besagt, dass die dreistufige Konzeption der betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsproblematik aus handlungstheoretischer Sicht systematisch erschöpfend ist, da sie sämtliche elementaren Rationalitätsaspekte sozialökonomischen Handelns umfasst.³⁷ „Dass eine vollständige sozialökonomische Rationalitätskonzeption in der Tat drei und nur drei elementare Rationalitätsaspekte umfasst, lässt sich in einer einfachen Matrix plausibilisieren, die in der einen Dimension den Typus der Handlungssituation (sozial oder nicht-

³⁴ P. ULRICH, 1991A, 8f.; P. ULRICH, 1990, 243f.

³⁵ P. ULRICH, 1992, 189f. (im Original kursiv).

³⁶ P. ULRICH, 1992, 210ff.; P. ULRICH, 1991A, 29: Empirische Untersuchungen zu den betriebswirtschaftlichen Rationalisierungstypen deuten darauf hin, dass der kommunikative Rationalisierungstyp immer wichtiger wird (ROCK/P. ULRICH/WITT, 1990).

³⁷ P. ULRICH, 1992, 191; P. ULRICH, 1991A, 9ff.; P. ULRICH, 1990, 245ff.

sozial) und in der anderen Dimension die Art der Handlungsorientierung (erfolgs- oder verständigungsorientiert) unterscheidet.“³⁸ Dies verdeutlicht Tabelle 4.

Handlungsorientierung → Handlungssituation ↓	erfolgsorientiert (egoistisch)	verständigungsorientiert (ethisch)
nicht-sozial (Subjekt-Objekt)	a) instrumentelles Handeln (tayloristisch-kalkulatorisch)	nicht anwendbar
sozial (Subjekt-Subjekt)	b) strategisches Handeln (systemisch)	c) kommunikatives Handeln (ethisch-kommunikativ)

Tabelle 4: Grundtypen rationalen Handelns (oder Handlungsprinzipien)³⁹

1.1.3 Übersicht zu den drei Rationalisierungsmustern

Die drei Rationalisierungsmuster lassen sich in einer Gesamtübersicht in einer Tabelle (Tabelle 5, siehe folgende Seite) explizieren: Mit der Tabelle 5 lassen sich die drei Rationalisierungstypen leicht anhand des unterschiedlichen Problembewusstseins (Warum?), des unterschiedlichen Ansatzes (Wie?) und der unterschiedlichen Hintergrundüberzeugungen (Weltbild und Menschenbild) gegeneinander abgrenzen.⁴⁰ Damit wäre ein erstes Verständnis für die praktische Bedeutung der Unterscheidung zwischen systemischer und kommunikativer Vernunft erarbeitet. Ebenfalls liessen sich bereits erste Gründe nennen, warum die Unterscheidung zwischen kommunikativer und systemischer Vernunft auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht Sinn machen muss. Schliesslich konnten Aussagen zu den Anwendungsbereichen der einzelnen Rationalisierungstypen gemacht werden.

³⁸ P. ULRICH, 1991, 151.

³⁹ In Orientierung an P. ULRICH, 1992, 191; HABERMAS, 1981, 384ff.

⁴⁰ Weitere Aspekte zu den Zusammenhängen der drei Rationalisierungstypen lassen sich bei P. ULRICH, 1992, 189ff., P. ULRICH, 1991, 153ff. und P. ULRICH, 1991A, 12ff. nachlesen.

Aspekt	Teilfrage	tayloristische Rationalisierung	systemische Rationalisierung	kommunikative Rationalisierung
Warum?	Erfahrungshintergrund	Kostendruck	Innovationsdruck	Legitimationsdruck
	Ziel	operative Kostenminimierung	strategische Ungewissheitsbewältigung	argumentative Konsensfindung
	Ökonomisches Grundproblem	Knappheit von Ressourcen	Ungewissheit der Marktentwicklung	Interessenkonflikte der Bezugsgruppen
	Betriebswirtschaftlicher Problemtyp	Produktivitätsproblem	Steuerungsproblem	Konsensproblem
Wie?	Methodischer Ansatz	Kalkül („Berechnung“)	Systemplanung („Beherrschung“)	Dialog („Besprechung“)
	Methodisches Prinzip	Trennung von Entscheidung und Ausführung	Funktionsspezialisierung autonomer Subsysteme	Versachlichung der Kommunikationsprozesse
Was?	Gegenstand	Routineaufgaben (personenunabhängige, repetitive Tätigkeiten)	Teilweise strukturierte Aufgaben (innovative, kreative Tätigkeiten)	Schlecht strukturierte Aufgaben (Verhandlungen, Kommunikationsaufgaben)
Weltbild	Mitarbeiter als:	Werkzeug und Lückenbüsser unvollständiger Automatisierung	Objekt und partielles Subjekt zugleich; Schnittstelle zum Auffangen der Komplexität	Mündiges Subjekt (Funktion ist vollständig an Persönlichkeit gebunden)
	Unternehmung als:	Menschenleere Fabrik (Vollautomation)	Flexibles, organisches System mit teilautonomen Einheiten	Durch die Betroffenen legitimes System zur Interessenwahrnehmung
	Effekt	Entlastung des Mitarbeiters von Routinetätigkeiten	Nutzung der dezentralen Selbststeuerung	Legitimation der Unternehmungsführung durch die Betroffenen

Tabelle 5: Systematik elementarer Rationalisierungstypen und Managementebenen⁴¹

⁴¹ In Anlehnung an die Abbildungen in P. ULRICH, 1992, 189, 198, 202, 209.

1.2 Kritik am Konzept Integriertes Management aus kommunikativ-rationaler Perspektive

Setzt man nun die Rationalisierungstypen zu den im Konzept Integriertes Management (KIM) beschriebenen drei Managementdimensionen in Beziehung, so erhält man folgende gegenseitige Affinität (in Fortführung der Tabelle 5):⁴²

Ulrich	Rationalisierungstyp	tayloristische Rationalisierung	systemische Rationalisierung	kommunikative Rationalisierung
KIM	Managementebene	operatives Management	strategisches Management	normatives Management

Tabelle 6: Postulierter Zusammenhang zwischen den Rationalisierungstypen gemäss Peter Ulrich und den Managementebenen gemäss KIM⁴³

Damit kann eine Brücke zwischen dem wirtschaftsethischen Ansatz Peter Ulrichs und den primär ökonomisch orientierten Ansätzen der aktuellen Betriebswirtschaftslehre geschlagen werden. Dieser Brückenschlag lässt sich jedoch nicht friktionslos vollziehen. Gewisse Unreinheiten der rein ökonomischen Theorie werden bei der Konfrontation mit den drei Rationalisierungstypen sichtbar. Wie erwartet entsprechen sich operatives Management und strategisches Management in Ethik und Ökonomik vollständig.⁴⁴ Hingegen erweist sich das normative Management im Sinne des Konzepts Integriertes Management als Reformulierung seiner strategischen Dimension, so dass sich das normative Management im KIM systematisch nicht glaubhaft vom strategischen Teil abheben kann.⁴⁵ Es werden daher die Verkürzungen des rein

⁴² Aufgrund der allgemeinen Bekanntheit wird das Konzept Integriertes Management im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht vertieft vorgestellt. Den interessierten Leser verweise ich auf BLEICHER, 1991 und auf die verschiedensten Stellungnahmen zu Knut Bleicher innerhalb der vorliegenden Arbeit.

⁴³ P. ULRICH, 1992, 189.

⁴⁴ Dies ist auch nicht anders zu erwarten, da die Ethik ja keine normativen Aussagen zum Verhalten in Subsystemen machen will, sondern sich in ihrem wissenschaftlichen Auftrag auf die Prinzipien des Zusammenlebens konzentriert: „Themen der Ethik sind Fragen wie die Unterscheidung von gut und böse, die Frage nach Ziel und Sinn des Lebens, nach dem ‘guten’ Leben, dem Glück.“ (HONECKER, 1993, 249). Zum operativen Management empfehle ich BLEICHER, 1991, 302ff. und dessen Verweise. Das strategische Management ist ebenfalls umfassend bei BLEICHER, 1991, 191ff. nachzulesen.

⁴⁵ Darum hat Knut Bleicher auch etwas Probleme bei der Abgrenzung der beiden Dimensionen: „Zwar mag die dimensionale Zuordnung beider ausreichend klar beschreibbar und verständlich sein, dennoch stellt sich die praktische Grenzziehung zwischen den Funktionen dieser Dimensionen eher als problematisch dar.“ (BLEICHER, 1991, 188). Der von Bleicher angeführte Grund ist sicher

ökonomischen Ansatzes behoben und durch das duale Verständnis der menschlichen Vernunft ersetzt.⁴⁶

1.2.1 Operatives Management

Im operativen Management geht es um den Einsatz tayloristischer Rationalisierungskonzepte.⁴⁷ Solche Ansätze basieren meist auf Techniken des Operations Research und fragen ausschliesslich nach dem optimalen Einsatz knapper Ressourcen zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels (Kostensenkungs- und Produktivitätspotential). Dieser Rationalisierungstyp gilt in der gängigen Beraterpraxis als „Rationalisierung“ schlechthin. Unter den Begriff operatives Management fallen denn auch Gemeinkostenanalyse, Wertanalyse, Industriekostenanalyse, Transport- und Ablaufplanung.⁴⁸ Ein systematisches Konzept zur Beschreibung des operativen Managements liefert Knut Bleicher, indem er die drei Kategorien „Organisatorische Prozesse und Dispositionssysteme“, „Aufträge“ und „Leistungs- und Kooperationsverhalten“ unterscheidet (Tabelle 7).

Aspektkategorien:	Strukturen	Aktivitäten	Verfahren
Operatives Management:	Organisatorische Prozesse Dispositionssysteme	Aufträge	Leistungs- und Kooperationsverhalten

Tabelle 7: Aspekte des operativen Managements gemäss KIM⁴⁹

1.2.2 Strategisches Management

Im strategischen Management geht es um den Einsatz systemischer Rationalisierungskonzepte, die auf der Einsicht der begrenzten Steuerbarkeit der Unternehmung in einer komplexen Umwelt basieren.⁵⁰ Das ungewisse Steuerungspro-

nicht der einzige: „Dabei enthüllt sich eine derartige Fülle von sach-inhaltlichen und formalen Beziehungen, dass im folgenden lediglich auf einige wesentliche gegenseitigen Abhängigkeiten in grossen Zügen eingegangen werden kann.“ (BLEICHER, 1991, 189). Vielmehr scheidet Knut Bleicher am Fehlen einer durchdachten Vernunftkonzeption, wie sie dieser Arbeit zugrunde gelegt wird.

⁴⁶ Die Beschreibung der Managementdimensionen wird absichtlich kurz gehalten, da sie prinzipiell auf den oben beschriebenen Rationalisierungstypen beruhen und Kenntnisse des St. Galler Ansatzes im Rahmen einer St. Galler Dissertation vorausgesetzt werden dürfen.

⁴⁷ P. ULRICH, 1992, 188; P. ULRICH, 1991, 149; BLEICHER, 1991, 55, 302ff.

⁴⁸ P. ULRICH, 1991A, 14; P. ULRICH, 1990, 250; eher wenig hierzu bei BLEICHER, 1991, 302ff.

⁴⁹ BLEICHER, 1991, 58.

⁵⁰ P. ULRICH, 1992, 188; P. ULRICH, 1991, 149; BLEICHER, 1991, 54, 191ff.

112

blem

wird unter anderem durch die Verantwortungsdelegation nach unten gelöst, um die Informationsverarbeitungskapazität zu erhöhen. Entscheidend für das strategische Management ist nicht mehr der optimale Ressourceneinsatz, sondern die Beherrschung der Ungewissheit des unternehmerischen Umfeldes.⁵¹ Ein systematisches Konzept zur Beschreibung des strategischen Managements liefert wiederum Knut Bleicher, indem er die drei Kategorien „Organisationsstrukturen und Managementsysteme“, „Strategische Programme“ und „Problemverhalten“ bildet (Tabelle 8).⁵²

Aspektkategorien:	Strukturen	Aktivitäten	Verfahren
Strategisches Management:	Organisationsstrukturen Managementsysteme	Programme	Problemverhalten

Tabelle 8: Aspekte des strategischen Managements gemäss KIM⁵³

1.2.3 Normatives Management

Schon seit einiger Zeit ist bekannt, dass die unternehmerische Aufgabe nicht nur im optimalen Ressourceneinsatz und in der erfolgreichen strategischen Führung besteht, sondern zu einem wesentlichen Teil auch unternehmenskulturelle Aspekte betrifft.⁵⁴ Auch wenn die Bedeutung der Unternehmenskultur von betriebswirtschaftlicher Seite immer deutlicher hervorgehoben wird, fehlt ein logisches Konzept zur rationalen und systematischen Erfassung kultureller Aspekte. Um Unternehmenskultur für den Manager fassbar zu machen, werden neben Verhaltensaufforderungen auch strukturelle Massnahmen, wie die Formulierung eines Unternehmensleitbildes, vorgeschlagen. Knut Bleicher ordnet in diesem Sinne der normativen Dimension des Managements die

⁵¹ Hans Ulrich hat als erster die zentrale Bedeutung des gesellschaftlichen Umfeldes auf die Unternehmung und die Notwendigkeit der angepassten Reaktion in einem umfassenden Konzept erfasst (H. ULRICH, 1970).

⁵² BLEICHER, 1991, 191ff.

⁵³ BLEICHER, 1991, 58.

⁵⁴ Verschiedene Beiträge zur Thematik sind in LATTMANN, 1990 enthalten.

Elemente „Unternehmensverfassung“, „Unternehmenspolitik“ und „Unternehmenskultur“ zu (Tabelle 9).⁵⁵

Aspektkategorien:	Strukturen	Aktivitäten	Verfahren
Normatives Management:	Unternehmensverfassung	Unternehmenspolitik	Unternehmenskultur

Tabelle 9: Aspekte des normativen Managements gemäss KIM⁵⁶

Durch die Dreiteilung der Rationalisierungstypen ist klar, dass es sich beim normativen Management um den Einsatz kommunikativer Rationalisierungskonzepte handeln muss.⁵⁷ Anderer Meinung ist hier Knut Bleicher, der die hier vollzogene Dreiteilung der Rationalitätstypen nicht kennt und deshalb versucht, normatives Management ebenfalls auf der Systemtheorie aufzubauen.⁵⁸ Daher ist Bleicher geneigt, die normative Dimension der Unternehmung strategisch zu begründen. In diesem Sinne wird die Unternehmensvision und -philosophie vom

⁵⁵ Wiederum verweise ich für ein detailliertes Verständnis des KIM auf BLEICHER, 1991, 73ff. Braun greift ebenfalls zu kurz, wenn er die normative Dimension auf die Synthese zwischen Ethik und Erfolg beschränkt (BRAUN, 1993, 121).

⁵⁶ BLEICHER, 1994; BLEICHER, 1991, 56, 73ff.

⁵⁷ Zum normativen Management: P. ULRICH, 1992, 188; P. ULRICH, 1991, 149; anderes Verständnis: BLEICHER, 1991, 53, 73ff.; obwohl Knut Bleicher inkonsequenterweise ebenfalls der Meinung ist, dass kommunikatives Handeln auf der Einsicht in die Mängel der Systemtheorie aufbaut (BLEICHER, 1992, 58).

⁵⁸ BLEICHER, 1991, 27: „Notwendig wird ein umfassendes *systemisches Denken*“; BLEICHER, 1991, 49: „Es steht in der Tradition der in St. Gallen gepflegten Betrachtung von Konzepten des Managements, diese mit einer *Systemperspektive* anzugehen.“ Ich möchte aber nicht sagen, dass Knut Bleicher auf jegliche kommunikativen Aspekte im normativen Management verzichtet. Diese sind tatsächlich an mehreren Stellen vorhanden (BLEICHER, 1991, 80ff.), jedoch nicht strategischen Aspekten übergeordnet: „Um in einer komplexen und dynamischen Umwelt als autonomes System überleben zu können, muss die Unternehmung für aktuell und potentiell relevante (sic!) Bezugsgruppen einen Nutzen bereitstellen können.“ (BLEICHER, 1991, 80). Die strategische Grundhaltung spiegelt sich auch in der beispielhaften Ausformulierung eines verpflichtenden Unternehmensleitbildes. Unter „Zielausrichtung auf Anspruchsgruppen“ schreibt Bleicher: „Wir sind uns der Bedeutung des Erreichens ökonomischer Ziele für den Fortbestand unserer Unternehmung bewusst, verkennen dabei aber keineswegs die vielfältigen Interessen und Bedürfnis der Bezugsgruppen an unserer Unternehmung.“ Mit anderen Worten ist das Überleben das oberste Ziel der Unternehmung: „Letztes Ziel unserer unternehmerischen Tätigkeit ist die Sicherung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung.“ (BLEICHER, 1992, 29). In seinem neusten Werk vollzieht Knut Bleicher zur Hälfte eine Trendwende, indem er Jürgen Habermas eine zentrale Stelle einräumt (das erste Zitat zwischen Vorwort und Einleitung stammt von Jürgen Mittelstrass, der die Bedeutung von Jürgen Habermas unterstreicht) und von Verständigungspotentialen, Konsensusmanagement und sogar von der idealen Sprechsituation spricht (BLEICHER, 1992, 228, 237, 238). Allerdings werden daraus keine griffigen Forderungen abgeleitet, wie das im Rahmen dieser Arbeit geschehen wird [Teil III].

Unternehmer und nicht von den Anspruchsgruppen formuliert.⁵⁹ Auch dominiert im unternehmenspolitischen Konzept die Macht und nicht die Vernunft, wie das im vorliegenden Konzept gefordert wird.⁶⁰ Die beiden Aspekte Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur sind zwar richtig beschrieben, aber eben nur beschrieben.⁶¹ In beiden Fällen vermeidet es Bleicher in bester ökonomischer Tradition, wertend Stellung zu beziehen und eigene Aussagen und Gestaltungsempfehlungen zu machen, wie er das zum Beispiel im strategischen Management tut, wenn er Stosskraft durch den „konzentrischen Einsatz von Kräften“ fordert.⁶² Er weist zwar auf die Probleme grenzenloser Ökonomisierung hin⁶³ und postuliert die offene Unternehmensverfassung⁶⁴, bleibt jedoch in seinem rein ökonomischen Denken verhaftet: „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit *der Unternehmung* sicherzustellen.“⁶⁵

Mit anderen Worten beschränkt sich Knut Bleicher auf den Fall der erfolgreichen Synthese zwischen Ethik und Erfolg. Ihm genügt der moralische Appell an den Unternehmer, sich doch bitte interessenharmonisierend zu verhalten und die Geschäftsstrategie so festzulegen, dass nicht nur Gewinn gemacht wird, sondern auch noch weitere Interessen betroffener Gruppen berücksichtigt werden. In der Praxis sind jedoch auch Fälle denkbar, die keine harmonische Interessendeckung aller Betroffenen zulassen. In diesen Fällen gewinnt bei Bleicher die Macht, denn „sie ist das Regulativ, das die Möglichkeit schafft, bei unterschiedlich geprägten Vorstellungen über die Grundausrichtung der Unternehmenspolitik eine bestimmte Managementphilosophie als verbindlich zu erklären und diese im politischen Kräftespiel der Unternehmung auch

⁵⁹ BLEICHER, 1991, 74.

⁶⁰ BLEICHER, 1991, 84.

⁶¹ BLEICHER, 1991, 116 und 147.

⁶² BLEICHER, 1991, 197.

⁶³ BLEICHER, 1991, 147.

⁶⁴ BLEICHER, 1991, 120.

⁶⁵ BLEICHER, 1991, 53 (Hervorhebungen durch den Verfasser). In diesem Sinne spricht Bleicher konsequenterweise von Nutzenpotentialen, die das normative Management finden und umsetzen sollte und die der Unternehmung die notwendige Handlungsfreiheit garantieren (BLEICHER, 1991, 90ff.). Analog in seiner neueren Fassung zur Unternehmenspolitik: BLEICHER, 1992, 216f.

durchzusetzen“.⁶⁶ Die Überlebensfähigkeit als oberstes Ziel der Unternehmung zu

⁶⁶ BLEICHER, 1991, 86.

formulieren erscheint nicht nur strukturkonservativ und inflexibel, sondern im Hinblick auf die liberale Verpflichtung westlicher Gesellschaften geradezu stossend. Nicht die Unternehmungen müssen überleben, sondern die Mitglieder einer Gesellschaft. Nicht die Bedürfnisse der Unternehmungen müssen befriedigt werden, sondern die Bedürfnisse der Gesellschaft. Nicht der Markt soll frei sein, sondern die Gesellschaft. Demzufolge ist es auch nicht die Gesellschaft, die sich dem Markt anzupassen hat, sondern der Markt hat sich den Bedürfnissen der Gesellschaft anzupassen. In diesem Sinne formuliert Peter Ulrich: „Die freie Marktwirtschaft wird in Zukunft vor allem zu definieren sein durch die Freiheit, ein Unternehmen zu gründen, nicht aber durch das Recht, über ein Unternehmen beliebig zu verfügen.“⁶⁷

Liberal bedeutet nämlich Freiheit des Bürgers gegenüber übermächtig gewordenen Institutionen.⁶⁸ Es soll verhindert werden, dass der Staat oder parastaatliche Organisationen wie Zünfte und Verbände oder Kartelle und Monopole auf den einzelnen eine ungerechtfertigte Disziplinierung ausüben. Die Mobilisierung der Privatinitiative durch die Gewährung von Freiheitsrechten wird allgemein als das Erfolgsrezept der Marktwirtschaft betrachtet. Da erscheint es geradezu widersinnig, den neumächtigen Wirtschaftsorganisationen der Unternehmung den einzigen Sinn zu geben, um jeden Preis zu überleben. Dies kommt einem Neofeudalismus in der Privatwirtschaft gleich, welcher der Privatinitiative kaum förderlich sein dürfte. Wird normatives Management als Überlebensstrategie verstanden, dann unterscheidet es sich in keiner Weise vom strategischen Management, das an das Gewinnprinzip gebunden ist. Der einzige Unterschied könnte in der längeren Fristigkeit der Perspektive liegen. Aber auch dem strategischen Management sollte im Rahmen einer wertorientierten Unternehmungsführung eine Langfristperspektive zugrunde liegen.

Damit sich normatives Management vom strategischen Management systematisch und nicht bloss graduell unterscheidet, muss sich auch der Rationalisierungstypus des normativen Managements grundsätzlich vom strategischen Typus unterscheiden. Mit der Einführung der drei Rationalisierungstypen kann diesem Anspruch entsprochen werden. Der kommunikative Rationalisierungs-

⁶⁷ P. ULRICH, 1993, 410.

⁶⁸ P. ULRICH, 1993, 391ff.

typus unterscheidet sich grundsätzlich vom systemischen oder strategischen Rationalisierungstypus indem das Handeln nicht erfolgs-, sondern verständigungsorientiert zu erfolgen hat.⁶⁹ Mit dieser systematischen Unterscheidung kann auch klar ausgesagt werden, worin die Aufgabe des normativen Managements genau besteht. Es geht im normativen Management darum, rationale Kommunikation in der Unternehmung zu betreiben und zu ermöglichen. Rational ist die Kommunikation dann, wenn sie den beiden Aspekten rationaler Verständigung, dem Gegenseitigkeitsprinzip und dem Gewaltlosigkeitsprinzip, entspricht und sämtliche Betroffenen miteinbezieht.⁷⁰ Wie sich später zeigen wird, bedeutet normatives Management oder kommunikative Rationalisierung zu einem wesentlichen Teil die Schaffung struktureller Voraussetzungen für unternehmerische Kommunikationsprozesse. Positiv formuliert kümmert sich das normative Management sinngemäss um die Sicherstellung der Legitimation unternehmerischen Handelns in der Gesellschaft. Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Normatives Management legitimiert unternehmerisches Handeln durch den Aufbau von Verständigungspotential mittels kommunikativer Rationalisierung.

Definition 4: Begriffsverständnis „Normatives Management“ in der vorliegenden Arbeit⁷¹

1.3 Priorisierung und Lokalisierung

Wenn Unternehmensführung drei Dimensionen umfassen soll und sich diese drei Dimensionen in ihrem Rationalisierungstypus unterscheiden, dann kann es zwischen den Dimensionen zu Konflikten kommen. Solche Konflikte müssen

⁶⁹ Siehe Kapitel „c) Vollständigkeitsthese“, Seite 107.

⁷⁰ HABERMAS, 1992, 138: „Gültig sind genau die Handlungsnormen, denen alle möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer an rationalen Diskursen zustimmen könnten. (...) ‘Handlungsnormen’ verstehe ich als zeitlich, sozial und sachlich generalisierte Verhaltenserwartungen. ‘Betroffen’ nenne ich jeden, der von den voraussichtlich eintretenden Folgen einer durch Normen geregelten allgemeinen Praxis in seinen Interessen berührt wird. Und ‘rationaler Diskurs’ soll *jeder* Versuch der Verständigung über problematische Geltungsansprüche heissen, sofern er unter Kommunikationsbedingungen stattfindet, die innerhalb eines durch illokutionäre Verpflichtungen konstituierten öffentlichen Raums das freie Prozessieren von Themen und Beiträgen, Informationen und Gründen ermöglichen. Indirekt bezieht sich der Ausdruck auch auf Verhandlungen, soweit diese durch diskursiv begründete Verfahren reguliert sind.“

⁷¹ In Abweichung von BLEICHER, 1994, 44; jedoch weitgehend übereinstimmend mit BLEICHER, 1994, 52ff., 228ff.

systematisch aufgelöst werden. Es braucht eine Regel, die darüber entscheidet, welcher Vernunft im Konfliktfall der Vorrang einzuräumen ist. Nachdem die Betriebswirtschaftslehre selbst die Priorität der strategischen Planung vor der operativen Durchführung seit langem definitiv bestimmt hat, bleibt nur noch zu entscheiden, wie Konflikte zwischen normativer und strategischer Dimension aufgelöst werden können.⁷² Im Rahmen der Erkenntnisse aus der dualen Vernunftkonzeption ist die Frage schlüssig zu beantworten. Logisch und systematisch ist dem kommunikativen Rationalisierungstypus die Priorität gegenüber dem systemischen Rationalisierungstypus einzuräumen.⁷³ Es ist aus der Logik der Zweck-Mittel-Relation ableitbar, dass die kommunikativen Prozesse, welche die Ziele (oder Zwecke) bestimmen, eingesetzt werden müssen, bevor die systemischen Prozesse der Zielumsetzung (oder des Mitteleinsatzes) beginnen. Systemische Zwänge dürfen demnach kommunikative Prozesse nicht in bedeutender Weise beeinträchtigen. Erst wenn sichergestellt ist, dass kommunikative Prozesse unabhängig von systemischen Prozessen ablaufen, ist die Rationalität der Zielfindungsprozesse garantiert. Aufgrund dieser Überlegungen kann sich das für die vorliegende Arbeit gewählte Managementkonzept an die *Darstellung* (nicht den Inhalt) von Knut Bleicher halten und dem normativen Management Priorität gegenüber dem strategischen Management einräumen:

Aspektkategorien → Dimensionen ↓	Strukturen	Aktivitäten	Verfahren
Normatives Management	Unternehmensverfassung	Unternehmenspolitik	Unternehmenskultur
Strategisches Management	Organisationsstrukturen Managementsysteme	Programme	Problemverhalten
Operatives Management	Organisatorische Prozesse Dispositionssysteme	Aufträge	Leistungs- und Kooperationsverhalten

Tabelle 10: Hierarchisierung der drei Managementdimensionen gemäss KIM

⁷² ANSOFF, 1984; ANSOFF, 1979.

⁷³ Siehe Kapitel „2.3.1 Prioritätsverhältnisse“, Seite 74.

Es ist in dieser Darstellung zu beachten, dass die Dimensionierung nicht organisations-hierarchisch verstanden werden soll. Es ist also nicht so, dass der Verwaltungsrat für normatives, die Geschäftsleitung für strategisches und die übrigen Angestellten für operatives Management zuständig sind. Vielmehr soll jede hierarchische Ebene in der Unternehmung sinnvoll in Rationalisierungsbestrebungen sämtlicher Typen eingebunden zu werden.⁷⁴ Dieses Prinzip wird in der Praxis selbstverständlich durch die Diktatur des Machbaren begrenzt, aber in seiner theoretischen Aussage dadurch nicht falsifiziert. Auch wenn heute normatives Management auf der ausführenden Stufe erst vereinzelt denkbar ist, so muss trotzdem am postulierten, prinzipiellen Anspruch der Lokalisierung der normativen Dimension auf allen Hierarchiestufen festgehalten werden. Die Notwendigkeit der Forderung, normatives Management auf allen Hierarchiestufen zu betreiben, ist einerseits darauf zurückzuführen, dass sich die gesellschaftliche Realität in diese Richtung bewegt⁷⁵ und andererseits darauf, dass sich die betriebswirtschaftliche Realität - im Hinblick auf das absolut gültige Gegenseitigkeitsprinzip - in diese Richtung entwickeln sollte.⁷⁶

2. Kommunikative Rationalisierung

Im ersten Teil ist der Bedeutung der kommunikativen Vernunft für das moderne Management erläutert worden.⁷⁷ Auf dieser Einsicht aufbauend wurde zu Beginn des zweiten Teils der kommunikative Rationalisierungstyp herausgearbeitet.⁷⁸ Da es sich beim kommunikativen Rationalisierungstyp um den zentralen Aspekt der vorliegenden Arbeit handelt, ist er in der Folge zu vertiefen.

⁷⁴ BLEICHER, 1991, 303: „Eine Führungskraft kann in der Organisation zugleich normative und strategische Funktionen wahrnehmen und um deren operative Durchsetzung bemüht sein.“

⁷⁵ Siehe Kapitel „c) Wertewandel in der Bevölkerung“, Seite 44.

⁷⁶ Siehe Kapitel „1.2.3 Quintessenz:“, Seite 48.

⁷⁷ Siehe Kapitel „1.3 Integration durch Kommunikationsethik“, Seite 58.

⁷⁸ Siehe Kapitel „c) Kommunikative Rationalisierung“, Seite 103.

2.1 Theorie praktischer Diskurse

Um genau definieren zu können, was unter kommunikativer Rationalisierung zu verstehen ist, wird in einem ersten Schritt der Idealtyp kommunikativen Handelns beschrieben. Dieser wird anhand von Regeln und Prinzipien eines Realtyps rationaler Kommunikation ausformuliert. Anhand der Definition des Realtyps kommunikativen Handelns kann im Anschluss daran die spezielle Umsetzungsproblematik in privatwirtschaftlichen Betrieben herausgearbeitet werden.

2.1.1 Regulative Idee rationaler Kommunikation

a) *Ideale Sprechsituation als Bezugspunkt*

Die regulative Idee kommunikativer Rationalität lässt sich nur in der „idealen Sprechsituation“ verwirklichen.⁷⁹ Ideal ist die Sprechsituation dann, wenn die Sprechenden durch keinerlei Gewalteinwirkungen in ihrer Argumentation beeinträchtigt werden und gleichzeitig ihre Argumente rational begründen. Es dürfen weder konkrete Beeinflussungsmechanismen vorhanden sein, noch darf die Gesamtsituation - die Summe aller kontingenten Einwirkungen - auf die Argumente einen Druck ausüben.⁸⁰ Mit anderen Worten gelten in der idealen Sprechsituation nur die Gesetze der reinen Vernunft. Die einzige Kraft in diesem Idealzustand ist die Kraft des besseren Argumentes, das jedes schlechtere Argument bricht.⁸¹ Das oberste Prinzip ist „die universale humane Grundnorm der wechselseitigen Anerkennung der Menschen als mündige Subjekte; sie ist insofern eine metaphysikfreie, sprachpragmatisch begründete Minimaethik, die keine kulturspezifischen normativen Inhalte voraussetzt, sondern nur die unausweichlichen Bedingungen der Möglichkeit argumentativer Verständigung zwischen den Menschen als

⁷⁹ Die Begriffe werden analog zur deren Verwendung bei Jürgen Habermas, dem Begründer der Diskursethik, verwendet (beispielhaft: HABERMAS, 1979 und HABERMAS, 1981A).

⁸⁰ HABERMAS, 1973A, 225: Habermas bezeichnet eine Sprechsituation als ideal, „in der Kommunikation nicht nur nicht durch äussere kontingente Einwirkungen, sondern auch nicht durch Zwänge behindert werden, die sich aus der Struktur der Kommunikation selbst ergeben“.

⁸¹ HABERMAS, 1984, 116.

solche“.⁸² Die beiden Aspekte des Grundprinzips rationaler Kommunikation sind bereits im ersten Teil eingeführt worden und lauten:⁸³

1. *Gegenseitigkeitsprinzip*

Kommunikationsteilnehmer anerkennen sich gegenseitig als vernünftig und sind bereit, Konflikte rational und argumentativ zu lösen.

2. *Gewaltlosigkeitsprinzip*

Kommunikationsteilnehmer anerkennen die gewalt- und machtfreie Kommunikation und sind bereit auf Gewalt im Argumentationsprozess zu verzichten.

Es ist festzuhalten, dass Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip als *einzig* normativ vorgegebene Inhalte direkt aus dem theoretischen Fundament der Diskursethik abgeleitet werden können. Es sind demnach keine weiteren inhaltlichen Annahmen aus der Diskursethik abzuleiten. Aus diesem Grund wird die Diskursethik von deren Vertretern auch Minimaethik genannt. Es gilt als Vorteil des Ansatzes, dass die inhaltlichen Forderungen minimal sind, denn der Grossteil der konkreten Inhalte bleibt auszuhandeln und kann kulturellen und gesellschaftlichen Bedingungen und Herausforderungen angepasst werden.

Allerdings ist in Frage zu stellen, ob der Begriff „minimal“ bei den beiden Prinzipien angebracht ist. Sie verlangen in ihrer theoretischen Vollkommenheit nämlich, dass Diskurse völlig unabhängig von äusseren Zwängen und ausschliesslich an der Vernunft orientiert, also rational abgehalten werden. Ein Blick auf die Praxis oder nur schon die kritische Selbstreflexion lässt den Widerspruch zur Wirklichkeit deutlich werden. Diese ist alles andere als frei von Zwängen und lässt somit das kommunikativ rationale Handeln im Sinne der beiden genannten Aspekte im Voraus unrealistisch erscheinen.

Versteht man Diskurse etwas unabhängiger vom Alltag, dann öffnet sich nicht nur die Möglichkeit der Kritik an gegebenen Zuständen, sondern auch ein vielversprechendes emanzipatorisches Potential. Wird nämlich von der plausiblen Annahme einer Wechselwirkung zwischen Diskurs und Alltag ausgegangen,

⁸² P. ULRICH, 1991B, 71 mit Hinweisen auf P. ULRICH, 1993, 269ff.; APEL, 1988A; HABERMAS, 1983A.

⁸³ Siehe Definition 1, Seite 27.

dann haben die Umgangsformen im Diskurs eine Vorbildfunktion für den täglichen zwischenmenschlichen Umgang. Daher wird in der Folge eingehender auf den Realtypus der Kommunikationsgemeinschaft eingegangen, der von theoretischen Differenzen unterschiedlicher Autoren der Diskurs- und Dialogethik abstrahieren darf und kann.⁸⁴ Die Konzentration auf die Umsetzungsproblematik klammert auch die Schwierigkeit aus, dass der total herrschaftsfreie Diskurs hochgradig ineffizient ist.⁸⁵

b) *Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte*

Um die ideale Sprechsituation in der Praxis umsetzen zu können, sind spezifische persönliche Freiheitsrechte notwendig. Ohne diese Rechte ist die autonome Selbstbestimmung nicht denkbar.⁸⁶ Das Rechtssystem einer rationalen Konfliktlösung beginnt mit dem Recht auf subjektive Handlungsfreiheiten und „endet mit der rechtlichen Institutionalisierung von Bedingungen für eine diskursive Ausübung der politischen Autonomie, mit der rückwirkend die zunächst abstrakt gesetzte private Autonomie rechtlich ausgestaltet werden kann. Daher kann das Demokratieprinzip nur als Kern eines *Systems* von Rechten in Erscheinung treten“.⁸⁷ Dieses Rechtssystem soll gemäss Habermas die folgenden notwendigen Rechte enthalten:

1. „Grundrechte, die sich aus der politisch autonomen Ausgestaltung des *Rechts auf das grösstmögliche Mass gleicher subjektiver Handlungsfreiheiten* ergeben.“⁸⁸

Zur konkreten Ausgestaltung und Ausübung dieser Grundrechte sind folgende beiden Kategorien von Rechten notwendig:

2. „Grundrechte, die sich aus der politisch autonomen Ausgestaltung des *Status eines Mitgliedes* in einer freiwilligen Assoziation von Rechtsgenossen ergeben.“⁸⁹

⁸⁴ Zum Unterschied zwischen den Ansätzen von Apel und Habermas meinen REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 16: „Sie unterscheiden sich darin, dass Apel einen Letztbegründungsansatz entwickelt, während Habermas als nachmetaphysischer Denker darauf verzichtet.“

⁸⁵ APEL/KETTNER, 1992, 174.

⁸⁶ Zum konzeptionellen Verhältnis zwischen Diskursprinzip und Demokratieprinzip und der Rolle der Institutionalisierung eines konkreten Rechtssystems siehe: HABERMAS, 1992, 155.

⁸⁷ HABERMAS, 1992, 155.

⁸⁸ HABERMAS, 1992, 155.

3. „Grundrechte, die sich unmittelbar aus der *Einklagbarkeit* von Rechten und der politisch autonomen Ausgestaltung des individuellen *Rechtsschutzes* ergeben.“⁹⁰

Da das Recht nur für einen sozial und zeitlich beschränkten Raum gelten kann, braucht es operationalisierbare Zugehörigkeitsprinzipien. So folgert Habermas: „Aus der Anwendung des Diskursprinzips ergibt sich, dass jeder vor der einseitigen Aberkennung der Angehörigkeitsrechte geschützt sein, aber das Recht haben muss, auf den Status eines Angehörigen zu verzichten.“⁹¹ Diese drei Rechtskategorien regeln die Beziehungen auf grundsätzlicher Ebene. Daneben erachtet Habermas folgende weiteren Rechte mit höherem Konkrettheitsgrad aufgrund pragmatischer Überlegungen als notwendig:

4. „Grundrechte auf die chancengleiche Teilnahme an Prozessen der Meinungs- und Willensbildung, worin Bürger ihre *politische Autonomie* ausüben und wodurch sie legitimes Recht setzen.“⁹²
5. „Grundrechte auf die Gewährung von Lebensbedingungen, die in dem Masse sozial, technisch und ökologisch gesichert sind, wie dies für eine chancengleiche Nutzung der (1) bis (4) genannten bürgerlichen Rechte unter gegebenen Verhältnissen jeweils notwendig ist.“⁹³

Damit ist erst eine Systematisierung von Rechten vollzogen, die bei der praktischen Umsetzung diskursethischer Postulate zu beachten ist.⁹⁴ Über den Inhalt der Rechtskategorien ist jedoch wenig ausgesagt. Inhaltliche Überlegungen macht Robert Alexy im Rahmen der Theorie des praktischen Diskurses, die in der Folge darzustellen ist.

⁸⁹ HABERMAS, 1992, 155 (also Rechte, welche die Teilnahme an Diskursen regeln und so bestimmen, wer Betroffener des Systems ist).

⁹⁰ HABERMAS, 1992, 156; oder „Im Lichte des Diskursprinzips lassen sich dann Justizgrundrechte begründen, die allen Personen den gleichen Rechtsschutz, einen gleichen Anspruch auf rechtliches Gehör, Rechtsanwendungsgleichheit, als Gleichbehandlung vor dem Gesetz, usw. Sichern.“ (HABERMAS, 1992, 159).

⁹¹ HABERMAS, 1992, 158.

⁹² HABERMAS, 1992, 156.

⁹³ HABERMAS, 1992, 156.

⁹⁴ Siehe Kapitel „2.3 Leitidee subjektiver Betroffenenrechte“, Seite 234.

2.1.2 Realtypus rationaler Kommunikation

Die reale Sprechsituation unterscheidet sich von der idealen dadurch, dass sie Restriktionen der Wirklichkeit zugunsten der Realisierbarkeit des Diskurses in Kauf nimmt. Damit wird die ideale Sprechsituation als Konzept nicht etwa überflüssig. Vielmehr bleibt sie als regulatives Prinzip eine Orientierungsgrösse für die Gestaltung und Beurteilung der realen Sprechsituation. Die reale Sprechsituation kann anhand des Erfüllungsgrades der idealen Sprechsituation beurteilt werden, womit die Diskursethik an Praxisrelevanz gewinnt.⁹⁵ Diskursethik ist nicht mehr die unrealistische Idealforderung, sondern die durchaus praktische Realforderung, die Wirklichkeit anhand des Massstabs der idealen Sprechsituation zu beurteilen und konstruktiv zu verbessern, wodurch die Kriterien rationaler Kommunikation auf der Ebene der Praxis (=reale Sprechsituation) operationalisiert werden.⁹⁶ Allerdings ist zu beachten, dass es sich dabei nicht um die Operationalisierung der idealen Sprechsituation handelt, sondern um einen evolutionären Prozess der Verwirklichung möglichst rationaler Kommunikationsverhältnisse in der Praxis: „Wer nun aber versucht, eine Liste abschliessender, operationalisierter Massstäbe der rationalen Kommunikation deduktiv/analytisch aus dem ‘Diskursprinzip’ abzuleiten, der läuft wiederum in eine theoretische Sackgasse und setzt sich dann in der Tat der (in diesem Fall berechtigten) Kritik von Höffe aus, dass die Begründung des Diskursprinzips zirkelhaft sei. (...) Die regulative Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft lässt sich zwar in einem gewissen Mass durch die Angabe konkretisierender Grundnormen explizieren, jedoch nicht abschliessend operationalisieren; das ‘Diskursprinzip’ gibt keine ‘kommunikationsfrei’ gültigen Rationalitätskriterien her, mit deren Hilfe sich die ideale Kommunikationssituation sozialtechnologisch einholen liesse.“⁹⁷ „Der Versuch, eine Gesellschaft demokratisch einzurichten, ist deshalb nur als evolutionärer, selbstkontrollierter Lernvorgang der politischen Kommunikationsgemeinschaft vorstellbar.“⁹⁸

⁹⁵ P. ULRICH, 1993, 294 meint hierzu: „Eben dadurch wird sie praktisch.“

⁹⁶ P. ULRICH, 1993, 293: „Die Kriterien rationaler Kommunikation können und müssen durchaus operationalisiert werden, allerdings nicht auf der Ebene der idealen, sondern jener der *realen* Kommunikationsgemeinschaft.“

⁹⁷ P. ULRICH, 1993, 293.

⁹⁸ P. ULRICH, 1993, 313.

Im Gegensatz zur idealen Sprechsituation sind Überlegungen zur realen Sprechsituation hinterfragbar; sie sind Gegenstand eines Metadiskurses. Demgemäss lassen sich sämtliche nun folgenden Ausführungen als Gegenstand eines Metadiskurses zur Gestaltung der realen Sprechsituation in der Unternehmung verstehen.⁹⁹

Das explizite Ausformulieren von Regeln hat den Zweck, die allgemeinen Vorstellungen von Diskursen in konkreten, regelgebundenen Forderungen zu präzisieren. Dadurch werden Massstäbe gewonnen, anhand deren Gesprächssituationen beurteilt werden können. Die praktischen Diskursregeln übernehmen als Gesamtsystem die Funktion einer Orientierungsgrösse. Diskursregeln sind dennoch kein Garant für den Konsens, denn unauflösbare Interessenkonflikte können einen Konsens dauerhaft verhindern. Ohne Konsens sind in solchen Fällen keine allgemein verbindlichen Beschlüsse möglich. Da die Diskursteilnehmer mit einer zur Diskussion stehenden Situation in der Regel unzufrieden sind, besteht jedoch so etwas wie ein Konsensdruck. Dieser Konsensdruck kann den Diskursprozess beschleunigen und Resultate trotz Interessenskonflikten herbeiführen.

Mit den Diskursregeln sind auch keine neuen Normen zu gewinnen, denn die Genese von Normen ist innerhalb der Diskursethik nicht möglich. So kann die Diskursethik nur Themen problematisieren, die übereinstimmend als Problembe- reich angesehen werden. „Positive Vorgaben über Weisen des ‘guten Lebens’ können deshalb in der Diskursethik nicht gemacht werden, weil davon ausgegan- gen wird, dass es *zahllose* verallgemeinerungsfähige Verhaltensweisen gibt, die niemals alle aufgezählt werden können“.¹⁰⁰ Die Regeln können lediglich einge- setzt werden, um vorgeschlagene Normen auf ihre Allgemeinverbindlichkeit hin zu überprüfen.

Obwohl es nicht einfach ist, Konsense zu erzielen und obwohl die Diskursethik aus sich heraus keine neuen Ideen generieren kann, haben

⁹⁹ ALEXY, 1983, 233: Robert Alexy spricht von „*diskurstheoretischer Diskurs*“. Alle in der Folge aufgeführten Regeln sind als Metadiskursbeitrag zu interpretieren, ohne dass im einzelnen darauf hingewiesen wird. Die Aussagen werden der Übersichtlichkeit zuliebe in der Folge nicht als Dis- kursbeiträge explizit gekennzeichnet.

¹⁰⁰ Hier stimmen Adorno und Poppenheimer überein, wenn sie sagen, dass nicht das Gute systematisch gesucht, sondern nur das Schlechte identifiziert werden kann (BRAUN, 1993, 78).

Diskursregeln durchaus einen praktischen Wert. Diskursregeln dienen als Massstab für die Beurteilung der Verbindlichkeit von Entscheidungen (Normen) für Entscheidungsadressaten (Normadressaten). Je vollständiger die Diskursregeln eingehalten werden, desto verbindlicher sind die entsprechenden Normen. Ohne Diskursregeln entfielen ein solcher Massstab und jede Norm hätte einen gleichrangigen Verpflichtungsgrad. Sich widersprechende Normen wären nicht einschätzbar und ihre Durchsetzung demzufolge der Willkür preisgegeben.

Zur Bestimmung von Diskursregeln ist von den allgemeinen Prinzipien rationaler Kommunikation auszugehen.¹⁰¹ Die beiden sehr allgemeinen Prinzipien sind zwar rational überzeugend, haben aber einen relativ geringen praktischen Nutzen. Sie sind zu generell, um auf konkrete Diskurse angewendet werden zu können. Je konkreter aber die Diskursregeln ausformuliert werden, desto mehr können auch die Diskursregeln selbst wieder hinterfragt werden. Im Extremfall können die Diskursregeln so genau ausformuliert werden, dass das Diskursergebnis im Voraus festgelegt ist.¹⁰² In diesem Fall muss nicht das Diskursergebnis auf dessen Rationalität hin überprüft werden, sondern die zugrundeliegenden Diskursregeln selbst. Zwischen Spezifizierungsgrad und dem praktischen Nutzen der Regeln besteht demnach ein Spannungsverhältnis. Je grösser der Spezifizierungsgrad, desto weniger nützen die Regeln im konkreten Fall, weil die Regeln selbst wieder diskutiert werden müssen.

Das zu erarbeitende Regelsystem für den betrieblichen Diskurs wird in Anlehnung an Robert Alexy aufgebaut. Robert Alexy hat ein umfassendes Regelsystem praktischer Diskurse im Hinblick auf den juristischen Diskurs entwickelt.¹⁰³ Ergänzt wird das Regelwerk durch spezifisch unternehmensorganisatorische Überlegungen im darauffolgenden Abschnitt.

a) *Grundregeln*

Bevor ein Regelwerk des rationalen betrieblichen Diskurses entwickelt werden kann, muss auf die Bedingungen rationalen Argumentierens eingegangen werden. Es handelt sich zwar bei den folgenden Bedingungen ebenfalls um Regeln, ihre Einhaltung kann aber nur an den konkreten Handlungen der

¹⁰¹ Siehe Definition 1, Seite 27.

¹⁰² Wie zum Beispiel bei John Rawls (ALEXY, 1978, 27).

¹⁰³ ALEXY, 1983; ALEXY, 1978.

Diskutierenden überprüft werden.¹⁰⁴ Es sind Verhaltensmaximen, denen sich jede Person guten Willens verpflichtet fühlen sollte. Trotzdem handelt es sich dabei um Normen, die häufig nicht befolgt werden und deren Befolgung auch die Diskursethik nicht herbeiführen kann, obwohl sie grundsätzlich - wie jede andere Theorie menschlichen Handelns - darauf angewiesen ist. Gemäss Jürgen Habermas müssen folgende Bedingungen in verständigungsorientierten Kommunikationsprozessen erfüllt sein:¹⁰⁵

1. *Verständlichkeit*

Die Argumente müssen verständlich sein (korrekte Übertragung der Argumente).¹⁰⁶

2. *Wahrheit*

Die Argumente müssen wahr sein (Stringenz der Argumentation und Validität der Aussagen).

3. *Wahrhaftigkeit*

Die Argumente müssen wahrhaftig sein (Ehrlichkeit der Aussagen in bezug auf Meinungen, Wünsche, Absichten, Gefühle).

Diese Grundregeln sind „Bedingung der Möglichkeit jeder sprachlichen Kommunikation, in der es um Wahrheit oder Richtigkeit geht“.¹⁰⁷ Sie heissen Grundregeln wegen ihres elementaren Charakters.¹⁰⁸ Grundregeln beziehen sich direkt auf die Bedingungen rationaler Kommunikation und haben demnach dafür zu sorgen, dass alle potentiellen Teilnehmer eines Diskurses die gleichen Chancen haben, kommunikative, repräsentative und regulative Sprechakte zu verwenden. Robert Alexy erachtet, unter Bezugnahme auf führende Kommunikationsethiker, die folgenden Regeln als grundlegend:¹⁰⁹

¹⁰⁴ ALEXY, 1983, 142.

¹⁰⁵ HABERMAS, 1981, 413, 416f, 427, 433; HABERMAS, 1984, 111, 354, 440, 588; gleicher Meinung: ALEXY, 1983, 142; BURKART/LANG, 1992, 45,47; REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 17.

¹⁰⁶ Der Anspruch auf Verständlichkeit ist, „solange die Kommunikation ungestört verläuft, ein faktisch eingelöster Anspruch“, denn „die unverständliche Kommunikation bricht zusammen“ (HABERMAS, 1984, 114).

¹⁰⁷ ALEXY, 1983, 234.

¹⁰⁸ ALEXY, 1983, 238.

¹⁰⁹ ALEXY, 1983, 234.

1. *Logik*

„Kein Sprecher darf sich widersprechen.“

2. *Aufrichtigkeit*

„Jeder Sprecher darf nur das behaupten, was er selbst glaubt.“

3. *Universalität und Konsistenz*

„Jeder Sprecher, der ein Prädikat F auf einen Gegenstand a anwendet, muss bereit sein, F auch auf jeden anderen Gegenstand, der a in allen relevanten Hinsichten gleicht, anzuwenden.“

4. *Hare'sches Universalisierbarkeitsprinzip*¹¹⁰

„Jeder Sprecher darf nur solche Wert- und Verpflichtungsurteile behaupten, die er in allen Situationen, die der, in der er sie behauptet, in allen relevanten Hinsichten gleich sind, ebenfalls behaupten würde.“

5. *Gemeinsamkeit des Sprachgebrauchs*

„Verschiedene Sprecher dürfen den gleichen Ausdruck nicht mit verschiedenen Bedeutungen benutzen.“

Etwas konkreter formuliert es Jürgen Backhaus, der folgende Bedingungen für den rationalen Diskurs als konstitutiv erachtet:¹¹¹

1. *Verfahrenskriterien nach Backhaus*

1. Alle Betroffenen müssen am Diskurs beteiligt sein.
2. Die Einigung muss argumentativ erfolgen und einem Konsens aller entsprechen.
3. Alle Beteiligten müssen gleiche Chancen haben (Abstinenz von Machtausübung).
4. Die Argumentation muss zwanglos erfolgen (keine Persuasion).
5. Den Argumenten muss unbeschränkte Information zugrunde liegen.
6. Die Beteiligten müssen kommunikativ kompetent sein.

2. *Verhaltenskriterien nach Backhaus*

¹¹⁰ ALEXY, 1983, 237; diese Form ist eine Variante zu 3.

¹¹¹ BACKHAUS, 1979, 347ff.

Die Beteiligten müssen unvoreingenommen sein (d.h. „Wille zur Vernunft“ haben).

2.1.3 Regeln praktischer Diskurse

a) Vernunftregeln

Die Vernunftregeln definieren die wichtigsten Bedingungen für die Vernünftigkeit von Diskursen.¹¹² Die Regeln geben „ein *negatives hypothetisches Kriterium* für die Richtigkeit normativer Aussagen“.¹¹³ Wenn sie nicht erfüllt sind, ist der Diskurs nicht rational und folglich nicht normativ bindend. Als positives Kriterium hingegen sind sie problematischer. Es ist erstens nie sicher, ob die Kriterien wirklich erfüllt sind, zweitens widersprechen sich die Regeln untereinander und schliesslich ist ein gewisser institutioneller Zwang nicht zu vermeiden.¹¹⁴ Daher kann niemals schlüssig bestimmt werden, ob die Vernunftregeln erfüllt sind. Es ist hingegen ziemlich leicht festzustellen, wenn die Kriterien nicht erfüllt sind. Kann bei einem Diskursprozess nachgewiesen werden, dass er gegen eine oder mehrere Vernunftregeln verstösst, so erfüllt das Diskursresultat die Bedingungen der Rationalität und damit Verallgemeinerbarkeit nicht.

Die Vernunftregeln oder Freiheitsregeln gründen auf der allgemeinen Einsicht, dass jede Behauptung auch begründet werden muss. Diese allgemeine Begründungsregel formuliert Alexy folgendermassen:¹¹⁵

1. Allgemeine Begründungsregel

„Jeder Sprecher muss das, was er behauptet, auf Verlangen begründen, es sei denn, er kann Gründe anführen, die es rechtfertigen, eine Begründung zu verweigern.“¹¹⁶

¹¹² ALEXY, 1983, 242.

¹¹³ ALEXY, 1983, 240.

¹¹⁴ Analog REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 25: „Diese zweite Gruppe von Regeln ist im Unterschied zu den Grundregeln hochgradig problematisch, denn es ist offenkundig, dass sie sich gegenseitig behindern“. „Ein gewisses Mass an regulierendem Zwang wird deshalb unausweichlich sein.“

¹¹⁵ ALEXY, 1983, 167f, 239f. (siehe auch weitere Gründe).

¹¹⁶ ALEXY, 1983, 167; Die Begründungsregel wird jeder Kommunikation unterstellt. „Man kann nicht verabreden, eine Regel nicht einzuhalten, wenn es diese Regel nicht gibt. Damit steht jeder, der überhaupt an Kommunikationen teilnimmt, unter der Begründungsregel.“ (ALEXY, 1983, 168).

Auf dieser ersten Einsicht bauen die folgenden Freiheitsregeln auf, die als Minimalrechte in jeder als rational zu bezeichnenden Diskussion erfüllt sein müssen:¹¹⁷

2. Eintrittsregel¹¹⁸

„Jeder, der sprechen kann, darf an Diskursen teilnehmen“, folglich gilt:

- a) „Jeder darf jede Behauptung problematisieren“
- b) „Jeder darf jede Behauptung in den Diskurs einführen“
- c) „Jeder darf seine Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse äussern“¹¹⁹

3. Zwangsfreiheitsregel

„Kein Sprecher darf durch innerhalb oder ausserhalb des Diskurses herrschenden Zwang daran gehindert werden, seine in (1) und (2) festgelegten Rechte wahrzunehmen.“¹²⁰

b) Argumentationslastregeln

Mit den Grundregeln und Vernunftregeln ist sichergestellt, dass jeder Betroffene jede ihn betreffende Entscheidung mitgestalten kann. Er kann jedes Votum in Frage stellen und jede Begründung kritisieren. Damit sind ihm Mittel in die Hände gelegt, die jede Entscheidung verhindern können. Das widerspricht nicht nur der Vernunft, sondern auch dem Sinn der Kommunikation. Um solches Verhalten einzuschränken, sind daher Regeln für das Äussern von Zweifeln notwendig. „Es stellt sich damit die für Diskurse sehr wichtige Frage nach dem Ausmass und der Verteilung von Argumentations- oder Begründungslasten.“¹²¹ Der Gefahr stetigen Nachfragens begegnet Robert Alexy mit folgenden Argumentationslastregeln:¹²²

1. „Wer eine Person A anders als eine Person B behandelt, ist verpflichtet, dies zu begründen.“¹²³

¹¹⁷ ALEXY, 1983, 169, 240.

¹¹⁸ ALEXY, 1983, 169.

¹¹⁹ Eher aus praktischen Gründen notwendig.

¹²⁰ Die Notwendigkeit dieser Regel wird angezweifelt, denn sie ist im Prinzip eine notwendige Grundlage der ersten beiden Regeln.

¹²¹ ALEXY, 1983, 242 (Argumentationslast und Begründungslast wird synonym verwendet).

¹²² ALEXY, 1983, 243ff. (unter Bezugnahme auf Singer, Lorenzen und Perelman).

¹²³ ALEXY, 1983, 243.

1. „Wer eine Aussage oder Norm, die nicht Gegenstand der Diskussion ist, angreift, muss hierfür einen Grund angeben.“¹²⁴
1. „Wer ein Argument angeführt hat, ist nur bei einem Gegenargument zu weiteren Argumenten verpflichtet.“¹²⁵
1. „Wer eine Behauptung oder eine Äusserung über seine Einstellungen, Wünsche oder Bedürfnisse in den Diskurs einführt, die nicht als Argument auf eine vorangegangene Äusserung bezogen ist, hat auf Verlangen zu begründen, weshalb er diese Behauptung oder diese Äusserung einführt.“¹²⁶

Damit wird die Gefahr endlosen Diskutierens eingeschränkt und Störer sind angehalten, ihre Störung auf rationalen Gründen zu etablieren.

c) *Argumentformen*

Wie kann nun eine Behauptung konkret begründet werden? Die Formen der Begründung nennen wir Argumentformen. Gemäss Robert Alexy lassen sich Aussagen auf zwei Arten begründen. Einerseits unter Bezugnahme auf eine Regel und andererseits mit dem Hinweis auf deren Folgen.¹²⁷ Zwischen diesen beiden Begründungswegen besteht eine enge Verwandtschaft. Der Hinweis auf die Folgen einer Aussage setzt voraus, dass die Folgen beurteilt werden können. Diese Folgen wiederum werden anhand einer Regel als „gut“ oder „schlecht“ beurteilt. Damit kann die Begründung durch den Hinweis auf Folgen analog einer Begründung unter Bezugnahme auf Regeln aufgefasst werden. Beide Begründungswege setzen voraus, dass die Bedingungen einer konkreten Regel erfüllt sind. Sind diese Bedingungen erfüllt, dann ist die Regel auf den Gegenstandsbereich anzuwenden. Folglich lässt sich jede Argumentform auf folgenden Grundtypus reduzieren:¹²⁸

1. Die Bedingung (G) der Regel R ist erfüllt

¹²⁴ ALEXY, 1983, 244.

¹²⁵ ALEXY, 1983, 244.

¹²⁶ ALEXY, 1983, 245.

¹²⁷ ALEXY, 1983, 245; eine weitere Differenzierung unternimmt PIEPER, 1991, 156ff.: sie unterscheidet die Bezugnahme auf ein Faktum, auf Gefühle, auf mögliche Folgen, auf einen Moralkodex, auf moralische Kompetenz und auf das Gewissen. Die Unterscheidungen sind aber nicht eindeutig und tragen höchstens zur Verwirrung bei, ohne weitere Informationen bereitzustellen.

¹²⁸ ALEXY, 1983, 246.

1. Die Regel R macht eine normative Aussage

1. Die Behauptung N wird unter Bezugnahme auf R unter der Bedingung G begründet

In Robert Alexys Begriffen:

$$\frac{G}{R}$$

$$N$$

Hierzu ein Beispiel: G = Hans entnimmt einen „Schoggiriegel“ dem Regal und verlässt den Laden ohne zu bezahlen. Dieses Verhalten wird „stehlen“ genannt; R = stehlen ist verboten; folglich: N = das Verhalten von Hans ist verboten. Analog verhielte es sich mit dem Hinweis auf die Folgen von Diebstahl.

Mit dieser generellen Einsicht zu Argumentationsformen allgemeiner Aussagen ist mehr gewonnen, als auf den ersten Blick ersichtlich ist. Setzt man voraus, dass gewisse Regeln in der Gesellschaft unhinterfragt gelten, dann sind Argumentstrukturen, die auf solche Regeln zurückgehen, stets endlich. Der Beweis der Endlichkeit praktischer Diskurse ist für die Umsetzung im Betrieb notwendig. Insbesondere stellt sich die Frage, wie lange die Diskurse dauern. Dies ist in bezug auf die vorliegende Argumentation eindeutig zu beantworten. Je mehr Regeln unhinterfragt gelten, desto kürzer verlaufen die Diskurse. Lange Diskurse sind demnach Resultat grosser Interessenkonflikte oder eines geringen Basiskonsenses über zugrundeliegende Regeln und damit gleichzeitig ein Hinweis auf die Notwendigkeit von Diskursen. So ist zu erwarten, dass bei der Einführung von Diskursen in neuen Gegenstandsbereichen zuerst lange Diskurse zu beobachten sind, die mit der Zeit immer kürzer und konfliktarmer werden, während sich gleichzeitig der Basiskonsens zusehends verbreitert.

Folgende Regeln beschreiben meines Erachtens die erlaubten Argumentformen allgemeiner Begründungen:

1. Jede Behauptung muss unter Bezugnahme auf eine Regel begründet werden.

1. Bei jeder Behauptung muss bewiesen werden, dass die zugrundeliegende Regel anwendbar ist.

Zwischen den Regeln sind Widersprüche unvermeidlich. Folglich ist es notwendig, Mechanismen zu entwickeln, um Konflikte widersprüchlicher Regeln aufzulösen. Welche Regeln anderen vorgehen wird in sogenannten

Vorrangregeln erfasst. Diese Vorrangregeln können absolut gelten oder nur unter bestimmten Voraussetzungen greifen. Vorrangregeln sind wie normale Regeln zu begründen.¹²⁹ Es versteht sich von selbst, dass in Diskursen oft auch Regeln in Frage gestellt werden. Daher ist es notwendig, dass sich die Diskursteilnehmer über die herrschenden Regeln im Klaren sind oder zumindest ins Klare versetzt werden können. Wird eine solche geltende Regel kritisiert, dann erfolgen die Begründungen wieder unter Bezugnahme auf die allgemeinen Argumentformen.

d) *Begründungsregeln*

Es ist schon hilfreich, wenn die Argumentformen in praktischen Diskursen befolgt werden und etwa auf rhetorische Mittel möglichst verzichtet wird.¹³⁰ Der Hinweis, dass Schmeicheleien, Anschuldigungen, entwaffnender Humor oder Pauschalurteile in rationalen Argumentationen keine Hilfe sind, kann nur durch den Verweis auf Argumentformen erfolgen. Konkrete Inhaltsangaben, wie zum Beispiel die Argumentation aufzubauen ist, sind dadurch aber noch nicht gegeben. Wichtig ist im Anschluss an die Argumentformen festzuhalten, dass nur ein geringer Teil der Regeln diskutiert werden muss, denn ein Grossteil der Regeln ist normalerweise anerkannt. Es geht oft nur um konkrete Einzelfragen, die trotz unterschiedlicher Auffassungen gemeinsam und im Konsens gelöst werden sollen. In diesem Sinne soll mit Peter Ulrich postuliert werden:

„Soviel Konsens wie (fairerweise) nötig, soviel Dissens und Individualismus wie (attraktiverweise) möglich!“¹³¹

Das Verallgemeinerbarkeitsprinzip ist von vielen Autoren untersucht worden und hat demzufolge mehrere Ausprägungen, die jeweils unterschiedliche Aspekte berücksichtigen und betonen. Die hier festgehaltenen Formen basieren auf den Gedanken von Hare und Alexy und werden aufgeführt, ohne dass in eine vertiefte Analyse eingetreten werden muss.¹³²

¹²⁹ ALEXY, 1983, 249.

¹³⁰ So können Behauptungen, die sich an die Regeln der Argumentformen halten weder ohne bezug auf eine Regel bleiben, noch darauf verzichten, diese Regel zu beweisen.

¹³¹ P. ULRICH, 1991B, 85 (im Original kursiv).

¹³² Diese Aufzählung folgt ALEXY, 1983, 250ff.

Formen des Verallgemeinerbarkeitsprinzips:

1. *Hare*

„Jeder muss die Konsequenzen der in einer von ihm behaupteten normativen Aussage vorausgesetzten Regel für die Befriedigung der Interessen einer jeden einzelnen Person auch für den hypothetischen Fall akzeptieren können, dass er sich in der Situation dieser Person befindet.“¹³³

2. *Alexy*

„Die Konsequenzen jeder Regel für die Befriedigung der Interessen eines jeden einzelnen müssen von allen akzeptiert werden können.“¹³⁴ Kürzer: „Jeder muss jeder Regel zustimmen können.“¹³⁵

Da die Trennlinie zwischen verallgemeinerbaren Entscheidungen und nicht-verallgemeinerbaren Entscheidungen nicht eindeutig gezogen werden kann, muss für den praktischen Diskurs zumindest ein Rangordnungsprinzip festgehalten werden, das etwa wie folgt lauten könnte:

1. Je besser eine Regel oder ein Verhandlungsgegenstand (Entscheidung, Norm, Verhaltensweise) verallgemeinert werden kann, desto stärker ist ihre argumentative Kraft gegenüber anderen Regeln und Entscheiden.
1. Eine Regel ist umso verallgemeinerbarer, je mehr Betroffene die freie Zustimmung zur Regel faktisch erteilt haben oder vernünftigerweise erteilen müssten oder je mehr Betroffenen die Konsequenzen allgemein zugemutet werden können.

e) *Übergangsregeln*

Es ist eine allgemeine Beobachtung, dass Diskussionen endlos sein können. Zu lange Sitzungen demotivieren und senken die Diskussions- und Aufnahme-fähigkeit. Daher sind für das Funktionieren des Diskurses Abbruchmechanismen festzulegen, die es erlauben, zwischen verschiedenen Diskursebenen zu wechseln. Abbruchgründe wären zum Beispiel hängige Tatsachenfragen, sprachliche Probleme oder Metadiskursfragen. In solchen Situationen ist es

¹³³ ALEXY, 1983, 251.

¹³⁴ ALEXY, 1983, 252.

¹³⁵ ALEXY, 1983, 252.

notwendig, den aktuellen Diskurs abbrechen zu können, um in andere Formen des Diskurses zu wechseln.¹³⁶ Es sind folgende Übergangsregeln festzuhalten:

1. „Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen theoretischen (respektive empirischen) Diskurs überzugehen.“¹³⁷
1. „Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen sprachanalytischen Diskurs überzugehen.“¹³⁸
1. „Es ist jederzeit jedem Sprecher möglich, in einen diskurstheoretischen Diskurs überzugehen.“¹³⁹

Darüber hinaus sollte es gemäss Alexy auch Regeln des vernünftigen Vermutens geben. Regeln des vernünftigen Vermutens werden von ihm aber keine angegeben. Weil Regeln niemals sicher sein können, sind solche Regeln gleich zu behandeln wie scheinbar „gesicherte“ Regeln. Daher ist der Bezug auf eine Regel auch nie ein letzter Grund, sondern steht immer bis zu einem gewissen Grade zur Disposition. Es wird sich im Verlauf der Arbeit zeigen, dass folgende Regel des vernünftigen Vermutens zu postulieren ist:¹⁴⁰

1. Wird eine Vermutung von einer Mehrheit der Betroffenen gestützt, dann ist sie im Diskurs bis auf weiteres als gesichert zu betrachten.

Zusammen mit der Möglichkeit, jederzeit ein Diskursergebnis wieder aufnehmen und neu diskutieren zu können, ist diese Regel als unproblematisch zu betrachten.¹⁴¹ Unter der Annahme einer konstruierten Realität, ist diese Regel sogar Voraussetzung jeglicher Interaktion. Würde eine Vermutung nicht solange gelten, bis sie widerlegt wird, wäre ein faktisches Zusammenleben gar nicht denkbar.

¹³⁶ ALEXY, 1983, 254; solche Übergangsregeln werden als Reparationshandlung bei gestörter Kommunikation auch von Habermas vorgeschlagen: Reparaturhandlungen wären *Deutungen* (der Diskurs wird aus der Metaebene betrachtet); *Nachfragen* bei Behauptungen (die Richtigkeit der Argumente wird überprüft) und *Rechtfertigung* bei nichtübereinstimmenden normativen Bezugssystemen (HABERMAS, 1984, 110f.).

¹³⁷ ALEXY, 1983, 255.

¹³⁸ ALEXY, 1983, 255.

¹³⁹ ALEXY, 1983, 255.

¹⁴⁰ Siehe Kapitel „(ii) Mehrheitsentscheide und Kompromisse“, Seite 180.

¹⁴¹ Siehe Reformprinzip, Seite 201.

2.1.4 Beurteilung des praktischen Diskurses

Nachdem der praktische Diskurs mit Bezugnahme auf die Autoren der Diskursethik beschrieben worden ist, geht es in der Folge darum, den weitaus konfliktreicheren Schritt der Konkretisierung des *betrieblichen* Diskurses zu wagen.¹⁴² Wird der praktische Diskurs in der Unternehmung praktiziert, dann wird sofort bewusst, dass es ihn in der oben postulierten Form realistischerweise nicht geben kann. Das Hauptproblem bei der Umsetzung liegt in den Diskursregeln selbst. Diskursregeln sind nicht in gleicher Weise konstitutiv für eine bestimmte Situation wie zum Beispiel die Spielregeln eines Gesellschaftsspiels oder die Gesetze eines Rechtssystems, so dass Diskursregeln nicht in gleicher Weise wie Spielregeln überprüft werden können.¹⁴³ Während Spielregeln ausschliesslich auf das äussere, tatsächliche Verhalten der Spieler abstellen, betreffen Diskursregeln die Motive und inneren Werte der Diskursteilnehmer, die sich nie endgültig überprüfen lassen. Die einzige Kontrollmöglichkeit besteht in der Beobachtung späterer Handlungen, denn erst aufgrund der tatsächlichen Handlungen lassen sich Rückschlüsse auf Motive und Absichten ziehen. Und weil sich erst aufgrund tatsächlicher Handlungen das Einhalten der Diskursregeln in einem konkreten Diskurs bestimmen lassen, ist die Umsetzung rationaler Diskurse stark auf die Praxis angewiesen.

In der Praxis stimmen die faktischen Handlungen mit den Äusserungen im Diskurs dann überein, wenn den Diskursteilnehmern in den Diskursen möglichst grosse Freiheiten eingeräumt werden. Denn nur freie Diskursteilnehmer äussern Handlungsabsichten wahrheitsgetreu. Von der Wahrheit abweichende Äusserungen wäre in freien Diskursen entweder willkürlich und damit irrational oder den eigenen Interessen zuwiderlaufend und demzufolge ebenfalls unvernünftig. Je eingeschränkter die Handlungsfreiheit des Individuums jedoch ist, desto wahrscheinlicher sind im Diskurs unwahre Äusserungen und falsche Argumente. Dabei ist zu beachten, dass die Handlungsfreiheit sämtliche Erwägungen miteinbezieht, die der Diskursteilnehmer bei seiner Interessenverfolgung beachtet. Freiheit im Diskurs heisst demnach die Möglichkeit, die eigenen Interessen unabhängig von Entscheidungen anderer Diskursteilnehmer verfolgen zu

¹⁴² Analog zum juristischen Diskurs (ALEXY, 1983, 257).

¹⁴³ OPPENRIEDER, 1986, 13.

können, wobei der Grad dieser Unabhängigkeit gegenüber anderen Interessen direkt von der Situation ausserhalb der Diskurse abhängt. Alle Sach- und Interessenlagen, alle Fakten und Bedürfnisse stehen damit in mehr oder weniger direktem Einfluss auf die zu untersuchende Diskurssituation. Folglich sind diese *Kontingenzfaktoren* praktischer Diskurse näher zu untersuchen.

2.2 Kontingenzfaktoren praktischer Diskurse

2.2.1 Macht und Vernunft in Entscheidungsprozessen

Wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Diskursteilnehmer rational verhalten, also ihre Aussagen aufgrund der menschlichen Logik begründen, dann hängt ein Diskussionsergebnis direkt von der äusseren Situation und von der Interessenlage der Teilnehmer ab. Während die rational motivierte Interessenlage jedes Diskursteilnehmers als gegeben zu betrachten ist, übt die im System vorhandene soziale Macht auf den Kommunikationsprozess einen wesentlichen Einfluss aus.¹⁴⁴ Daher ist in der Folge zu prüfen, welche Machtverhältnisse in produktiven sozialen Systemen in der Regel vorherrschen und wie diese Verhältnisse aus kommunikativ rationaler Perspektive zu beurteilen sind.

a) *Einschränkungen der Rationalität in praktischen Diskursen*

Nachdem die Idee praktischer Diskurse in Unternehmungen geklärt ist, ist die Situation zu analysieren, innerhalb derer diese Diskurse verwirklicht werden sollen. Diese Frage wird in der Diskursethik allerdings wenig diskutiert, da sie sich ihrem Auftrag gemäss nicht um sozialtechnische Fragen kümmert¹⁴⁵: „Welche Randbedingungen Diskurse in Unternehmen (...) be- oder gar verhindern könnten, wird innerhalb der unternehmensethischen Diskussion eher selten untersucht.“¹⁴⁶ Dabei stellt Oppenrieder richtigerweise fest: „Für die Umsetzung einer Unternehmensethik wird dabei von besonderer Relevanz sein, dass sich

¹⁴⁴ Unter sozialer Macht versteht Habermas die Einflussmöglichkeiten ausserhalb des Diskurses: „Mass für die Möglichkeit eines Aktors, in sozialen Beziehungen eigene Interessen auch gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen.“ (HABERMAS, 1992, 214). Davon ausgeklammert ist die Ausübung funktionaler Macht aufgrund einer Stellung in der Staatsbürokratie. Diese Machtausübung nennt Habermas administrative Macht (HABERMAS, 1992, 167ff.).

¹⁴⁵ Vergleiche Ausführungen in Kapitel 0: „2.1.2 Realtypus rationaler Kommunikation“, Seite 125.

deren Steuerungsfunktion im Rahmen von primär auf *ökonomische Ziele* ausgerichteten, stark arbeitsteiligen (Gross-) Organisationen zu vollziehen hat.“¹⁴⁷ Die betriebliche Demokratieforschung kennt aufgrund solcher Überlegungen folgende Barrieren der Umsetzung diskursiver Vernunft:¹⁴⁸

1. Zeitliche Restriktionen

1. Emotionale Intensität (emotionale Überforderung in Stressituationen)

1. Nichtdemokratische Gewohnheiten und Werte

1. Umweltfaktoren (externer Druck)

1. Individuelle Unterschiede (Gleichheitsgrundsatz ist schwierig durchzusetzen)

Andere Autoren nennen als Rahmenbedingung und faktische Voraussetzung für Mitbestimmung und Partizipation:¹⁴⁹

1. Privates Eigentum an Produktionsmitteln

1. Marktwirtschaft

1. Starke Gesetzgebung (Streikrecht, usw.)

1. Rascher technologischer Wandel, insbesondere Computerisierung

Es liegt auf der Hand, dass Diskurse in derartigen Systemen nicht ohne weiteres den Regeln des allgemeinen praktischen Diskurses entsprechen. Der konkrete betriebliche Diskurs ist demnach noch viel weniger ideal als der von Alexy untersuchte juristische Diskurs.¹⁵⁰ Die Einschränkungen in Unternehmungen können nach Peter Ulrich in technische und politische Restriktionen eingeteilt werden.¹⁵¹

„Als ‘technisch’ können solche Einschränkungen des Vernunftprinzips gelten, die unabhängig von einer spezifischen Gesellschaftsordnung als ‘natürliche’, universal unvermeidbare Eigenschaften der kollektiven Lebensform des

¹⁴⁶ KOSLOWSKI, 1992, 25.

¹⁴⁷ OPPENRIEDER, 1986, 19.

¹⁴⁸ ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 64ff.; auch STEINMANN/LÖHR, 1991, 26ff. identifizieren Systemzwänge als massgebliche Gründe ethischen Versagens in Organisationen.

¹⁴⁹ SZÉLL/BLYTON/CORNFORTH, 1989, 53, 63.

¹⁵⁰ ALEXY, 1983, 356: Der juristische Diskurs hat gegenüber dem allgemeinen praktischen Diskurs den Vorteil, dass er besonderen Formen und Regeln unterliegt und unter besonderen Bedingungen zustande kommt, die allesamt der Rationalität oder logischen Argumentation verpflichtet sind.

¹⁵¹ P. ULRICH, 1980, 45ff.

Menschen zu betrachten sind.“¹⁵² Reese-Schäfer und Schuon nennen in diesem Sinne exemplarisch:¹⁵³

1. Endliche Redezeit

1. Beschränkte Aufmerksamkeit

1. Diskursiver Ausschluss gewisser Gegenstände (es kann nicht gleichzeitig über alles diskutiert werden)

1. Tradierte Rituale (Kaffeepausen; Termine)

1. Vorrecht des Sprechenden und rhetorische Gewandtheit

Darüber hinaus ist zu vermuten, dass der Diskurs als Prozess der Entscheidungsfindung nur in vergleichsweise kleinen Gruppen funktioniert, denn herrschaftsfreier Diskurs aller mit allen ist hochgradig ineffizient. Je mehr unsere Gespräche das Ideal verkörpern, desto ineffizienter werden sie.¹⁵⁴ Es ist ferner darauf zu achten, dass der Diskurs nicht verbürokratisiert wird. Die Beispiele gescheiterter demokratischer Wirtschaftsreformen im ehemaligen Jugoslawien und in Burma verweisen darauf, dass eine zu formelle Konzeption demokratischer Regierung unter Umständen selbstzerstörend wirken kann.¹⁵⁵

Während technische Restriktionen für die Rationalität des Diskurses nur von untergeordneter Bedeutung sind und prinzipiell behoben werden können, schränken *politische* Restriktionen die Legitimität des Diskursresultates in bedeutender Weise ein. Politische Restriktionen sind solche, die den Diskurs im Hinblick auf die vertretenen Interessen einschränken und damit eine machtbedingte Verzerrung bedeuten.¹⁵⁶ Politische Restriktionen wären zum Beispiel:

1. *Dominanz ökonomischer Interessen*

Alle in einer Unternehmung beschäftigten Angestellten und die meisten übrigen Anspruchsgruppen verfolgen eine klare Erwerbsabsicht. Zeit, Geld und Konkurrenz sind daher zentrale Momente für die Gestaltung des betrieblichen Diskurses.¹⁵⁷ Selektionskriterium ist infolgedessen weniger die Betroffenheit, als vielmehr die ökonomische Effizienz, was zur Folge hat, dass

¹⁵² P. ULRICH, 1980, 46.

¹⁵³ REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 21; ALEXY, 1978, 55.

¹⁵⁴ APEL/KETTNER, 1992, 174; CHAMBERS, 1992.

¹⁵⁵ BRAUN, 1993, 123.

¹⁵⁶ P. ULRICH, 1980, 48ff.

¹⁵⁷ Zur Bedeutung von Geld im politischen Entscheidungsprozess: CRONIN, 1989, 110ff.

ökonomisch schwache oder uninteressante Gruppen, die zum Beispiel soziale oder ökologische Anliegen vertreten, in betrieblichen Entscheidungsprozessen untervertreten sind.

2. *Systematische Untervertretung der Arbeitnehmer*

Die meisten Unternehmen sind hierarchisch organisiert und die meisten Mitarbeiter denken in Hierarchien. Macht, Prestige, Seniorität und Profilierung müssen daher in Diskursen mitberücksichtigt werden. Es ist festzustellen, dass die Entscheidungstragweite mit wachsender Hierarchie zunimmt, was zur systematischen Untervertretung hierarchisch tieferer Organisationsmitglieder führt. Es handelt sich hierbei um eine vergleichsweise problematische Tatsache, denn die Angehörigen der unteren hierarchischen Ebenen fallen in der Regel anzahlmässig stark ins Gewicht.

3. *Wissens- und Informationsvorsprung des Managements*

Die in Unternehmungen zu berücksichtigenden Betroffenen entsprechen in etwa dem Durchschnitt der Bevölkerung in Ausbildung und Erziehung. Es kann also nicht wie etwa im politischen, wissenschaftlichen oder juristischen Diskurs auf eine ausserordentliche Kompetenz rekurriert werden. Dieser Punkt führt dazu, dass Konfliktparteien intellektuell und rhetorisch völlig unterschiedlich ausgestattet sein können, was das Diskursresultat verzerrt und die Diskursrationalität beeinträchtigt.

4. *Betriebsgeheimnis als Informationsblockade*

Im Wettbewerb stehende Unternehmen halten gewinnrelevante Entscheidungen soweit wie möglich geheim, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Solche Themen haben die Tendenz von bedeutender Tragweite zu sein und sollten im Hinblick auf die rationale Kommunikation allen Betroffenen möglichst zugänglich gemacht werden. Im übrigen ist dieser Punkt nicht nur aus diskursethischer Sicht zur Legitimation der Unternehmung zu fordern, sondern gehört ebenfalls zu den Funktionsbedingungen der Wettbewerbstheorie.

5. *Eigentum als Diskussionsblockade*

Konflikte zwischen Eigentumsrechten und Menschenrechten sind im Hinblick auf das Betroffenheitsprimat unvermeidlich. Es ist normalerweise so, dass sich

in der Unternehmung die Eigentumsrechte gegenüber den Menschenrechten durchsetzen. Angestellte haben weder eine Privatsphäre, noch die Meinungsäusserungsfreiheit und nicht einmal die Niederlassungsfreiheit. Sie sind zudem existentiell vom Arbeitgeber abhängig und unterliegen so generell den eigentumsbasierten Weisungsrechten.

Gewiss liesse sich diese Liste noch weiterführen. Wichtig ist im vorliegenden Zusammenhang jedoch weniger die Vollständigkeit der Liste, als vielmehr die allgemeine Einsicht, dass rational motivierte Kommunikationsprozesse in Unternehmen an den vorhandenen Machtstrukturen scheitern dürften.

Im Prinzip ist nur in politischen Fragen Einigkeit zu erzielen, technische Fragen hingegen können analytisch-wissenschaftlichen Untersuchungen zugänglich gemacht werden: „Es sind deshalb Kriterien zu bestimmen zur Abgrenzung eines Bereichs von (vorwiegend) ‘technischen’ Fragen, die der elitär-administrativen Bearbeitung, also dem *Bürokratieprinzip*, vorbehalten bleiben können - dies auf sämtlichen institutionellen Ebenen, gerade auch innerhalb der Unternehmungen“.¹⁵⁸ Die Trennung gestaltet sich jedoch äusserst schwierig, so dass jede Abgrenzungsentscheidung sofort in politischen Diskussionen münden dürfte. Daher erscheint es sinnvoll, auf eine Trennung ganz zu verzichten und davon auszugehen, dass alle Entscheidungen, über die Betroffene zu sprechen bereit sind, politische Entscheidungen darstellen. Es ist vernünftigerweise davon auszugehen, dass sich Diskursteilnehmer nur in Fragen treffen, die für sie genügend wichtig sind und auf diese Weise als politisch qualifiziert werden können.

Eine definitive Abgrenzung zwischen technischen und politischen Fragen ist ebenso wenig möglich wie die Abgrenzung zwischen Markt und Politik. Prinzipiell ist alles Politik und der Markt darf sich nur innerhalb politischer Grenzen entfalten.¹⁵⁹ Eine Abgrenzung bedeutet in der Praxis immer eine Entscheidung darüber, „welchen Personengruppen bestimmte externe Effekte zugemutet werden sollen und welchen nicht“.¹⁶⁰ Analog ist „auch eine allgemein akzeptierbare Begründung für eine ganz konkrete Koalitionsabgrenzung in einer

¹⁵⁸ P. ULRICH, 1980, 47.

¹⁵⁹ P. ULRICH, 1980, 51f.

¹⁶⁰ P. ULRICH, 1980, 52.

pluralistischen Unternehmensverfassung bei realistischer Betrachtung des Problems kaum denkbar“.¹⁶¹ In bezug auf betriebliche Restriktionen ist zusammenfassend festzuhalten:

¹⁶¹ P. ULRICH, 1980, 52 (im Original kursiv).

1. Nur die generelle Öffnung des Diskursprozesses gegenüber allen Themen löst die Klassifizierungsproblematik zwischen technischen und politischen Fragen.

1. Zur Umsetzung des Diskurses ist die Machtproblematik in Unternehmungen und deren Auswirkungen auf den Rationalitätsgrad von Entscheidungen näher zu analysieren.

b) Machtproblematik als zentrale Restriktion in praktischen Diskursen

Es stellt sich zunächst die Frage, ob Zwang in Diskursen überhaupt zulässig ist. Robert Alexy bejaht diese Frage mit Bestimmtheit: „Die Idee des Diskurses ist nicht nur mit einer die Freiheit des Diskutierens einschränkenden Organisation vereinbar. Sie widerspricht auch nicht jeder Ausübung von Zwang.“¹⁶² Auf diese Weise kann die totale Herrschaftsfreiheit zugunsten einer legitimierten Herrschaft aufgegeben werden.¹⁶³ Dieser Schluss ist auch direkt aus der Tatsache des praktischen Diskurses zu begründen. Der praktische Diskurs, wie er oben entworfen worden ist, gründet auf der Idee eines konkreten und konsistenten Regelwerkes, welches irrationale Diskursformen ausschliesst. Dieser Ausschluss ist aber an sich bereits ein Zwang. Demzufolge ist der Zwang untrennbar mit jedem Massstab rationaler Argumentation verbunden. Ohne Zwang wäre ein Messen gar nicht möglich. Erst der potentielle Ausschluss nicht akzeptierter Erscheinungsformen ermöglicht die Definition und das Erkennen des Richtigen.

Dasselbe gilt auch für die Umsetzung der Diskursergebnisse. „Zwang zur Einhaltung der Regeln ist schon deshalb erforderlich, damit Diskurse nicht folgenlos bleiben.“¹⁶⁴ Zwang ist in also Diskursen erlaubt, sofern er aufgrund tatsächlicher Restriktionen notwendig ist, um dem Konzept praktischer und rationaler Diskurse näher zu kommen oder um Diskursergebnisse verbindlich zu machen. Zwang kann nur aus einer Position der Macht heraus ausgeübt werden. Macht ist gemäss Max Weber die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“.¹⁶⁵

¹⁶² ALEXY, 1978, 57.

¹⁶³ P. ULRICH, 1993, 314.

¹⁶⁴ ALEXY, 1978, 57.

¹⁶⁵ WEBER, 1976, 28.

Neben dem Weberschen Machtbegriff gibt es eine ganze Reihe anderer Definitionen von Macht. So definiert Hannah Arendt *kommunitäre* Macht als die gemeinsame Fähigkeit zum gemeinsam Handeln.¹⁶⁶ Macht ist damit ein kollektives Gut, das nicht als Überlegenheit des einen über den anderen verstanden wird, sondern die Grundlage des Zusammenlebens bildet. Diesem Begriff schliesst sich auch Habermas an durch die Unterscheidung in „*Gewalt* als Resultat strategischen Handelns, *legitime Macht* als Resultat von in der Lebenswelt verankerten kommunikativen Handlungszusammenhängen und *Herrschaft*, als einerseits institutionalisierte legitime Macht und andererseits strukturelle Gewalt“.¹⁶⁷ Der von Habermas vorgeschlagene Machtbegriff ist in dem Sinne normativ, als er Macht als Grundlage des ethisch legitimen Handelns versteht. Macht hat damit derjenige, der Moralität für sich in Anspruch nehmen kann. Macht beschreibt demnach nicht aktuelle Machtstrukturen, sondern ethisch legitime (gesollte) Machtstrukturen: „Die Theorie praktischer Diskursivität (zu der die normative Theorie der Diskursethik gehört) verhilft (...) zur Anerkennung der Macht, welche die Bürger haben, ihre politische Welt zu gestalten, und sie schlägt Wege vor, wie die Bürger diese Macht in verantwortlicher Weise gebrauchen können.“¹⁶⁸

Dieses Machtverständnis steht der allgemeinen Auffassung der Alltagssprache diametral gegenüber, die Macht im Weberschen Sinne versteht:

*Macht wird im Weberschen Sinne verstanden als die Möglichkeit eines Diskurs-
teilnehmers, das Diskursresultat auf nicht argumentativ-rationale Weise zu be-
einflussen.*

Definition 5: Verwendung des Machtbegriffs in der vorliegenden Arbeit

Das Webersche deskriptive und nicht normative Machtverständnis bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit, weil es nicht nur intuitiv besser verstanden wird, sondern für die Umsetzung der rationalen Kommunikation in der Unternehmung auch besser geeignet ist. Ein analoges Verständnis unterliegt gemäss Habermas in einem neueren Werk seinem Begriff der sozialen Macht. *Soziale*

¹⁶⁶ SCHILLER, 1991, 144.

¹⁶⁷ BALKENHOL, 1991, 269.

¹⁶⁸ CHAMBERS, 1992, 180.

Macht ist das „Mass für die Möglichkeit eines Aktors, in sozialen Beziehungen eigene Interessen auch gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen“.¹⁶⁹

Jürgen Habermas interessiert sich in seinen Arbeiten gleichwohl weniger für die soziale Macht oder deren bürokratisches Pendant, die administrative Macht, als vielmehr für die kommunikative Macht, welche auf dem kommunitären Begriffsverständnis von Hannah Arendt aufbaut.

Bei der hier interessierenden praktischen Umsetzung stellt sich demzufolge die Frage, wie Macht in einer Unternehmung konkret aufgebaut werden kann. Hierzu vermag die angewandte betriebswirtschaftliche Forschung von Herb Bisno einen Beitrag zu leisten. Bisnos Ziel war die Definition und Kategorisierung allgemeiner Machtquellen in sozialen Systemen, die er unter Bezugnahme auf die beiden bedeutenden Machttheoretiker French und Raven wie folgt formuliert:¹⁷⁰

1. „*coercive* - the capacity to ‘punish’, to deprive, to frustrate, and to raise ‘costs’ to an unacceptable level.“
1. „*reward* - the capacity for providing others with something they want or need (i.e., benefits).“
1. „*expert* - the capacity to provide others with special skills and abilities. There is also the implication that the expert could withhold expertise, thus creating a type of ‘withholding’ power.“
1. „*positional* - the authority derived from filling an ‘official’ position; hence the ‘legitimated’ power residing in the role and prerogatives adhering to that position.“
1. „*informational* - the capacity to control (provide, restrict, channel) the flow of information, thus having the potential to provide advantages for some and to disadvantage others.“
1. „*exchange* - the potential to exact desired behaviors through the creation of an imbalance in exchange relationships, that is, creating a social or psychological debt by means of an unfulfilled obligation.“
1. „*mobilizational* - the capacity to generate and mobilize other people’s support for desired goals, hence increasing one’s own potential clout.“

¹⁶⁹ HABERMAS, 1992, 214.

¹⁷⁰ BISNO, 1988, 42f.

1. „*moral* - the capacity to gain given objectives by invoking moral commitments held by other persons, or creating guilt in them by making them morally responsible to provide support or assistance.“
1. „*personal power* - personal characteristics (e.g., attractiveness, persuasiveness, ‘charisma’) that enable persons to affect the behavior of others in desired directions.“

Die meisten beobachtbaren Machtdemonstrationen oder Beeinflussungsmassnahmen können in diese Kategorien eingeordnet werden.¹⁷¹ Die Vielfalt der hier illustrierten Machtquellen repräsentiert die Bedeutung von Macht und Einfluss in der Praxis. In der Unternehmung wird die Rationalität von Kommunikationsprozessen demnach stark durch die aktuelle Machtkonstellation in ihrer Rationalität beeinträchtigt.¹⁷² Diese Tatsache verunmöglicht rationale Verständigung in der Unternehmung aber nicht, da sie in der Praxis als Verhandlungsprozess zu verstehen ist, der unter aktuellen Machtkonstellationen zustande kommt: „Verhandlungsprozesse sind auf Situationen zugeschnitten, in denen soziale Machtverhältnisse nicht, wie es in rationalen Diskursen vorausgesetzt wird, neutralisiert werden können.“¹⁷³ Auf indirekte Weise kommt das Diskursprinzip auch in Verhandlungsprozessen zur Geltung: „Das Diskursprinzip, das einen zwanglosen Konsens sichern soll, kann deshalb nur indirekt zur Geltung gebracht werden, nämlich durch Verfahren, welche die Verhandlungen unter Fairness-Gesichtspunkten *regulieren*.“¹⁷⁴

Damit lenkt sich das Interesse auf Verfahren und Strukturen und somit auf einen *systemtheoretischen* Machtbegriff. Das systemtheoretische Machtverständnis lokalisiert die Macht generell in den impliziten Eigenschaften von Strukturen und Rahmenbedingungen des sozialen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens.¹⁷⁵ Es wäre nun zu klären, wie die Macht ausserhalb des

¹⁷¹ Andere Kategorisierungen von Machtquellen nehmen zum Beispiel vor:

P. ULRICH, 1977, 61: Finanzmacht, personelle Organisationsmacht, volkswirtschaftliche Macht, Macht über die öffentliche Meinung, institutionalisierte Macht.

MINETT, 1992, 119: aufbauend auf Etzioni, Barnard und Simon enthält das Konzept mehrere Dimensionen, die sich aus zwei grundsätzlichen Kategorien ableiten lassen.

¹⁷² Etwas erstaunlich in dieser Hinsicht die Meinung von POUND, 1995, 89ff.: „Most managers do not have excess power, and most corporate failures are not the result of power imbalances.“

¹⁷³ HABERMAS, 1992, 205.

¹⁷⁴ HABERMAS, 1992, 205.

¹⁷⁵ SCHILLER, 1991, 144.

Diskurses verteilt sein sollte, um dem Diskursprinzip in genügender Weise Rechnung zu tragen. Darüber hinaus sind auch Verfahren zu entwickeln, welche die Macht *in* Diskursen fair verteilen und den Diskursprozess soweit wie möglich an Rationalitätskriterien binden.¹⁷⁶ Bevor diese beiden Aufgaben jedoch in Angriff genommen werden können, ist zuerst das in der Theorie noch sehr uneinheitlich verwendete Begriffsverständnis zu klären.¹⁷⁷

2.2.2 Diskursverhalten unter Berücksichtigung von Strukturen

a) *Strukturen und Institutionen in der Theorie*

Die Begriffe „Institutionalisierung“, „Struktur“, „Organisation“ und „Verfahren“ werden von den meisten Autoren der Wirtschaftsethik im allgemeinen und der Diskursethik im besonderen zwar sehr oft verwendet, aber kaum je definiert. Implizit wird „Institutionalisierung“ grundsätzlich für zwei Aspektkategorien verwendet: Zum einen wird Institutionalisierung als Umsetzung bestimmter Werte im Unternehmen verstanden. Eine solche Begriffsverwendung kommt zum Beispiel im folgenden Zitat zur Geltung: „An institutionalized act is defined as a behavior that is *performed by two or more individuals, persists over time, and exists as a part of the daily functioning of the organization.*“¹⁷⁸

Die weitaus häufigere Begriffsverwendung benutzt „Institutionalisierung“ als Bezeichnung struktureller Mechanismen, welche Ethik in der Unternehmung umsetzen: „It means getting ethics formally and explicitly into daily business life. It means getting ethics into company policy formation at the board and top management levels of employment. It means grafting a new branch on the corporate decision tree - a branch that reads right / wrong“¹⁷⁹ Oder noch deutlicher: „The ethical infrastructure of a firm refers to the extent to which it has a formal, written code of ethics or similar policy statement on ethics in place.“¹⁸⁰ Damit ist

¹⁷⁶ Ansonsten bestünde die Gefahr der Verabsolutierung: „‘Alle Macht den Diskursen’ würde deshalb nichts anderes bedeuten als: die Leute mit der grössten Argumentationskompetenz werden ihre Vorstellungen durchsetzen“ (REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 22).

¹⁷⁷ Den Gedanken der adäquaten sozialen Machtverteilung nehme ich im Kapitel „2.3

Gewaltenteilung als strukturelles Mittel der kommunikativen Rationalisierung“, Seite 161 wieder auf.

¹⁷⁸ SIMS, 1991, 494.

¹⁷⁹ PURCELL/WEBER, 1979.

¹⁸⁰ ROBERTSON/SCHLEGMILCH, 1993, 304.

auch die weitverbreitete Gewohnheit der „Institutionalisierungs-Autoren“ genannt, anstelle einer Definition eine Aufzählung dessen aufzuführen, was unter Institutionalisierung zu verstehen ist.

In diesem Sinne zählen zu den Institutionalisierungsformen alle Organisationsformen, die sich um ethische Fragestellungen kümmern. So haben sich in den 80er Jahren fünf Instrumente zur organisatorischen Umsetzungen eines firmenspezifischen Wertemusters herausgebildet und bewährt: Code of Ethics, Ethics Committee of the Board of Directors, Corporate Ethics and Business Ethics Conduct Office, Ethics Training and Auditing Program, Ethics Hotline.¹⁸¹

In der so verstandenen Definition macht die Unterscheidung zwischen Institutionalisierung, Strukturen und Organisation keinen Sinn mehr.¹⁸² Die oben genannten Instrumente werden nämlich allesamt der organisatorischen Dimension zugerechnet: „The organizational dimension refers to structural components including codes of ethics, conferences and training programs and an ethical audit. The corporate culture must support these structural elements with top management playing a central role in implementing ethics.“¹⁸³ Schliesslich ist die implizit immer eingeschlossene, aber explizit selten erwähnte gesetzliche Ebene ebenfalls zum institutionellen oder strukturellen Rahmen diskursiver Verständigungsprozesse zu zählen.¹⁸⁴

Eine analoge Begriffsverwendung findet sich auch in den staatlichen Einrichtungen demokratischer Willensbildung: „Bei politischen Institutionen im traditionellen Verständnis handelt es sich um Staatsorgane (Regierung, Verwaltung, Parlament, Gerichte), Organisationen wie Parteien, Verbände und Gewerkschaften und um Verfahrensregeln (Wahlen, Minderheitsregel, Rechtsnormen).“¹⁸⁵ Oder: „Institutionelle Arrangements zur Durchsetzung moralischer Anliegen finden sich sowohl auf der Ebene der i.w.S. politisch gesetzten Rahmenordnung einer Volkswirtschaft, die für alle Unternehmen gilt, als auch in einzelnen Unternehmen als dauerhafte unternehmensspezifische Lösungen in Form von Anreiz-

¹⁸¹ WIELAND, 1993, 29; analog: SNOEYENBOS/JEWELL, 1983, 107.

¹⁸² Zwischen Institution und Organisation besteht auch in der Alltagssprache kein wesentlicher Unterschied (ebenefalls: ENGFER, 1982, 108).

¹⁸³ MURPHY, 1988, 907.

¹⁸⁴ Ebenfalls: HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 120.

¹⁸⁵ BALKENHOL, 1991, 248.

und Belohnungssystemen, Führungsgrundsätzen oder Unternehmensleitlinien.“¹⁸⁶

Die hier beschriebene Vielfalt möglicher Ausprägungen der Begriffe „Institutionalisierung“, „Struktur“, „Organisation“ und „Verfahren“ ist für die vorliegende Arbeit zu systematisieren. Um feststellen zu können, welche Bedeutung diese Begriffe im Zusammenhang mit sozialer Macht in Diskursen haben, ist ein einheitliches Begriffsverständnis aufzubauen. Ein entsprechendes einheitliches Begriffssystem lässt sich anhand der beiden organisationstheoretischen Begriffe formelles und informelles System erarbeiten.¹⁸⁷

Die Begriffe formelles und informelles System decken sich darüber hinaus laut einigen Autoren mit den Begriffen Struktur und Kultur: „*Structure* refers to formal organizational mechanisms that foster ethical decisions. *Culture* pertains to the informal organizational climate.“¹⁸⁸ Eine derartige Begriffsverwendung ist gefährlich, da unter Kultur auch formelle Komponenten, wie zum Beispiel Symbole (Unternehmenssignet) und Veranstaltungen (Mitarbeiterausflüge) fallen.¹⁸⁹

b) *Formelles System der Unternehmung*

Unter dem formellen System der Unternehmung versteht man im allgemeinen die Gesamtheit aller schriftlich festgehaltenen Richtlinien: „An organization’s formal system of behavior control is identified as the written procedures and policies that direct behavior so as to achieve the organization’s goals, and/or detect/deter misconduct.“¹⁹⁰ Diese bestehen unter anderem aus folgenden Elementen: „Elements of a formal system include organizational goals, budgets, reward criteria, performance appraisal standards, and codes of ethics.“¹⁹¹ Unter

¹⁸⁶ HOMANN/BLOME-DREES, 1992, 120.

¹⁸⁷ Eine ähnliche Differenzierung macht auch HUSTED, 1993, 761, der zwischen, formaler oder normativer Struktur und informeller oder Verhaltensstruktur unterscheidet.

¹⁸⁸ MURPHY, 1988, 908 mit Graphik.

¹⁸⁹ BOLMAN/DEAL, 1991, 243ff.

¹⁹⁰ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 133f.; ebenfalls: LEATHERWOOD/SPECTOR, 1991; OUCHI, 1977; eine noch allgemeinere Definition nimmt Oppenrieder vor, der unter der Organisationsstruktur die „Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Differenzierung und Integration der Unternehmensgesamtaufgabe“ versteht (OPPENRIEDER, 1986, 24 unter Bezugnahme auf KIESER/KUBICEK, 1983, 16).

¹⁹¹ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134.

den Begriff „formelles System“ fallen konsequenterweise alle strukturellen Massnahmen der Aufbau- und Ablauforganisation. Neben ablauforganisatorischen Prozessen gehören also auch Instanzen der Aufbauorganisation zum formellen System der Unternehmung. Diese Einrichtungen prägen das Verhalten der Mitarbeiter. Sie regeln Prozesse, sie erleichtern die Kommunikation über die Schaffung konkreter Kanäle und sie sind eine feste, oft schriftlich fixierte Orientierungsgrösse auf die man sich jederzeit berufen kann. So kommen europäische empirische Untersuchungen zum Schluss, dass das stets wertegesteuerte Verhalten innerhalb eines Systems über Gesetze, Leitlinien („codes of ethics“), Regelwerke für freiwillige Selbstkontrolle (garantierte Handlungsspielräume), Kommunikationseinrichtungen (für „whistle blowing“) und professionelle Einrichtungen wie Ausschüsse, Abteilungen und unterstützende externe Institutionen wirksam beeinflusst werden kann.¹⁹²

In diesem Sinne haben Institutionen einen bedeutenden verhaltenssteuernden Effekt, was auch Metzger et al feststellen: „Behavioral change is almost always linked to structural organizational change.“¹⁹³ Es kann sogar empirisch nachgewiesen werden, dass der Formalisierungsgrad direkt das moralische Verhalten der Individuen beeinflusst: „Individual actions are often a function of organizational imperatives.“¹⁹⁴ Die empirischen Studien widersprechen sich in diesem Punkt jedoch: „A significant number of discussants indicated formal policies and procedures can play an important role in guiding the behavior of individuals. However, they also recognized that formal policies and procedures do not create more ethical behavior within individuals or organizations.“¹⁹⁵ In bezug auf die in einer Unternehmung durch die Struktur induzierten Werte lässt sich demnach aufgrund empirischer Betrachtung gegenwärtig nur festhalten: „The more ethical the climate and culture of an organization is, the more ethical an individual’s ethical beliefs and decision behavior will be. The strength of this influence may be moderated by the structure and design of some

¹⁹² DONALDSON ET AL, 1992, 104.

¹⁹³ METZGER/DALTON/HILL, 1993, 28.

¹⁹⁴ FREDERICK, 1983, 147; mehrere empirische Studien analysiert haben FORD/RICHARDSON, 1994, 217.

¹⁹⁵ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 138.

organizations.“¹⁹⁶ William A. Weeks und Jacques Nantel können aufgrund einer empirischen Studie im Aussendienst zumindest schliessen, dass ein gut kommunizierter Code die Wahrscheinlichkeit unethischen, also institutionell untersagten Verhaltens senkt.¹⁹⁷ Allerdings ist festzuhalten, „that the existence of corporate or industry code of ethics, although necessary, seems, by itself, to be insufficient to prevent ethical problems in marketing management“.¹⁹⁸

Der Zusammenhang zwischen Institutionen und Verhalten ist nicht eindeutig und auch nicht situativ und zeitlich konsistent. Je nach Situation und Vergangenheit des sozialen Systems können die gleichen institutionellen Vorkehrungen völlig verschiedene Verhaltensweisen nach sich ziehen. Die Vielfalt der möglichen Entscheidungssituationen lassen die vollständige Strukturalisierung ohnehin nicht zu: „Organizations can never specify a set of written rules that will cover all possible contingencies; thus, the formal system provides limited guidance.“¹⁹⁹ Die uneinheitlichen Resultate empirischer und theoretischer Studien sind Grund und Ausdruck dafür, dass die institutionellen Rahmenbedingungen der Geschäftswelt zu den vieldiskutierten Themen der einschlägigen Forschungsrichtungen gehören.²⁰⁰

c) *Informelles System der Unternehmung*

Es ist allgemein bekannt, dass das formelle System zur Beschreibung der Unternehmung nicht ausreicht. Wesentlich entscheidender für das Verständnis und die Prognose von sozialen Systemen ist das sogenannte informelle System: „There was unanimous opinion that even when policies and procedures are in place, the informal system is the dominant influence on behavior.“²⁰¹ Unter dem informellen System versteht man die in einem sozialen System gelebten Werte und die nicht offiziell vorhandenen Kommunikations- und Befehlskanäle: „In contrast to a formal system, an informal system does not control behavior

¹⁹⁶ FORD/RICHARDSON, 1994, 216; übereinstimmend WEAVER/FERRELL, 1977, die der Meinung sind, dass ein Teil des menschlichen Verhaltens auf die Struktur zurückzuführen ist.

¹⁹⁷ WEEKS/NANTEL, 1992, 474; übereinstimmend FORD/RICHARDSON, 1994, 216: „For the most part, the existence of a code of conduct or corporate policy statement on ethical behavior has been found to be consistently related to ethical behavior.“

¹⁹⁸ CHONKO/HUNT, 1985; analog: BRENNER/MOLANDER, 1977, CRESSEY/MOORE, 1983.

¹⁹⁹ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134 mit zahlreichen Literaturverweisen.

²⁰⁰ SIMS, 1991, 493 mit zahlreichen Literaturverweisen.

²⁰¹ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 139.

through explicit, verifiable measures. Rather, an informal system is comprised of common values, beliefs, and traditions that direct the behavior of group members.²⁰² Das informelle System ist stark personen- und gruppenabhängig: „Group members (employees) learn the values, beliefs and traditions through a subtle reading of signals relayed by supervisors and co-workers.“²⁰³ Die vorgelebten Werte durch die Mitarbeiter, Vorgesetzten und Untergebenen prägen das informelle System, wobei den übergeordneten Positionen eine prioritäre Bedeutung zukommt: „Role models, particularly those of senior management, are the most influential force within the informal system.“²⁰⁴

Die aufgeführten Beobachtungen sind auf die Tatsache zurückzuführen, dass strategische Programme, Anordnungen und sogar einfache Aufträge interpretationsbedürftig sind.²⁰⁵ Wenn zum Beispiel auf Topmanagementebene eine neue Unternehmungsleitlinie entworfen wird, dann muss auf allen Ebenen durch individuelle Auslegung entschieden werden, was die Leitlinie im operativen Bereich konkret bedeutet. Diese Interpretationsarbeit kann den ursprünglichen Willen so stark verändern, dass er nicht mehr erkennbar ist: „Participants from large organizations suggested the ethics of CEO rarely filter down to lower levels.“²⁰⁶ Entscheidende Einflussvariablen im Interpretationsprozess kommen aus diesem Grund alle aus dem informellen System der Unternehmung, weshalb das aktuelle Handeln primär durch das informelle System geprägt ist. Heute ist diese Aussage richtiger denn je, weil die typischen Dilemmasituationen an der Basis immer komplexer wird. Während früher im operativen Bereich einfache Principal/Agent Probleme, wie zum Beispiel Bestechung, Veruntreuung und Unterschlagung, zu lösen waren, dominieren heute Fragen der Berücksichtigung von Anspruchsgruppen. Beispiele für aktuelle Problemsituationen wären Fragen der nachhaltigen Entwicklung, Konsumentenrechte und Konsumentenschutz, soziale Kosten der Produktion und die angemessene Nutzung öffentlicher Güter.²⁰⁷

²⁰² FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134.

²⁰³ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134.

²⁰⁴ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 136, 139; ebenfalls: OPPENRIEDER, 1986, 36; BAUMHART, 1961, 156; BRENNER/MOLANDER, 1977, 66.

²⁰⁵ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 139.

²⁰⁶ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 139.

²⁰⁷ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134f.; siehe Kapitel: „1.2.1 Tendenz: Externalisierung“, Seite 40.

d) *Zusammenhänge zwischen formellem und informellem System*

Den vorangegangenen Überlegungen zum formellen und informellen System der Unternehmung ist zu entnehmen, dass das informelle System für die Beschreibung des Systemverhaltens eindeutig wichtiger ist als das formelle System.²⁰⁸ Trotzdem stellt die vorliegende Arbeit aus folgenden Gründen das formelle System in den Mittelpunkt:

1. Das formelle System ist leichter zu verändern und zu überprüfen als die Verhaltensstruktur der Organisationsteilnehmer.²⁰⁹ Wenn sichergestellt werden muss, dass ein bestimmtes Verhalten, in unserem Fall rationales Kommunikationsverhalten, praktiziert wird, dann kann am ehesten die leicht identifizierbare Organisationsstruktur überprüft werden. Das individuelle Diskursverhalten als solches ist nämlich kaum überprüfbar.²¹⁰
1. Das formelle System ist zwar nicht ausschliesslicher Grund für menschliches Verhalten. Es kann aber diskursives Verhalten wirksam verhindern, wie anhand organisatorischer Barrieren erläutert werden konnte.²¹¹ Rationale Kommunikation kann demnach nur innerhalb einer entsprechend gestalteten Struktur erfolgen.²¹²

²⁰⁸ Eine andere Meinung vertritt STEAD/WORRELL/STEAD, 1990, 234f. (mit Verweisen), der folgende Beeinflussungsgrößen individuellen Verhaltens nennt:

- durch Erfahrungen geprägte individuelle Persönlichkeitsfaktoren und gruppenspezifische Sozialisationsfaktoren.

- Organisatorische Faktoren: „Further, because of their immediate situational impact on employee behavior, these variables, like with decision history, have been shown to have a strong direct influence on specific ethical decisions made by employees, usually overwhelming individual variables such as personality and socialization“.

Der Autor nimmt die Priorisierung organisatorischer Faktoren vermutlich deshalb vor, weil er darunter auch Elemente des informellen Systems versteht. Unter „organizational factors“ versteht er nämlich: „Managerial Philosophy“, „Managerial Behavior“, „Reinforcement System“, „characteristics of the job“. Damit steht seine Aussage nicht in direktem Widerspruch zur vorliegenden und allgemein geteilten These.

Nur gerade Institutionenethiker vertrauen vollständig auf institutionelle Vorkehrungen: „Diese herausragende Bedeutung formaler Organisationsstrukturen für die systematische und wirksame Entfaltung der unternehmensethischen Steuerungsfunktion macht auf die Wichtigkeit aufmerksam, die im Rahmen unserer Fragestellung einer *‘Ethik institutionellen Handelns’* zukommt, d.h. einer Ethik, die sich auf Handlungen richtet, die Organisationsstrukturen konstituieren.“ (OPPENRIEDER, 1986, 34).

²⁰⁹ HUSTED, 1993, 761.

²¹⁰ Siehe Kapitel „c) Theorien der strukturellen Zuverlässigkeit von Organisationen“, Seite 189f.

²¹¹ WATERS, 1989, 152ff.

²¹² STEAD/WORRELL/STEAD, 1990, 241.

1. Auch wenn das informelle System wichtiger ist, ist das formelle System nicht einfach zu vernachlässigen.²¹³ Insbesondere ist die richtige Gestaltung formeller Kommunikationsstrukturen eine Voraussetzung rationaler Kommunikation.²¹⁴ Eine Fokussierung auf die Struktur macht daher Sinn, wenn sie die Tatsache nicht ausblendet, dass es auch noch andere Forschungsgebiete gibt, die den zu untersuchenden Gegenstandsbereich beeinflussen.²¹⁵
1. In der Praxis sind organisatorische Vorkehrungen in Unternehmungen relativ selten: 80% der Fortune 500 haben keine organisatorischen Veränderungen vorgenommen, um Normen und Werte zu institutionalisieren.²¹⁶ Es scheint infolgedessen und aufgrund der Überlegungen aus den Punkten 1 bis 3 notwendig, sich der formellen und strukturellen Komponente zuzuwenden.²¹⁷

²¹³ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 141: „Although the informal system is considered the dominant influence on behavior, participants indicated formal policies and procedures are important behavior guides. In other words, a strong informal system is not sufficient to ensure ethical decisions or behaviors.“

Ebenfalls WIELAND, 1993, 39: „In der Praxis müssen alle drei Bausteine integriert vorkommen. Eine formale Organisationsstruktur ohne entsprechendes Management und entsprechende Motivation ist wenig sinnvoll, und im umgekehrten Fall besteht immer die Gefahr, dass die ethischen Probleme des Unternehmens individualisiert werden.“

Ebenfalls CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 89: „Most people working in the field of business ethics feel strongly that corporate institutionalization of ethics and the development of a successful corporate ethical culture demands important changes in the organization.“

²¹⁴ Analog auf Staatsebene: OHNE VERFASSER, 1994D, 21: „Die Vorstellung, ein Volksbegehren könne aus dem Volk ad hoc, spontan lanciert werden, ist dem Bereich der romantischen Träumerei zuzuordnen.“

²¹⁵ Eine entsprechende Fokussierung ist nicht unüblich: „More specifically, it is assumed ethical situations involve a combination of individual and situational factors (...), with the focus of this paper on situational factors.“ (FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 133 mit Verweisen).

²¹⁶ CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 89; dagegen haben 13% Änderungen der Unternehmensstruktur vorgenommen und 25% haben ein Ethikkomitee institutionalisiert (CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 864).

²¹⁷ Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass individuelle Faktoren weitaus stärker als situative Faktoren erforscht worden sind. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass das Eigenschaftsmodell als Paradigma der Verhaltenswissenschaften noch stark verbreitet ist (FORD/RICHARDSON, 1994, 206). Mit den Worten des Autors: „The number of empirical studies investigating the influence of structural factors is very limited.“ (FORD/RICHARDSON, 1994, 217).

1. Nur organisatorische Vorkehrungen vermögen personenunabhängig zu wirken. Sie sind deshalb Voraussetzung für die *dauerhafte* Umsetzung bestimmter Verhaltenserwartungen.²¹⁸

1. Nur das formelle System ist überprüfbar. Nur aufgrund formeller Faktoren kann untersucht werden, ob eine bestimmte Organisation auch ethische Postulate berücksichtigt.²¹⁹

1. Formelles und informelles System lassen sich in der Praxis nur schwer voneinander trennen.²²⁰ Damit ist jede wissenschaftliche Arbeit zur formellen Struktur bis zu einem gewissen Grad auch eine Arbeit zur informellen Struktur.

1. Schliesslich ist das informelle System zwar der wichtigere, aber gleichzeitig auch der unsicherste und gefährlichste Faktor in einer Organisation.²²¹

Aufgrund ähnlicher Überlegungen könnte Daniel Thürer bei der Analyse des politischen Systems der Schweiz auf folgenden Schluss gekommen sein: „Dem *Verfassungsdenken* und den *Institutionen* kommt für die Qualität der politischen Ordnung eine (oft unterschätzte) Schlüsselstellung zu.“²²²

Dem stehen gewisse Gefahren der rein strukturellen Betrachtung gegenüber:

1. Organisatorische Vorkehrungen sind relativ starr und können sich damit rasch ändernden Umweltverhältnissen nicht anpassen.²²³ Institutionen garantieren mehr oder weniger die Effizienz unter vergangenen Rahmenbedingungen und

²¹⁸ JOHNSON, 1993 konnte zwar sehr gute Erfahrungen mit ehrlicher Öffentlichkeitsarbeit machen. Aufgrund einer mangelnden Institutionalisierung war der Fortbestand dieses Verhaltensmusters gegenüber Anspruchsgruppen jedoch von nur einer Person abhängig. Erst die Institutionalisierung eines ausformulierten Unternehmensleitbildes konnte sicherstellen, dass diese Praxis auch nach dem Weggang der entscheidenden Persönlichkeit fortbestand (JOHNSON, 1993, 66).

²¹⁹ Dieser Überlegung folgen auch die 1991 U.S. Sentencing Guidelines.

²²⁰ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134: „Within organizations it is difficult to separate the control of the formal and informal systems on behavior.“

FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 133: „Relatively little is know[n] about the interaction between the formal and informal and informal control systems, and the impact of this interaction on ethical behaviors.“

²²¹ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134.

²²² THÜRER, 1994, 23.

²²³ KOSLOWSKI, 1992, 73: „The custom of being coordinated and constrained by norms, rules, or institutions may be the very reason for the individuals for not taking into consideration possible alternatives.“

weniger unter zukünftigen. Bei rasch wechselnden Umweltbedingungen sind daher detaillierte und starre Strukturen eher hinderlich.²²⁴

1. Organisatorische Vorkehrungen werden schnell als bürokratisch und ineffizient empfunden, was negative Rückwirkungen auf die Organisationsteilnehmer haben könnte.

Diesen Gefahren ist im Rahmen der strukturellen Ausgestaltung des vorliegenden Konzepts mit konkreten Gegenmassnahmen zu begegnen. Gegebenenfalls sind die Gefahren argumentativ zu widerlegen. Beides erfolgt erst nach vollständiger Bestimmung der Rolle von Strukturen im Kapitel „2.3

Gewaltenteilung als strukturelles Mittel der kommunikativen Rationalisierung“, Seite 161.

2.2.3 Verhältnis zwischen Struktur und Diskursethik

Eine Anwendung der Erkenntnisse aus der Unterscheidung zwischen formellem und informellem System der Unternehmung auf die Frage der Umsetzung kommunikativer Prinzipien wäre die Annahme, diskursethisches Verhalten liesse sich durch Diskursstrukturen herbeiführen. Diese Schlussfolgerung ist aber nicht zulässig. Die Aussagekraft schwerpunktmässig struktureller Betrachtungen ist nicht nur im Hinblick auf den erwiesenermassen nur beschränkten Durchgriff des formellen Systems auf das informelle System einzuschränken. Auch aus prinzipieller Sicht der Diskursethik sind konkrete, normative Aussagen grundsätzlich nicht legitim.²²⁵ Institutionen können zwar aus kommunikativer Sicht in eine Ordnung gebracht werden²²⁶, dem theoretischen Ideal zwischenmenschlicher Kommunikation, der Gewaltlosigkeit, laufen sie jedoch prinzipiell zuwider.²²⁷ Sobald eine Institution real geschaffen wird, stellen die Individuen auf systemische Handlungskoordination um. Daher sind die hier angestrebten operationalisierten Aussagen von einer eingeschränkten *theoretischen* Reichweite. Mit Peter Ulrich ist festzuhalten: „Die inhaltli-

²²⁴ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 136: Die Steuerung über das formale System, auf das noch viele Organisationen zählen, ist nur unter stabilen Umweltbedingungen fruchtbar.

²²⁵ Siehe „d) Begründungsregeln“, Seite 134.

²²⁶ BALKENHOL, 1991, 251 zufolge ist Habermas der Meinung, dass Freiheitsrechte und kommunale Institutionen von staatlicher Verwaltung und Verbänden, noch am ehesten an das Ideal lebensweltlicher Kommunikation hinkommen könnten.

²²⁷ BALKENHOL, 1991, 251.

chen Argumentationsskizzen, (...) beanspruchen dementsprechend nicht denselben Grad rationaler Konsensfähigkeit wie die (...) allgemeinen Ueberlegungen philosophischer, theoriekritischer und methodischer Art.“ Denn „die Zahl möglicher pragmatischer Argumentationswege von allgemeinen regulativen Ideen bis zu präzisen operationalen Handlungs- oder Organisationskonzepten ist prinzipiell unbegrenzt“.²²⁸ Das ist theoretisch zwar nur die zweitbeste Lösung (nach der theoretisch besten Lösung, bei der man dem Diskurs freien Lauf lässt), die jedoch gegenüber der besten Lösung nur an Reichweite einbüsst und nicht völlig sinnlos wird.²²⁹ Die relative *praktische* Verbesserung gegenüber einer diskurslosen Situation rechtfertigt aber die normativen Verkürzungen der realen diskursethischen Umsetzung.

Während Diskursstrukturen die Diskursethik nicht positiv hinreichend umsetzen können, bilden sie indessen ein *eindeutiges negatives Kriterium* zur Ausscheidung diskursethisch nichtlegitimer Entscheidungen.²³⁰ Sind nämlich in der Realität Strukturen identifizierbar, die Diskurse unter den Betroffenen erschweren oder verunmöglichen, dann sind entsprechende Entscheidungen diskursethisch nicht legitim, was dem Gedankengang eine wesentliche Erkenntnis hinzufügt: Da Institutionen definierbar, feststellbar und leicht überprüfbar sind, lassen sich nichtlegitime Unternehmensorganisationen relativ rasch und einfach identifizieren. Wo Institutionen der betrieblichen Kommunikation fehlen, können auch keine kommunikativ rationale und damit legitime Entscheidungen gefällt werden. Genauso ist ein Staat ohne feste repräsentative Entscheidungsgremien kein demokratischer Staat - ungeachtet des wirtschaftlichen und auch ungeachtet des sozialen Erfolgs dieses Staates. Durch dieses negative Kriterium wird die auf der Diskursethik basierende Unternehmensethik praktisch. Praktisch insofern, als dass konkrete Organisationsformen anhand fester Kriterien beurteilt werden können.²³¹ Praktisch aber auch insofern, als dass es gerade Institutionen sind, die Gegenstand des Diskurses sein werden und nicht die Frage, ob Diskurse sein sollen oder nicht: „Streit wird vor allem über den Umfang herrschen, in dem praktische Diskurse Fragen diskursiver

²²⁸ P. ULRICH, 1993, 368.

²²⁹ Analog P. ULRICH, 1980, 52 zu politischen Restriktionen.

²³⁰ Ähnlich den Regeln: ALEXY, 1983, 240.

²³¹ Vergleiche die detailliert ausformulierten Leitideen in Teil III.

Willensbildung unterworfen werden können und das Mass an Freiheit und Unmittelbarkeit dieser Willensbildung.²³² Entscheidend ist demnach die Frage, welche Institutionen in Unternehmungen vorhanden sein sollen und mit welchen Rechten Individuen und Institutionen auszustatten sind.

Schliesslich ist festzuhalten, dass durch Strukturen wie durch Regeln nur die Wahrscheinlichkeit einer diskursiven Einigung erhöht werden kann und der Konsens nie garantiert ist.²³³ Dieser ist immer auch historisch bedingt und dadurch determiniert. So liefern Ergebnisse praktischer Diskurse nie endgültige Gewissheiten, sondern müssen ständig hinterfragbar und neu definierbar sein.²³⁴ Für die Notwendigkeit endgültiger Gewissheiten besteht auch auf praktischer Ebene kein Grund, denn nicht einmal die Naturwissenschaften kennen die endgültige Gewissheit. Somit kann der Mangel an Gewissheit nicht gegen die Diskursethik sprechen. Ziel rationaler Kommunikation ist nicht die Gewissheit oder Sicherheit, sondern die „Erfüllung einer Reihe von Bedingungen, Kriterien oder Regeln“, welche aus Entscheidungen legitime Entscheidungen machen.²³⁵ „Die diskursive Methode ist ein Verfahren, das angibt, wie man in der Alltagspraxis in Konfliktfällen vorgehen soll, um zu einer praktikablen, für alle Betroffenen verbindlichen Lösung zu gelangen.“²³⁶ Das heisst aber nicht, dass alle Probleme diskursiv lösbar sind. Habermas selbst zu den Grenzen des praktischen Diskurses: „Dieser ist freilich ein Verfahren nicht zur Erzeugung von gerechtfertigten Normen, sondern zur Prüfung der Gültigkeit vorgeschlagener und hypothetisch erwogener Normen. (...) Mit dem diskursethischen Grundsatz verhält es sich wie mit anderen Prinzipien: er kann nicht die Probleme der eigenen Anwendung regeln. Die Anwendung von Regeln verlangt eine praktische Klugheit, die der diskursethisch ausgelegten *praktischen Vernunft* vorgeordnet ist, jedenfalls nicht ihrerseits Diskursregeln untersteht.“²³⁷

Damit ist die Bedeutung individuellen, diskursethischen *Verhaltens* keineswegs bestritten. Erst das legitime Diskursverhalten macht das Diskursergebnis verallgemeinerbar. Moralische Appelle für ethisch legitimes Verhalten sind

²³² ALEXY, 1978, 57.

²³³ ALEXY, 1983, 255.

²³⁴ ALEXY, 1983, 256.

²³⁵ ALEXY, 1983, 356.

²³⁶ PIEPER, 1991, 181.

sicher notwendig, die Gestaltung der Rahmenordnung, innerhalb derer rationale Diskurse stattfinden, dürfte aber von erheblich grösserer Tragweite sein.²³⁸ Daher konzentriert sich die vorliegende Arbeit grösstenteils auf die Institutionen und blendet das individuelle Verhalten so weit wie möglich aus, berücksichtigt es hingegen gleichzeitig so weit wie notwendig. Die Konzentration auf die organisatorischen Institutionen ist aber neben dem Vorteil der allgemeinen Überprüfbarkeit auch deshalb angebracht, weil entsprechende institutionelle Vorkehrungen in der Theorie noch zu wenig untersucht worden sind.²³⁹ Daher postulierte Peter Ulrich bereits 1980: „Es wird eine interdisziplinäre Aufgabe der Sozialwissenschaften sein müssen, die komplexe Problematik, wie mehr institutionelle Vernunft in die Wirtschaft zu bringen ist, wenigstens so weit wie möglich zu bewältigen“.²⁴⁰

Zusammenfassend ist festzuhalten:

1. Institutionen sind aus der Sicht der Diskursethik notwendig und bilden als negatives Kriterium einen operationalisierbaren Anhaltspunkt für den Legitimitätsgrad konkreter Entscheidungen in Unternehmungen.
1. Institutionen bilden kein positives Kriterium für die Rationalität eines Entscheidungsergebnisses. Auch der faktische Konsens aller Betroffener ist noch kein rationaler Konsens. Hierfür braucht es die freiwillige persönliche Verantwortung und den ausreichenden Intellekt der am Guten orientierten Teilnehmer.
1. Institutionen können die diskursive Meinungsbildung begünstigen oder beeinträchtigen, da das formelle System gewisse Rückwirkungen auf das informelle System ausübt.
1. Sind Institutionen aus diskursethischer Perspektive legitim, dann sind die innerhalb dieser Institutionen zustande gekommenen Entscheide in der Praxis bis zur nächsten Revision der Entscheidung legitim und gültig. Die Entscheidungen haben dann die Vermutung der Rechtmässigkeit.

²³⁷ HABERMAS, 1983A, 113f.

²³⁸ P. ULRICH, 1990B, 106.

²³⁹ Dies gilt sowohl für Horst Steinmann als auch für Peter Ulrich (KOSLOWSKI, 1992, 25).

²⁴⁰ P. ULRICH, 1980, 53; analog verlangt Schreyögg eine „Ethik institutionellen Handelns“ (SCHREYÖGG, 1989, 257).

2.3 Gewaltenteilung als strukturelles Mittel der kommunikativen Rationalisierung

An dieser Stelle sind die machttheoretischen Überlegungen wieder aufzugreifen.²⁴¹ Wie oben besprochen, können realpolitische Konzessionen, welche bei der Umsetzung kommunikativer Prinzipien zu treffen sind, nicht systematisch aus der Diskurstheorie abgeleitet werden, sondern kommen „von aussen“ an die Theorie kommunikativen Handelns.²⁴² So kann das Diskursprinzip auch dann zur Geltung kommen, wenn soziale Macht indirekt auf den Verhandlungsprozess ausgeübt wird: „Das Diskursprinzip, das einen zwanglosen Konsens sichern soll, kann deshalb nur indirekt zur Geltung gebracht werden, nämlich durch Verfahren, welche die Verhandlungen unter Fairness-Gesichtspunkten regulieren. So etwa soll die nicht-neutralisierbare Verhandlungsmacht durch eine Gleichverteilung zwischen den Parteien immerhin diszipliniert werden.“²⁴³ „Soweit das Aushandeln von Kompromissen nach Verfahren abläuft, die allen Interessenten gleiche Chancen der Teilnahme an den Verhandlungen sichern und während der Verhandlungen gleiche Chancen gegenseitiger Einflussnahme aufeinander einräumen, damit auch generell gleiche Chancen für die Durchsetzung aller berührten Interessen schaffen, besteht die begründete Vermutung, dass die erzielten Vereinbarungen fair sind.“²⁴⁴ In diesem Sinn spricht Habermas vom praktischen Sinn des Diskursprinzips, welcher darin besteht, einen Machtausgleich für die kommunikative Freiheit zu schaffen.²⁴⁵ „Es ist diese rechtliche Institutionalisierung bestimmter Verfahren und Kommunikationsbedingungen, die eine effektive Inanspruchnahme gleicher kommunikativer Freiheiten möglich macht“²⁴⁶ Mit anderen Worten kommt das Diskursprinzip in

²⁴¹ Siehe Kapitel „b) Machtproblematik“, Seite 144.

²⁴² BALKENHOL, 1991, 255.

²⁴³ HABERMAS, 1992, 205.

²⁴⁴ HABERMAS, 1992, 205f.

²⁴⁵ HABERMAS, 1992, 188, 183: Kognitiver Sinn des Diskursprinzips: Argumente auf Rationalität prüfen.

²⁴⁶ HABERMAS, 1992, 210.

Zu einem ähnlichen Schluss kommen auch Analysen zur Räte­demokratie (BERMBACH, 1991, 44), die das hierarchielose Räte­system als ungeeignet in hoch komplexen Umweltsystemen erachten und für moderne Marktwirtschaften Gewaltenteilung fordern wie etwa das Prinzip der ‘checks and balances’ oder die bedingte Abberufung (BERMBACH, 1991, 46). Siehe auch Kapitel: „2.3

Leitidee subjektiver Betroffenheitsrechte“, Seite 234.

der Praxis zur Geltung, wenn Verhandlungsprozesse derart strukturiert werden, dass allen Verhandlungsteilnehmern gleiche Chancen eingeräumt werden.

Damit wäre die Frage beantwortet, welche Rolle Institutionen in Unternehmen bei der Praktizierung von Diskursen zukommt. Institutionen haben einen Machtausgleich zwischen den betroffenen Parteien herzustellen und womöglich organisatorische Barrieren zu senken, die Betroffene ausschliessen oder rationaler Konsensfindung entgegenlaufen. Durch den Abbau von Barrieren, welche kommunikativ rationales Verhalten in Unternehmen verhindern, ist in der Praxis mehr getan, als auf den ersten Blick ersichtlich. So beobachten Albert Löhr und Horst Steinmann: „Viele der in der betriebswirtschaftlichen Praxis vorgefundenen Institutionen, die vorgeblich die Legitimationsbasis der Unternehmensführung stärken sollen, dürften diesen Ansprüchen praktischer Vernunft nicht genügen; sie sind in der Regel als Versuche zu verstehen, den Zwängen der Geld- und Wettbewerbsgesellschaft durch sozialtechnische Massnahmen ‘gerecht zu werden’.“²⁴⁷

Institutionen sind für die diskursethisch legitime Konfliktlösung insofern von entscheidender Bedeutung, als sie die Voraussetzungen diskursiver Verständigungen gewährleisten. Vor dem Hintergrund primär egoistisch motivierter Individuen ist die Organisation so zu gestalten, dass der Egoismus die Organisationsmitglieder in diskursethisch legitime Bahnen gelenkt wird. Es braucht in diesem Sinne Regeln und Verfahren, die sicherstellen, „dass alle einschlägigen Interessen gleichmässig berücksichtigt werden können und alle Parteien mit gleicher Macht ausgestattet sind, wobei der Austausch von Argumenten auf die möglichst rationale Verfolgung je eigener Präferenzen zugeschnitten ist“.²⁴⁸ Für unternehmenspolitische Institutionen ist demnach zu postulieren:

Unternehmenspolitische Institutionen neutralisieren die in unternehmenspolitischen Diskursen real vorhandene Macht mit dem Ziel, die Voraussetzungen für rationale Kommunikationsprozesse zu schaffen.

These 4: Aufgabe unternehmenspolitischer Institutionen

²⁴⁷ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 263.

²⁴⁸ HABERMAS, 1992, 218.

3. Strukturelle Aspekte kommunikativer Rationalisierung

Nachdem im zweiten Kapitel gezeigt werden konnte, dass sich strukturelle Aspekte der Umsetzung der rationaler Kommunikation hauptsächlich mit der Frage der Neutralisierung sozialer Macht zu befassen haben, werden im ersten Abschnitt des vorliegenden Kapitels relevante Theorien mit gewaltenteiligen Anliegen untersucht. Die Erkenntnisse aus den erörterten Theorien werden in Form von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung aufgearbeitet und im letzten Kapitel zusammengefasst.

3.1 Theorien mit gewaltenteiligen Anliegen

3.1.1 Anliegen der allgemeinen Gewaltenteilungstheorie auf Staatsebene

a) *Verständnis der Gewaltenteilungstheorie*

Das Konzept der staatlichen Gewaltenteilung geht auf Donato Giannotti zurück, der bereits 1350 in der florentinischen Republik erkannte, dass die Macht der Entscheidungsträger zugunsten aller Beteiligten einzudämmen ist.²⁴⁹ Bis heute hat sich jedoch kein einheitliches Konzept zur Umsetzung dieser Erkenntnis gefunden: „Weder die klassischen noch die neueren Gewaltenteilungskonzeptionen haben ein allgemeingültiges, konkret anwendbares Organisationsschema für Staat und Gesellschaft ergeben.“²⁵⁰ Staatsrechtler fassen Gewaltenteilung entweder als Funktionenteilung (Dreiteilung der Gewalten) oder als „Checks and Balances“ zwischen Exekutive und Legislative auf.²⁵¹ Aufgrund vertiefter Analysen kommt Seiler daher zum Schluss: „Es gibt keine ‘klassische’ oder ‘eigentlich richtige’ Gewaltenteilungskonzeption. Es gibt verschiedene Gewaltenteilungskonzeptionen, und wenn man über Gewaltenteilung spricht, muss man definieren, was man darunter verstehen

²⁴⁹ FAUL, 1986, 19.

²⁵⁰ SEILER, 1994, 260.

²⁵¹ SEILER, 1994, 186.

Ebenfalls: „Eine verbreitete Terminologie spricht von Gewaltenteilung als Kombination von Gewaltentrennung und Gewaltenverschränkung oder -hemmung. Eine einheitliche Terminologie ist nicht feststellbar.“ (SEILER, 1994, 197). Die Dreiteilung ist vom Innerschweizer Hans Marti Max Imboden sogar schon christlich-metaphysisch aus der Trinität hergeleitet worden, was aber nicht besonders zu überzeugen vermag (SEILER, 1994, 264).

will.²⁵² Dieser Einsicht zufolge stellt er fest: „Eine allgemeingültige Gewaltenteilungstheorie, die auf einzelne staatsrechtliche Ordnungen direkt anwendbar wäre, gibt es nach hier vertretener Ansicht nicht.“²⁵³ Seiler äussert daher nicht ohne einen gewissen Zynismus: „Es ist erstaunlich, dass die populäre Gewaltenteilungsauffassung überhaupt jemals ernsthaft vertreten werden konnte, und noch erstaunlicher, dass sie z.T. heute noch vertreten wird und sogar neusten Verfassungen zugrunde liegt.“²⁵⁴

Gewaltenteilung ist daher weder ein konkretes Konzept noch eine bestimmte funktionale Trennung der Organe demokratischer Staaten. Es hat daher auch keinen Sinn, in der Unternehmung von Exekutive, Legislative und Judikative zu sprechen.²⁵⁵ Vielmehr sind die unternehmungspolitischen Funktionen gewaltenteilig einzusetzen. Die Gewaltenteilung in der Unternehmung ist demnach kein anwendbares Rezept, sondern:²⁵⁶

1. *Organisationstheoretisch* eine Sammlung von Anliegen für die strukturelle Gestaltung der Unternehmensorganisation.

1. *Unternehmensverfassungsrechtlich* die Summe aller organisationsrechtlichen Normen, die diese Anliegen verwirklichen.

Seilers Überlegungen kann man sich im Rahmen einer unternehmenspolitischen Untersuchung gewaltenteiliger Anliegen anschliessen: „Im übrigen wird nicht von ‘Gewalten’ gesprochen, sondern von Organen, Zuständigkeiten, Aufgaben usw.; nicht von ‘Gewaltenteilung’, sondern von Funktionenzuweisung, Aufgabenzuweisung, Zuständigkeiten, personeller Unvereinbarkeit usw.; nicht von ‘Legislative’, sondern von Parlament; nicht von ‘Exekutive’, sondern von Regierung oder Verwaltung; nicht von ‘Judikative’, sondern von Gerichten.“²⁵⁷ Die hier zu verwendende Terminologie spricht in

²⁵² SEILER, 1994, 187.

²⁵³ SEILER, 1994, 187.

²⁵⁴ SEILER, 1994, 138.

²⁵⁵ In analoger Verwendung zu SEILER, 1994, 201.

²⁵⁶ In analoger Verwendung zu SEILER, 1994, 194.

²⁵⁷ SEILER, 1994, 202.

Wegen der faktischen Vermischung von Kompetenzen und Zuständigkeiten (z.B. Veto des Präsidenten, Gesetzesvorschläge durch Bundesrat, usw.) kann auch in der Demokratietheorie nur organisatorisch-formell von Legislative, Judikative und Exekutive gesprochen werden (SEILER, 1994, 198f.). Demzufolge schliesst SEILER, 1994, 138: „Die Kategorisierung der staatlichen

diesem Sinne analog zur gängigen Managementlehre von Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle oder von normativem, strategischen und operativem System im allgemeinen sowie von kontrollierenden und anwendenden Instanzen, Abteilungen oder Organen. Diese Nominaldefinitionen garantieren aber nicht die Umsetzung gewaltenteiliger Anliegen, sondern dienen lediglich der Bezeichnung konkreter Verwaltungs- und Prozesseinheiten.

b) Gewaltenteilige Mechanismen als Mittel der Machtdezentralisation

Die Grundthese der folgenden Überlegungen besteht darin, dass weder das Gewaltenteilungsprinzip an sich noch die es konkretisierenden Regeln und Prinzipien Selbstzweck sind.²⁵⁸ Der Zweck gewaltenteiliger Mechanismen ist damit, in Übereinstimmung mit der staatsdemokratischen Auffassung, die tatsächliche und effektive Beteiligung aller Betroffenen am Willensbildungsprozess sowie die Sicherstellung der Machtverteilung zwischen Personen und Interessengruppen.²⁵⁹ „Machtbeschränkung als übergeordnetes Ziel der Gewaltenteilung bedeutet somit:“²⁶⁰

1. „Nicht-funktionale Macht im Idealfall gänzlich zu eliminieren“
1. „Funktionale Macht möglichst gerecht aufzuteilen.“

Während die nicht-funktionale Macht konsequent zu minimieren ist, stellt sich die Frage der gerechten Aufteilung der funktionalen Macht stets von neuem. Gewaltenteilung ist damit ein *dauernder politischer Balanceakt der gerechten Machtverteilung*, wobei zu beachten ist, dass Machtbeschränkung immer auch Machtübertragung an eine andere Stelle bedeutet: „Das Prinzip der Gewaltenteilung ist logisch immer nur zum Teil realisierbar; denn durch die Vermeidung der einen Abhängigkeit gerät man in eine andere.“²⁶¹ Schliesslich besteht die Gefahr der Machtzersplitterung und der Systemblockade aufgrund einer

Tätigkeiten in die drei Funktionen der Rechtssetzung, Rechtsanwendung und Rechtsprechung ist untauglich und unvollständig.“

²⁵⁸ SEILER, 1994, 193 (im Original kursiv).

²⁵⁹ SEILER, 1994, 206.

²⁶⁰ SEILER, 1994, 228: Funktionale Macht ist Macht, die an die Funktion gebunden ist, respektive Macht qua Position oder hierarchische Macht oder positionsgebundene Macht im Sinne Max Webers.

²⁶¹ KUHN, 1991, 17.

machtpolitischen Pattsituation: „Staatliche Macht kann auch zu stark aufgeteilt sein.“²⁶²

Auch wenn Seiler meint, es gebe keine konkreten, allgemeingültigen Rezepte dafür, wie sich Gruppenmacht kontrollieren und beschränken lassen könne²⁶³, schlägt er doch unter Berufung auf eine „beachtliche“ Zahl von Autoren die Berücksichtigung folgender Aspekte der Gewaltenteilung vor:²⁶⁴

1. Aufteilung der (staatlichen) Macht.

1. Soziale Gewaltenteilung.²⁶⁵

1. Rechtsstaatlichkeit.

1. Demokratie.

²⁶² SEILER, 1994, 228.

Auf diesen Punkt weist auch Bleicher hin wenn er feststellt: „Wenn Macht nicht mehr nur als potentielle Gewalt, sondern als *Chance zur effektiven Durchsetzung unternehmenspolitischer Ziele* verstanden wird, dann können politische Prozesse transparenter gestaltet werden und einen höheren Akzeptanz- bzw. Identitätsgrad erreichen.“ (BLEICHER, 1994, 198).

²⁶³ SEILER, 1994, 231.

²⁶⁴ SEILER, 1994, 203.

²⁶⁵ Siehe ebenfalls: SEILER, 1994, 229: Unter sozialer Gewaltenteilung wird traditionellerweise die Tatsache verstanden, dass die bessergestellten Schichten überrepräsentiert sein sollten. Seiler fordert demgegenüber die Machtbeteiligung verschiedener sozialer Kräfte zur *Sicherung der Repräsentation konkreter sozialer Schichten* (SEILER, 1994, 198).

1. Kontrolle.²⁶⁶

1. Effizienz/Effektivität staatlichen Handelns.

Daneben kommen bei Seiler noch weitere Elemente überdeckend oder konkretisierend hinzu:²⁶⁷

1. Pluralismus in den Entscheidungsinstanzen.²⁶⁸1. Aufteilung der Macht auf verschiedene Personen und verschiedene Organe.²⁶⁹

1. Übereinstimmung von Funktion und Kompetenz.

1. Personelle Unvereinbarkeit zwischen verschiedenen Organen.²⁷⁰

1. Funktionentrennung und gegenseitige Unabhängigkeit.

Neben Seiler haben sich eine Reihe weiterer Autoren mit der Frage der Machtaufteilung in demokratisch verfassten Staaten auseinandergesetzt. Einige mir wesentlich erscheinende Aspekte möchte ich daher ergänzend aufführen.

Ein wesentliches Problem der demokratischen Willensbildung ist die Verteilung finanzieller Ressourcen. So konnte in der Untersuchung empirisch ein Zusammenhang zwischen den in Abstimmungskampagnen eingesetzten finanziellen Mitteln und dem Abstimmungsergebnis festgestellt werden.²⁷¹ Andere Untersuchungen liessen an dieser These allerdings Zweifel aufkommen.²⁷² Fest steht jedoch, dass Geld eine wichtige Ressource im Abstimmungskampf ist, mit der sich auch andere Ressourcen besorgen lassen.²⁷³ Eine faire Verteilung oder zumindest Offenlegung der finanziellen Ressourcen ist demnach im Sinne der Gewaltenteilung für alle Diskursbeteiligten anzustreben.²⁷⁴

²⁶⁶ SEILER, 1994, 253: „Die Forderung nach Kontrolle und Verantwortung ist ein klassisches Gewaltenteilungspostulat.“

²⁶⁷ SEILER, 1994, 198.

²⁶⁸ SEILER, 1994, 218: „Die Pluralismus-Theorie begreift die Pluralität der gesellschaftlichen Machtträger und Entscheidungsinstanzen als macht- oder gewaltenteiliges Element.“

²⁶⁹ SEILER, 1994, 226: „Macht muss daher sowohl auf verschiedene Personen als auch auf verschiedene Organe oder Gremien aufgeteilt werden.“

²⁷⁰ SEILER, 1994, 198.

²⁷¹ MÖCKLI, 1994, 290ff.

²⁷² MÖCKLI, 1994, 294f.

²⁷³ MÖCKLI, 1994, 289ff.

Interessant ist auch die Lektüre des einschlägigen Artikels in „The Economist“ February 25th to March 3rd, Seite 16.

²⁷⁴ OHNE VERFASSER, 1991A, 21: Die Bezahlung der Parlamentarier hat den Vorteil, dass auch finanziell Schwache das Amt unabhängig führen können.

Ein weiteres zentrales Element demokratischer gewaltenteiliger Grundanliegen ist der Zwang zum *öffentlichen Diskurs*. „‘Gewaltenteilung’ erscheint (...) als Zwang zum Dialog, zur kritischen, diskursiven Infragestellung des Entscheides, sei es zwischen Entscheidenden und Betroffenen in Gerichts- und Verwaltungsverfahren, sei es innerhalb und zwischen den politischen ‘Gewalten’, ganz generell als Gebot der Diskussion oder Kommunikation anstelle des Diktats, damit auch als Zwang zur Offenlegung von Macht- und Entscheidungsstrukturen.“²⁷⁵ Das gilt auch für Kontrollinstanzen, da deren Kompetenzen nur schwer abzuschätzen sind: „Als wesentliches Element der Kontrolle erscheint (...), dass überhaupt diskutiert wird. Die öffentliche Diskussion im Parlament soll nach klassischer Parlamentstheorie die ‘Kontrolle’ politischer Entscheide durch die öffentliche Meinung ermöglichen.“²⁷⁶ Diese Überlegungen basieren auf der Annahme, dass jedem Argumentationsprozess rationale und emotionale Elemente zugrunde liegen. Durch das Gebot zur Diskussion können die emotionalen Elemente zumindest aufgedeckt, wenn nicht sogar eliminiert werden: „Jedem Entscheid liegen rationale und voluntative Elemente zugrunde. Für beide Seiten gilt das Diskussionsgebot: Beteiligung mehrerer im gegenseitigen Gespräch erhöht die Erkenntnischance und führt zu vermehrter Rationalisierung und Gerechtigkeit (...)“²⁷⁷

3.1.2 Umsetzungüberlegungen in der Diskursethik

Die Diskursethik steht Umsetzungsbestrebungen ambivalent gegenüber. Sie macht zwar bewusst, dass die Vernunft eine Voraussetzung jeder Diskussion ist. Die Diskursethik kann sogar zeigen, dass politisches und juristisches Argumentieren sinnvoll ist, auch wenn die idealisierenden Voraussetzungen in der Praxis nicht realisiert werden können. Allerdings warnt Habermas vor der undifferenzierten Anwendung: „Eine *unvermittelte* Anwendung der Diskursethik oder eines ungeklärten Diskursbegriffs auf den demokratischen Prozess führt zu Ungereimtheiten“.²⁷⁸ Dabei sieht Habermas einen historischen Höhepunkt der Institutionalisierung von Diskursen in der bürgerlichen Demokratie.²⁷⁹ Er nimmt

²⁷⁵ SEILER, 1994, 255f.

²⁷⁶ SEILER, 1994, 255.

²⁷⁷ SEILER, 1994, 256.

²⁷⁸ HABERMAS, 1992, 196.

²⁷⁹ BALKENHOL, 1991, 281.

indes kaum Modifikationen an bestehenden demokratischen Institutionen vor und schöpft somit seine Gesellschaftstheorie nicht in allen Punkten aus.²⁸⁰ „Am deutlichsten werden seine Vorstellungen noch bei der historischen Institutionalisierung von Diskursen am Beispiel des bürgerlichen Staates; die Diskussion der normativen Kategorie der bürgerlichen Öffentlichkeit erbringt jedoch, dass auch hier Diskurse tendenziell interessegeleitet institutionalisiert wurden, weshalb sich der bürgerliche Staat nicht als Paradebeispiel für eine umfassende Institutionalisierung eignet.“²⁸¹ In diesem Sinne ist davor zu warnen, Gepflogenheiten und Traditionen des demokratischen Rechtsstaates unreflektiert auf die Unternehmung zu übertragen. Im Gegenteil erhoffe ich durch die hier vorgenommene differenzierte Betrachtung für die Unternehmung ein Diskursverständnis zu entwickeln, das enger mit Habermas verknüpft ist als das heutiger demokratischer Staatsformen.

Auch die empirische Demokratietheorie kann bei der Gestaltung konzeptionell schlüssiger Institutionen nicht weiterhelfen.²⁸² Eine ausführliche Studie vergleichender Regierungslehre kommt zum Schluss, dass „ausser deskriptiven Aussagen mit geringem theoretischem Reflexionsniveau nur partielle Erklärungen“ zur politischen Theorie vorliegen.²⁸³ „Für systematische Erklärungen fehlt die theoretische Basis“.²⁸⁴ Auch neuere Publikationen der empirischen Demokratietheorie vermögen keine Systematik zu entfalten. Sie bleiben deskriptiv und begnügen sich mit dem Aufzählen verschiedener demokratischer Institutionen wie Rätssysteme, Repräsentation, Initiative, Referendum usw.²⁸⁵ Demzufolge „operiert die empirisch-analytische Regierungslehre zwangsläufig mit partiellen Theorien, d.h. mit mehr oder weniger systematischen Hypothesen über einzelne Funktions- und Wirkungszusammenhänge institutioneller Strukturen“.²⁸⁶

Neuere Publikationen beschreiben zwar verschiedene Projekte zur Verbesserung der Kommunikation und leiten daraus teilweise nützliche Erkenntnisse

²⁸⁰ Ebenfalls: BALKENHOL, 1991, 182.

²⁸¹ BALKENHOL, 1991, 207.

²⁸² Die normative Demokratietheorie ist in die Überlegungen nicht eingeflossen, da sich deren Untersuchungsobjekt mit der hier bearbeiteten betrieblichen Ebene zu wenig deckt.

²⁸³ LEHNER, 1989, 147.

²⁸⁴ LEHNER, 1989, 147.

²⁸⁵ Mehrere entsprechende Beiträge befinden sich in BERMBACH, 1991.

²⁸⁶ LEHNER, 1989, 147; MÖCKLI, 1994, 81.

ab, eine „grosse Theorie der Kommunikation“ ist aber nicht zu erwarten.²⁸⁷ Es bleibt festzuhalten, dass nicht auf eine Einheitstheorie rationaler Kommunikation zurückgegriffen werden kann. Folglich müssen im Rahmen der vorliegenden Arbeit die massgeblichen Aspekte rationaler Kommunikation einzeln herausgearbeitet werden, was in den folgenden drei Unterabschnitten erfolgen wird.

a) *Habermas in „Faktizität und Geltung“*

Die Diskursethik hat aus bereits erwähnten Gründen lange Zeit wenig zu ihrer Umsetzungsfrage beigetragen.²⁸⁸ Erst Habermas' neueste Publikation nimmt zu Institutionen des demokratischen Rechtsstaates Stellung und trifft in den verschiedensten Bereichen normative Aussagen zur konkreten Ausgestaltung der demokratischen Staatsform.²⁸⁹

In bezug auf formelle Anforderungen an Rechtsnormen steht die *Rechtssicherheit* im Vordergrund, „die es den Adressaten des Rechts ermöglicht, die Folgen eigenen und fremden Verhaltens zu kalkulieren. Unter diesem Gesichtspunkt müssen Rechtsnormen die Gestalt verständlicher, widerspruchsfreier und präziser, in der Regel schriftlich formulierter Bestimmungen annehmen; sie müssen allen Adressaten bekanntgemacht werden, also öffentlich sein; sie dürfen nicht rückwirkend Geltung beanspruchen; und sie müssen den jeweiligen Tatbestand in der Weise generell regeln und mit Rechtsfolgen verknüpfen, dass sie auf alle Personen und alle vergleichbaren Fälle in gleicher Weise angewendet werden können.“²⁹⁰ Diese Rechtsformen sind in der Verfassung zu verankern und im Rahmen einer betrieblichen Debatte in die Unternehmensverfassung einzubauen.²⁹¹

In bezug auf die materielle Gestaltung des diskursethisch legitimen Rechtsstaates, nennt Habermas vier grundlegende Prinzipien der Umsetzung. Es sind dies das Prinzip der Volkssouveränität, das Prinzip des individuellen Rechts-

²⁸⁷ Mehrere Beiträge in FIEHLER/SUCHAROWSKI, 1992.

²⁸⁸ MCCARTHY, 1989, 584f.: „Es ist bemerkenswert, dass Habermas in der Theorie des kommunikativen Handelns über das politische System (...) so wenig zu sagen hat.“

²⁸⁹ HABERMAS, 1992, Umschlag: „Im dritten und vierten Kapitel wird der normative Gehalt des Systems der Rechte und der Idee des Rechtsstaates unter diskurstheoretischen Gesichtspunkten rekonstruiert.“

²⁹⁰ HABERMAS, 1992, 179.

²⁹¹ Gleicher Meinung ist eine Studie zur Unternehmensverfassung: GERUM, 1989, 134.

schutzes, das Prinzip der Gesetzmässigkeit der Verwaltung und das Prinzip der Trennung von Staat und Gesellschaft.²⁹²

(i) Prinzip der Volkssouveränität

Das Prinzip der Volkssouveränität verlangt die Institutionalisierung derjenigen subjektiven Freiheitsrechte, die zur Wahrnehmung der Volkssouveränität notwendig sind. Da im Staat Volk und Betroffene zusammenfallen, kann im Rahmen des Rechtsstaates von Volkssouveränität gesprochen werden. Auf betrieblicher Ebene ist diese Entität durch den Kreis der Betroffenen zu ersetzen und könnte zum Beispiel mit dem Begriff „Betroffenensouveränität“ bezeichnet werden. Habermas nennt als erste Konkretisierung der Volks- oder in unserem Fall Betroffenensouveränität die Publizitätspflicht von Entscheidungsprozessen und eine informierte Öffentlichkeit.²⁹³ Entscheidungen müssen demzufolge grundsätzlich öffentlich sein. So wird vom Parlament immer mehr Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation verlangt. Sinngemäss erinnert Roger Blum, Professor an der Universität Bern daran, dass „zum Parlament zwingend das Öffentlichkeitsprinzip und die Kommunikation gehören“.²⁹⁴ Die anstehende Parlamentsreform verpflichtet selbst den Bundesrat zu einer „einheitlichen, frühzeitigen und kontinuierlichen *Information*“.²⁹⁵

Um sicherzustellen, dass die Öffentlichkeit in der Tat ausreichend informiert ist, sind öffentliche Arenen fest zu institutionalisieren.²⁹⁶ Informelle Informationskanäle genügen demnach unter diskursethischen Gesichtspunkten nicht, denn diskursethisch legitim oder kommunikativ rational sind Entscheidungen erst dann, wenn alle Betroffenen tatsächlich ausreichend informiert sind. Die Organisation von Interessen ist in diesem Sinne zu befürworten, weil sie zusätzliche Sicherheit bietet, dass alle Betroffenen informiert werden: „Erst das *Prinzip der Gewährleistung autonomer Öffentlichkeiten* und der *Grundsatz der Parteienkonkurrenz* erschöpfen, zusammen mit dem parlamentarischen Prinzip, den Gehalt des Prinzips der

²⁹² HABERMAS, 1992, 209.

²⁹³ HABERMAS, 1992, 211.

²⁹⁴ OHNE VERFASSER, 1993, 21.

²⁹⁵ OHNE VERFASSER, 1993A, 21; OHNE VERFASSER, 1991A, 21; Artikel 8 des Verwaltungsorganisationsgesetzes von 1978.

²⁹⁶ HABERMAS, 1992, 211.

Volkssouveränität.”²⁹⁷ Das parlamentarische Prinzip trägt der Tatsache Rechnung, dass nicht alle Betroffenen in den Diskurs einbezogen werden können. Es braucht demzufolge Verfahrensregeln, die Wahl- und Abstimmungsmodalitäten festlegen: „Diese Verfahrensregeln müssen im Lichte des Diskursprinzips so geregelt werden, dass die notwendigen Kommunikationsvoraussetzungen für pragmatische, ethische und moralische Diskurse einerseits, die Bedingungen für faire Verhandlungen andererseits hinreichend erfüllt werden können.”²⁹⁸ Mit anderen Worten haben die Verfahrensregeln sicherzustellen, dass die Betroffenen zumindest repräsentativ vertreten sind und der Diskurs nach Regeln der Vernunft abläuft.

(ii) Prinzip des individuellen Rechtsschutzes

Sind Normen einmal aufgrund des Prinzips der Volkssouveränität zustande gekommen, dann müssen sie konkret angewendet werden. Dies geschieht auf Staatsebene durch den Staatsapparat und in kontrollierender Instanz durch die Gerichte. Um sicherzustellen, dass sich diese Anwendungsinstanzen nicht verselbständigen, sind unabhängige Richter sowohl an das Prinzip der Öffentlichkeit gebunden als auch verpflichtet, nur im Rahmen der Gesetze und Verordnungen zu entscheiden.²⁹⁹ In diesem Sinne sind Normfindungsprozesse und Normanwendungsprozesse systematisch zu trennen, da aus normativen Gründen Begründungs- und Anwendungsdiskurse in verschiedener Weise rechtlich zu institutionalisieren sind.³⁰⁰ Konkret bedeutet das, dass nicht dieselben Gremien ausführen *und* anwenden dürfen. Richterliche Funktionen müssen von administrativen Funktionen systematisch getrennt werden und sind ausschliesslich an die Entscheidungen des Souveräns gebunden. Für die Unternehmung bedeutet das, dass der Verwaltungsrat nicht gleichzeitig das Unternehmensleitbild festlegen und anwenden darf, wie das gegenwärtig durch die Wahrnehmung der obersten Führungsverantwortung der Fall ist. Kommunikativ ratio-

²⁹⁷ HABERMAS, 1992, 211.

²⁹⁸ HABERMAS, 1992, 210f.

²⁹⁹ HABERMAS, 1992, 212.

³⁰⁰ HABERMAS, 1992, 212.

naler ist die Trennung zwischen Beschlussfassung und Beschlussanwendung wie das auch auf der demokratisch organisierten Staatsebene geschieht.³⁰¹

(iii) Prinzip der Gesetzmässigkeit der Verwaltung

Das Prinzip der Gesetzmässigkeit der Verwaltung macht den zentralen Sinn der Gewaltenteilung deutlich. Die administrative Macht wird vollständig der kommunikativen Macht untergeordnet.³⁰² Die Verwaltung kann dadurch nur erschwert in die Prozesse der Rechtssetzung eingreifen. Es ist für die Situation auf Betriebsebene im Sinne Habermas' zu fordern, dass sämtliche Instanzen in der Unternehmung an die Beschlüsse der Normsetzungsinstanzen zu binden sind. In diesem Sinne sind die in der Unternehmung zu beobachtenden Bürokratieprinzipien und Hierarchieprinzipien soweit zu begrüssen, als sie geeignet sind, Beschlüsse umzusetzen. Das Gesetzmässigkeitsprinzip erfüllt dadurch gleichzeitig Anforderungen der Rechtssicherheit: „A chief virtue of extensive rule use in bureaucracy is that it allows predictability and the appeal of decisions to higher authority.“³⁰³

(iv) Prinzip der Trennung zwischen Staat und Gesellschaft

Das Prinzip der Trennung von Staat und Gesellschaft bezweckt die Machtgleichverteilung im Diskursprozess: „Die Zivilgesellschaft muss die Ungleichverteilung sozialer Machtpositionen und der aus ihnen resultierenden Machtpotentiale abfedern und neutralisieren, damit soziale Macht nur so weit zum Zuge kommt, wie sie die Ausübung staatsbürgerlicher Autonomie *ermöglicht* und nicht *beschränkt*.“³⁰⁴ Organisatorisch muss demzufolge verhindert werden, dass soziale Macht unmittelbar auf administrative Macht umgesetzt werden kann. Das geschieht faktisch durch periodische Neuwahlen und durch Kontroll- und Abberufungsrechte.³⁰⁵

³⁰¹ Durch diese Massnahme werden Forderungen aus dem Unabhängigkeitsprinzip, dem Öffentlichkeitsprinzip und dem Redundanzprinzip verwirklicht.

³⁰² HABERMAS, 1992, 213.

³⁰³ ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 53.

³⁰⁴ HABERMAS, 1992, 214.

³⁰⁵ HABERMAS, 1992, 216.

b) *Renn: Modell des kooperativen Diskurses*

Das Modell des kooperativen Diskurses von Ortwin Renn beansprucht, sowohl auf der kommunikativen Theorie Jürgen Habermas' aufzubauen, als auch Erkenntnisse aus dem Planungszellenkonzept Peter Dienels zu berücksichtigen.³⁰⁶ Das Modell wurde in den letzten zehn Jahren entwickelt und ist wenig dokumentiert. Die neusten Erfahrungen stammen aus dem Jahr 1993 und kamen infolge eines ETH-Projektes über Risiko und Sicherheit technischer Systeme zustande. Ortwin Renn schlägt ein Vorgehen in zwei Schritten vor. Zuerst sind die Werte und Kriterien der Konfliktparteien wissenschaftlich fundiert von einem neutralen Team aufzubereiten, wozu die amerikanische Wertbaumanalyse herbeigezogen werden kann. In einem zweiten Schritt werden die Werte und Kriterien in einer Dienelschen Planungszelle durch zufällig ausgewählte Bürger, sogenannte Schöffen in Indikatoren umgerechnet, damit sie miteinander verglichen werden können. Es handelt sich beim Modell des kooperativen Diskurses um einen auf der Diskursethik aufbauenden Konfliktlösungsprozess, der bis in kleine Details formalisiert ist und sich graphisch als kompliziertes Verfahren abbilden lässt.³⁰⁷ Das Modell ist insofern starr, als es das Vorgehen fest vorgibt und bis heute nur für die Technologiefolgenabschätzung eingesetzt worden ist. Obwohl das Projekt in die richtige Richtung weist und im Anwendungsbereich der Technologiefolgenabschätzung wertvolle neue Erkenntnisse zulässt, distanzieren mich aus folgenden Gründen vom Modell des kooperativen Diskurses:

1. Das Modell ist inflexibel, weil es nicht modular aufgebaut ist. Das Modell basiert auf einer festen logischen Kombination diskursiver Elemente, was der hier verfolgten Absicht widerspricht, die Instrumentenkombination der Praxis zu überlassen.³⁰⁸
1. Das Modell will Diskurse nur gezielt (mit Inhalten versehen) und kontrolliert freigeben, was eine zu weit gehende Instrumentalisierung und Spezialisierung bedeutet, die aus der Sicht der Diskursethik nicht zulässig ist und in der Praxis nicht notwendig erscheint.

³⁰⁶ RENN, 1993, 17.

³⁰⁷ Graphik in RENN, 1993, 17.

³⁰⁸ Siehe Kapitel „1. Module kommunikativer Rationalisierung“, Seite 204.

1. Die Anwendung des kooperativen Diskurses beschränkt sich auf volkswirtschaftliche Fragestellungen, die aus dem Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit herausfallen.

c) *Ausgewählte Aspekte der Umsetzung*

(i) *Repräsentation und Verantwortung*

Ausreichende Kenntnis über die konkrete Handlungssituation haben alleine die Betroffenen: „Ihnen ist es deshalb aufgegeben, nach gerechten Lösungen für den Konfliktfall selbst zu suchen. Alles andere wäre eine unzulässige Anmassung an Kompetenz von Seiten der Wissenschaft.“³⁰⁹ Um externe Effekte vollständig zu internalisieren, müssen alle Interessen direkt im Entscheidungsprozess vertreten sein, weshalb die Repräsentation von externen Betroffenen, analog zum Staat, abzulehnen wäre.³¹⁰ Natürliche Restriktionen, wie Ressourcenmangel, Zeitmangel und leider auch Mangel an Interesse, verlangen jedoch die gebündelte, repräsentative Vertretung der eigentlichen Interessen.³¹¹ Dies ist jedoch entsprechend zur Staatsdemokratie eine möglichst zu vermeidende Konzession an praktische Beschränkungen der Wirklichkeit.³¹² Die Repräsentation von Interessen ist in diesem Sinne in enge Schranken zu

³⁰⁹ STEINMANN/LÖHR, 1991, 190.

³¹⁰ Die direkte Demokratie kann auch als input-orientierte Demokratiekonzeption (Herrschaft durch das Volk) verstanden werden, wobei die indirekte, repräsentative Demokratieform als output-orientierte Demokratiekonzeption (Herrschaft für das Volk) zu bezeichnen wäre (P. ULRICH, 1977, 121).

³¹¹ P. ULRICH, 1977, 132ff. spricht von Barrieren der Partizipation und nennt Interessenbarrieren, Informationsbarrieren und Schichtbarrieren.

In diesem Sinne auch CRONIN, 1989, 35: „For most Americans, and for most theorists of representative government, representative democracy has never been an end in itself, but the best means of promoting liberty and happiness“.

³¹² Die Vorteile direkter Demokratie bestehen gemäss ROTHSCCHILD/WHITT, 1986, 14 in folgenden Punkten: Involvement; Bildung; Identifikation.

„Die repräsentative Demokratie war und ist ein Notbehelf der reinen Idee der Demokratie. Dasselbe gilt für Wahlen. Die Wahlen sind ein Notbehelf, weil organisatorisch anders in einem Staat ein vom Volk ausgehender Willensbildungsprozess überhaupt nicht möglich wäre.“ (ESCHENBURG, 1974, 147).

„Die repräsentative Demokratie kann nicht das Idealbild der Demokratie ersetzen, sie versucht nur, organisatorisch ihr nahe zu kommen.“ (ESCHENBURG, 1974, 148).

Auch Habermas ist der Meinung, dass nicht alle Betroffenen physisch anwesend sein müssen (HABERMAS, 1990, 43). Trotzdem bleibt die faktische Anwesenheit aller Betroffener das Ziel der diskursethisch legitimierten Entscheidungsform (HABERMAS, 1990, 254).

weisen und analog zur legislativen und exekutiven Repräsentation zu reglementieren. Folgende Regeln sind im Repräsentationsbereich wichtig:³¹³

1. *Repräsentationsprinzip*

Die Betroffenen müssen möglichst vollzählig in den Entscheidungsprozess integriert werden oder durch eigene Vertreter repräsentiert sein. Die Repräsentation ist zulässig, wenn sie durch Betroffene selbst kontrolliert wird und auf die direkte Teilnahme aller Betroffenen abzielt.

2. *Wahlprinzip*

Repräsentanten müssen zumindest von einem wiederum repräsentativen Teil der zu vertretenden Betroffenen gewählt werden. Die Wahl ist nur zulässig, wenn alle Teilnehmer die tatsächliche Möglichkeit haben, am Wahlprozess aktiv und passiv teilzunehmen.

3. *Pluralismusprinzip*

Das Total der Repräsentanten muss alle wesentlichen Interessen repräsentieren. Wesentlich sind Interessenten und Interessengruppen dann, wenn sie sich als Betroffene ausweisen können, wobei die potentielle Betroffenheit bereits ausreicht.

4. *Subsidiaritätsprinzip*

Probleme müssen auf der tiefstmöglichen Ebene gelöst werden. Die tiefstmögliche Ebene befindet sich dort, wo über die auftretenden Sachzwänge des Gegenstandsbereiches entschieden werden kann.

Dem Subsidiaritätsprinzip kommt innerhalb einer diskursethisch legitimen Gesellschaftsordnung eine zentrale Stellung zu: „Es bleibt in diesem Sinn erstrangiges Ordnungsprinzip der Gesellschaft.“³¹⁴ Materiell fordert das Subsidiaritätsprinzip den gleichen Inhalt wie das Autonomieprinzip, auf dem die Diskursethik und die Demokratieidee aufgebaut sind.³¹⁵ Die praktische Bedeutung der Subsidiarität zeigt sich auch in der Schweizer Demokratiepraxis am zentralen Stellen-

³¹³ Zusammengestellt aus P. ULRICH, 1977, 122 und eigenen Überlegungen.

³¹⁴ KLOSE, 1988, 44.

³¹⁵ RUSCHE, 1992, 57; SEILER, 1994, 242: „Aus dem Gleichheitsprinzip folgt das Mehrheitsprinzip: Der Mehrheitsentscheid garantiert zwar nicht die Vernünftigkeit oder Wahrheit; aber jede andere Entscheidungsmodalität ebensowenig.“

wert kantonaler Kompetenzen sogar in der Aussenpolitik: „Das Interesse der Kantone an transnationaler Kooperation wird ausdrücklich begrüsst.“³¹⁶

Auch in der Unternehmensethik erlangt das Subsidiaritätsprinzip mit der Einsicht in den Stellenwert des Mitarbeiters zusehends an Bedeutung:³¹⁷ „Middle and lower level managers are sometimes placed in difficult ethical situations because high level executives are unclear in their delegation of ethical responsibilities.“³¹⁸ Im grundlagenkritischen Ansatz von Peter Ulrich sind Probleme „so weit wie möglich unter den direkt Betroffenen ‘von Angesicht zu Angesicht’“ zu lösen.³¹⁹ „Der *koordinativen* Problemlösung unter den Direktbeteiligten soll aus der Sicht des Subsidiaritätsprinzips also der Primat zukommen gegenüber den *subordinativen* Intervention höherer Instanzen.“³²⁰ Konkret fordert Ulrich: „Soweit unvernünftige Handlungssituationen bzw. deren Restriktionen auf einer niedrigen Ebene hinreichend veränderbar sind, ist ein Interessenausgleich mit substanziellen Handlungsfolgen auf dieser Ebene möglich und sinnvoll. Soweit dagegen ‘Sachzwänge’ auf einer höheren institutionellen Ebene den Handlungsspielraum auf tieferer Ebene stark einschränken, muss die Demokratisierung der Willensbildung auf dieser übergeordneten Ebene im Vordergrund stehen“.³²¹

Eng mit der Repräsentationsfrage ist die Frage nach der Verpflichtung der Repräsentanten verbunden.³²² Die Mandattheorie postuliert, dass die Repräsentanten den Interessen der Repräsentierten eng verpflichtet sind und dass dafür gesorgt werden muss, dass diesen Interessen Nachdruck verschafft wird. Für die Mandattheorie spricht, dass es „kein wissenschaftlich gerechtfertigtes „Bedürfnissystem“ [gibt] und es (...) auch keines geben“ kann.³²³ Demgegenüber sind die Vertreter der Unabhängigkeitstheorie der Meinung, dass nur von der

³¹⁶ OHNE VERFASSER, 1994B, 21; im Rahmen der Parlamentsreform: OHNE VERFASSER, 1993B, 19; ferner: THÜRER, 1994, 23.

³¹⁷ DI TORO, 1995, 44.

³¹⁸ MURPHY, 1988, 911; Untersuchungen zeigen, dass nur 50% der Topmanager Probleme mit persönlichen Moralstandards bekunden während 84% der Mittelmanager solche Probleme kennen (STEINMANN/LÖHR, 1991, 152).

³¹⁹ P. ULRICH, 1993, 418.

³²⁰ P. ULRICH, 1993, 418.

³²¹ P. ULRICH, 1980, 45.

³²² CRONIN, 1989, 25f.

³²³ Was Peter Ulrich an Kambartel kritisiert (BRAUN, 1993, 105).

Basis freie Repräsentanten den nötigen Handlungsspielraum haben, im Sinne der Allgemeinheit zu handeln. Das Dilemma ist alt und es besteht Grund zur Annahme, dass es gar nicht lösbar ist.³²⁴ Da für beide Perspektiven gute Gründe sprechen, scheint ein Mittelweg angebracht. Ein solcher Mittelweg könnte zum Beispiel darin bestehen, dass für die Repräsentanten zwar feste Regierungsperioden gelten, die Abgeordneten aber über ihr Handeln jederzeit voll informieren müssen.

Eng verbunden mit der Repräsentationsfrage ist der konkrete Partizipationsgrad. Peter Ulrich unterscheidet formal vier verschiedene Partizipationsdimensionen und postuliert jeweils:³²⁵

1. *Partizipationsform*

Institutionalisierte Formen interner Partizipation sind solchen nichtinstitutionalisierter Formen externer Partizipation vorzuziehen.³²⁶

2. *Partizipationsebene*

Die Wahl der Partizipationsebene hat sich nach dem Subsidiaritätsprinzip zu richten.

3. *Partizipationsbereich*

Der Partizipationsbereich bestimmt die konkrete Partizipationsform. Die Partizipationsform ist möglichst so zu gestalten, dass die Interessen im Partizipationsbereich entsprechend ihrer Bedeutung in den Entscheidungsprozess einfließen.

4. *Partizipationsgrad*

Der Partizipationsgrad ist der faktisch realisierbare Einfluss auf Entscheidungen (Mitberatungsrecht, Mitentscheidungsrecht, Vetorecht). Er hat sich nach Partizipationsebene und Partizipationsbereich zu richten.

³²⁴ CRONIN, 1989, 26: „The dilemma is ancient and perhaps irresolvable.“

³²⁵ P. ULRICH, 1977, 132ff.

³²⁶ Institutionalisierte Partizipation: die Partizipation ist formal in dem Sinne geregelt, dass die Betroffenen den Entscheidungsprozess mitgestalten können. Somit ist die Partizipation intern. Externe Formen der Partizipation bestehen im Aufbau von Gegenmacht und sind normalerweise nicht institutionalisiert. Institutionelle Regelungen versuchen ja gerade, den Machtaufbau von Partikularinteressen zu verhindern.

Eng verknüpft mit der Repräsentationsfrage ist die Verantwortungsfrage des Stellvertreters. Eine kritische Verantwortungsethik ergänzt in diesem Fall die kommunikative Ethik.³²⁷ Es geht in diesem Fall aber nicht darum, grosszügig im Sinne der zu Verantwortenden aufzutreten und diese Verantwortung möglichst lange auszuüben. „Eine *kritische* Verantwortungsethik müsste demgegenüber gerade darauf zielen, sich selbst überall dort überflüssig zu machen, wo Möglichkeiten zur Verwirklichung von Verständigungsgegenseitigkeit und zur Institutionalisierung von Dialogen mit den Handlungsbetroffenen vorhanden sind.“³²⁸ Die faktische Abwesenheit von Betroffenen ist zwar in Verantwortungsübernahme stellvertretend zu überbrücken;³²⁹ Verantwortung wahrnehmen heisst aber unter kommunikativen Rationalitätsaspekten, sich gänzlich als Vertreter überflüssig zu machen: „Wohlverstandene gesellschaftliche Verantwortung bedeutet dann die Anerkennung der Handlungsbetroffenen als faktisch oder *potenziell* mündige Personen, über die man aus ethischer Sicht nicht einseitig verfügen kann.“³³⁰ Dementsprechend verstandene Verantwortung besteht aus drei Grundsätzen:³³¹

1. Ist eine Verständigung möglich, „handelt verantwortlich, wer den Dialog mit dem Betroffenen real führt“.
1. Ist eine Verständigung nicht möglich, „handelt verantwortlich, wer stellvertretend einen fingierten Dialog in ‘einsamer’ Reflexion bestmöglich vollzieht“.
1. Ist eine Verständigung vorläufig nicht möglich, „handelt verantwortlich, wer zunächst stellvertretend die einsame Verantwortung übernimmt, zugleich aber sein Handeln an der regulativen Idee der (längerfristigen) Realisierung der idealen in der realen Kommunikationssituation orientiert“.

Ein solches Verhalten stellt Peter Ulrich unter das Motto: „Responsiveness statt Responsibility“.³³² Es kann festgehalten werden, dass Repräsentation aus kommunikativer Sicht sinnvoll ist, jedoch die Betroffenen soweit wie möglich als aktive Teilnehmer am Entscheidungsprozess partizipieren sollten. Das

³²⁷ P. ULRICH, 1993, 316.

³²⁸ P. ULRICH, 1993, 318.

³²⁹ KOSLOWSKI, 1992, 24.

³³⁰ P. ULRICH, 1993, 321.

³³¹ P. ULRICH, 1993, 321.

Ausmass der Partizipation (Partizipationsgrad und -form) richtet sich nach dem Subsidiaritätsprinzip, wobei Wahlprinzip und Pluralismusprinzip einen unbedingten Gültigkeitsanspruch besitzen.

(ii) Mehrheitsentscheide und Kompromisse

Mit Mehrheitsentscheiden und Kompromissen verhält es sich ähnlich wie in der Partizipations- und Repräsentationsfrage. Die Erfahrung lehrt, dass einstimmige Beschlüsse relativ selten sind und sich daher als unumgehbare Entschlussbedingung nicht eignen.³³² Vielmehr braucht es gemäss Peter Ulrich „ein methodisches Verfahren des kontrollierten Begründungsabbruchs“³³⁴, was auch von Habermas unterstützt wird.³³⁵ So lässt sich „die Mehrheitsregel als ein Arrangement verstehen, dass eine nach Möglichkeit diskursive, letztlich wahrheitsorientierte Meinungsbildung mit dem Zwang zur zeitlich terminierten Willensbildung kompatibel macht“.³³⁶ „Eine Mehrheitsentscheidung darf nur so zustande kommen, dass ihr Inhalt als das rational motivierte, aber fehlbare Ergebnis einer unter Entscheidungsdruck vorläufig beendeten Diskussion über die richtige Lösung eines Problems gelten darf.“³³⁷ In diesem Sinne ist es notwendig, Mehrheitsentscheide unter gewissen Umständen zu qualifizieren.³³⁸

„Gerechtfertigt sind solche Beschränkungen, die gegenüber anderen oder gar keinen Einschränkungen die grössere Chance dafür bieten, dass ein Ergebnis zustande kommt, das auch unter idealen Bedingungen zustande gekommen

³³² P. ULRICH, 1987, 20.

³³³ ALEXY, 1978, 56 (mit Hinweisen auf Habermas).

³³⁴ P. ULRICH, 1980, 49.

³³⁵ HABERMAS, 1990, 42. Analoges gilt für Kompromisse, die allerdings nur gerade *legitim* sein können, im Gegensatz zu moralischen Konsensen, die „richtig“ im Sinne von „gerecht“ sind (HABERMAS, 1992, 194).

³³⁶ STEINVORTH, 1990, 42.

Ebenfalls: SEILER, 1994, 243: „Das Mehrheitsprinzip ist nicht das Eigentliche der Demokratie, sondern eine technische Entscheidungsmethode, ein Surrogat für das praktisch zu wenig leistungsfähige Konsensprinzip, ein Mittel, um Fremdbestimmung zu reduzieren und die gleichberechtigte Selbstbestimmung anzunähern.“

³³⁷ STEINVORTH, 1990, 42. Ebenfalls: HABERMAS, 1992, 220; HABERMAS, 1992, 221: Änderbarkeit ist „eine notwendige Bedingung“ für die Legitimität eines Mehrheitsbeschlusses; ebenfalls: IRLE, 1971, 222; Beispiel Schweiz: OHNE VERFASSER, 1994C, 55: sogar Volksrechte müssen dauernd angepasst werden.

³³⁸ Ähnlich unspezifisch bleibt HABERMAS, 1992, 221: „Je nach Materie ist es im übrigen angebracht, die Mehrheit zu qualifizieren.“

wäre.³³⁹ In der Praxis sind Mehrheitsentscheide in diesem Sinne notwendig, weil ohne die Überstimmung der Aussenseiter nie ein verbindlicher Beschluss zustande kommt. Es kann nämlich in der grossen Mehrzahl der Fälle ausgeschlossen werden, dass mit einer bestimmten Entscheidung alle einverstanden sind, obwohl eine bindende Entscheidung zur Verbesserung der Situation notwendig wäre.³⁴⁰ Mehrheitsentscheide sind daher erlaubt, wenn folgende vier Punkte erfüllt sind:

1. *Gleichgewichtigkeit*

Der faire faktische Kompromiss erfordert die gleichmässige Repräsentation aller Betroffenen. Alle Interessen müssen mit gleichem Gewicht zur Geltung gebracht werden können.³⁴¹

2. *Minderheitenschutz*

Minderheitsrechte dürfen nicht in grober Weise übergangen werden. Es müssen Minderheitsrechte definiert und eingehalten werden und in besonders wichtigen Situationen sind qualifizierte Mehrheiten zu verlangen.³⁴²

3. *Einheit der Materie*

Das Prinzip der Einheit der Materie besagt, dass mehrere Entscheide nicht derart miteinander verkoppelt werden dürfen, dass die Abstimmenden nicht mehr in der Lage sind, über jeden wesentlichen Aspekt einer Vorlage unabhängig von anderen Entscheidungen abzustimmen.

4. *Reformbarkeit der Beschlüsse*

Jeder Beschluss muss durch die gleichen Mechanismen der Entscheidungsfindung widerrufen werden können.

Es ist inzwischen klar geworden, dass in der Praxis kein Diskurs ohne Kompromisse ablaufen wird. Kompromisse gegenüber den eigenen Zielen sind insbesondere dann notwendig, wenn die Interessen der Gesprächspartner in krassem

³³⁹ ALEXY, 1978, 56.

³⁴⁰ Gerade bei Nullsummenspielen ist der Konsens ausgeschlossen (BURKART/LANG, 1992, 49; ebenfalls: HABERMAS, 1985).

³⁴¹ HABERMAS, 1992, 222.

³⁴² HABERMAS, 1992, 221: „Generell sind Mehrheitsentscheidungen durch einen grundrechtlichen Minderheitenschutz eingeschränkt.“

Gegensatz zueinander stehen. Kompromisse sind gemäss Peter Ulrich in praktischen Diskursen erlaubt, wenn:³⁴³

1. Die vertretenen Wertprämissen analytisch und empirisch im Hinblick auf deren Konsistenz und Realisierbarkeit geprüft werden,
1. Die vertretenen Ziele empirisch-projektiv im Hinblick auf deren Realisierbarkeit geprüft werden und
1. Die Nebenwirkungen (externen Effekte) der Alternativen analytisch geprüft werden.

Mehrheitsentscheide und Kompromisse sind daher im Rahmen des betrieblichen Diskurses auch im Hinblick auf die idealen Postulate der Diskursethik erlaubt.

3.1.3 Grundsätze und Regeln der Verhandlungstheorie

a) *Harvardkonzept und allgemeine Verhandlungstechnik*

Unter dem Begriff Verhandlungstheorie sind Theorien zu subsumieren, die sich mit dem Ablauf und den Ergebnissen von Verhandlungsprozessen auseinandergesetzt haben. Solche Theorien orientieren sich im allgemeinen an der Zielvorstellung eines Verhandlungsablaufes, der bei gegebener Ausgangslage ein für die Teilnehmer zufriedenstellendes Ergebnis erzielt.³⁴⁴ Beurteilungsgesichtspunkt ist die nachträgliche und andauernde Zufriedenheit der Verhandlungsteilnehmer mit dem Verhandlungsergebnis. Die Rolle der Macht im Verhandlungsprozess selbst wird dabei nicht explizit untersucht. Macht wird vielmehr als gegeben vorausgesetzt und entscheidet als letzte Instanz in rational und gerichtlich unauflösbaren Konflikten.³⁴⁵ Die Theorien sind als Gewaltenteilungsansätze trotzdem fruchtbar, was sich in den nachfolgenden Erläuterungen zeigen wird. Gemäss dem Konflikttheoretiker Herb Bisno können sich folgende Strategien bei allgemeinen Konflikten als fruchtbar erweisen:³⁴⁶

1. Konzentration auf Fakten (Orientierung an der Vernunft)

³⁴³ P. ULRICH, 1977, 35 unter Bezugnahme auf HABERMAS, 1973, 145; ebenfalls: HABERMAS, 1985, 243.

³⁴⁴ URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 10.

³⁴⁵ URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 20ff.

³⁴⁶ BISNO, 1988, 91ff.

1. Überreden (Orientierung an der argumentativ-rhetorischen Macht)
1. Gemeinsame Problemlösung (Orientierung am Prozess)
1. Konsensuelle Entscheidungsfindung (Orientierung am Prozess)

Für die rationale Konfliktlösung nennt Herb Bisno daraufhin folgende prozessuale Hilfsmittel:³⁴⁷

1. Miteinbezug von Drittparteien (neutrale Beurteilungsinstanz)
1. Quasi-richterliche Mechanismen (neutrale Beurteilungsinstanz)
1. Abstimmung (Prozesshilfsmittel)

Ähnliche Vorschläge formuliert das Harvardkonzept, welches von den Autoren in neueren Publikationen zu einem umfassenden Konfliktlösungsmanagement erweitert worden ist.³⁴⁸ Das Harvardkonzept ist zwar *grundsätzlich strategisch* formuliert, orientiert sich aber, vermutlich kulturbedingt, auch an diskursethischen Prinzipien, indem es den Fokus primär auf die Sachebene der Interessen richtet und versucht, die emotionale Komponente der Verhandlungsteilnehmer zu neutralisieren um so das Verhandlungsergebnis möglichst auf rationalem Weg zu erreichen. Diese Sichtweise ist auf ein Problembewusstsein zurückzuführen, das der Diskursethik in institutioneller Hinsicht - der hier relevante Aspekt - nahesteht. William Ury et al. stellen fest, dass mangelnde Verhandlungsbereitschaft signifikant auch von strukturellen Komponenten abhängt. Konkret werden fehlende Verfahren, fehlende Mittel und organisatorische Hindernisse im Umfeld des Konfliktes neben den bekannten Problemen mangelnder Motivation und Fertigkeiten als Ursachen gescheiterter Konfliktlösung genannt.³⁴⁹ Wie auch die Diskursethik postuliert das Harvardkonzept zu einem beachtlichen Teil *das Schaffen notwendiger Voraussetzungen*, um rationale gegenüber machtbasierter Konfliktlösungsmechanismen zu begünstigen.³⁵⁰ Da sich die vorliegende Arbeit auf den strukturellen Aspekt von Verhandlungsprozessen konzentriert und demzufolge die Voraussetzung rationaler Konflikt-

³⁴⁷ BISNO, 1988, 148ff.

³⁴⁸ Neuste Publikation: FISHER/URY, 1991.

³⁴⁹ URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 51.

³⁵⁰ URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 63ff.

lösung untersucht, eignet sich das Harvardkonzept als Quelle empirischer Erkenntnisse.³⁵¹

1. „Richten Sie das Augenmerk auf die Interessen der Konfliktparteien.“³⁵²
1. „Bauen Sie ‘Loop-backs’ an den Verhandlungstisch ein.“³⁵³
1. „Sorgen Sie für kostengünstige Massnahmen zur Unterstützung der Rechts- bzw. Machtpositionen.“³⁵⁴
1. „Bauen Sie Beratungen vorher, Feedbacks nachher ein.“³⁵⁵
1. „Ordnen Sie die Strategien in der Reihenfolge niedrige Kosten - hohe Kosten an.“³⁵⁶

³⁵¹ Siehe folgendes Kapitel 0: „3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung“.

³⁵² Im Detail ausformuliert beinhaltet dieser Punkt gemäss Harvardkonzept:

1. Verfahren entwickeln: So früh wie möglich verhandeln, eine Verhandlungsstrategie einführen (Teilnehmer, Zeitrahmen, Rechtsmittel), mehrstufige Verhandlungen entwickeln (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 64ff.).
1. Motivation fördern: Viele Anlaufstellen schiffen, einen Unterhändler mit Vollmachten ausstatten, Vergeltungsmassnahmen unterbinden, Begegnung ermöglichen (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 67f.).
1. Für Fertigkeiten und Hilfsmittel sorgen: Personen nennen, die man um Hilfe bitten kann (Ombudsmann) (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 69).
1. Ein Schlichtungsverfahren einsetzen: Schlichtung durch Kollegen, Schlichtung durch Experten (Kosten, Informalität, Kohäsion), Motivation verbessern, die Fertigkeiten verbessern, die Hilfsmittel bereitstellen, zu Risiken des Schlichtungsverfahrens Stellung beziehen (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 71ff.).

³⁵³ Im Detail ausformuliert beinhaltet dieser Punkt gemäss Harvardkonzept:

1. Loop-back von einer Auseinandersetzung um Rechtspositionen: Informationsverfahren (z.B.: BGEs, Datenbanken über Streitfälle in den USA), beratendes Schiedsverfahren, Minigerichtsverfahren, Friedensrichter (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 75f.).
1. Loop-back aus einer Auseinandersetzung um Machtpositionen: Abkühlungsphasen, Krisenverhandlungen, Interventionen durch Dritte (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 77f.).

³⁵⁴ Im Detail ausformuliert beinhaltet dieser Punkt gemäss Harvardkonzept:

1. Kostengünstige Verfahren zur Bestimmung von Rechtspositionen: Traditionelles Schiedsverfahren (ohne endgültige Weisungsbefugnis), vermittelndes Schiedsverfahren (letztinstanzlich mit Schiedsrichter), Schiedsverfahren durch eine letzte Offerte (Schiedsrichter ist an eine der letzten Offerten der beiden Parteien gebunden), für Motivation, Fertigkeiten und Mittel sorgen (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 79ff.).
1. Kostengünstige Verfahren zur Bestimmung von Machtpositionen: Wahl, begrenzte Streiks (z.B. zugunsten der Wohlfahrt), Regeln der Vernunft (Vereinbarungen über Kampfmittel) (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 81f.).

³⁵⁵ Im Detail ausformuliert beinhaltet dieser Punkt gemäss Harvardkonzept (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 84f.):

1. Ankündigung durch Beratung.
1. Analyse und Feedback nach der Konfliktbewältigung.
1. Foren bilden.

1. „Achten Sie auf die nötige Motivation, ausreichende Fertigkeiten und Mittel.“

Wie in den Fussnoten aufgeführt nennen die Autoren eine ganze Reihe struktureller Mechanismen, welche die rationale Konfliktlösung unterstützen können. Der Übersicht halber werden die strukturellen Massnahmen der Harvard Regeln tabellarisch nochmals zusammengefasst:

- 1. Mehrstufige Verhandlungsprozesse; Abkühlungsphasen
- 1. Öffentliche Anlaufstellen oder Anlaufpersonen (Ombudspersonen)
- 1. Foren für Informationsaustausch und Entscheidungsführung
- 1. Offene Informationspolitik und effiziente Informationsverfahren
- 1. Anonymität zur Verhinderung von Vergeltungsmassnahmen
- 1. Schlichtungsverfahren
- 1. Gerichtsverfahren
- 1. Drittinterventionen in den Kommunikationsprozess
- 1. Wahl der Entscheidungsträger

Tabelle 11: Zusammenfassung struktureller Massnahmen des Konfliktmanagements

Diese strukturellen Massnahmen sind nach Ansicht der Autoren im allgemeinen geeignet, Verhandlungsprozesse vernünftiger zu gestalten. Da sich die vorliegende Arbeit auf den strukturellen Aspekt der Umsetzung diskursethischer Postulate beschränkt, können die im Harvardkonzept erarbeiteten strukturellen Massnahmen zur Umsetzung rationaler Kommunikation in der Unternehmung verwendet werden.³⁵⁷ Denn zentrales Anliegen der Diskursethik ist es, Argumenta-

³⁵⁶ Im Detail ausformuliert beinhaltet dieser Punkt gemäss Harvardkonzept (URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 85ff.):

- 1. Verfahren zur Vermeidung von Konflikten (Ankündigung und Beratung; Analyse von Feedback nach der Konfliktbewältigung; Forum).
- 1. Interessenorientierte Verfahren: Verhandlung (mündliche Bewältigung, Anlaufstellen, etablierte Verhandlungsstrategie, mehrstufige Verhandlung, Berater) und Schlichtungsverfahren (Schlichtung durch gleichgestellte Kollegen oder Experten).
- 1. Loop-Back-Verfahren von Rechtspositionen (Informationsverfahren, beratendes Schiedsverfahren, Minigerichtsverfahren, einfaches Schwurgerichtsverfahren) und Machtpositionen (Abkühlungsphasen, Intervention durch Dritte).
- 1. Kostengünstige Verfahren zur Unterstützung von Rechtspositionen (traditionelles, beschleunigtes und vermittelndes Schiedsverfahren) und Machtpositionen (Wahl, begrenzte Streiks, Demonstrations- oder Warnstreiks, Regeln der Vernunft).

Anm. des Verfassers: Es handelt sich bei den Kosten um diejenigen Kosten, die für die Verhandlungsteilnehmer bei der Wahl von Alternativen entstehen.

³⁵⁷ Siehe Kapitel „2.2.3 Verhältnis zwischen Struktur und Diskursethik“, Seite 157.

tionsprozesse rational, also vernünftig abzuhalten.³⁵⁸ Selbstverständlich dürfen sich die Umsetzungsbemühungen auf diese Prinzipien nicht beschränken, sondern müssen sich in letzter Instanz an den Regeln des praktischen Diskurses orientieren.³⁵⁹ Es ist daher später bei der Definition der Prinzipien rationaler Kommunikation auf diese Punkte zurückzukommen.³⁶⁰

b) *Strukturelle Mechanismen des Groupthink-Ansatzes*

Das zweite Gebiet, das sich auf konkreter Ebene mit der Frage erfolgreicher Kommunikationsprozesse auseinandergesetzt hat, ist die Gruppentheorie, die Entscheidungsprozesse in kleinen Gruppen erforscht. Irving L. Janis hat bekannte politische Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die Fragestellung untersucht, welche Elemente eine erfolgreiche Entscheidungsfindung begünstigen. Erfolgreiche Entscheidungen sind solche, mit denen die Entscheidungsträger leben können: „Our five-stage sequence was derived mainly from observations of the way people arrive at carefully worked-out decisions they are able to live with.“³⁶¹ Eine der ersten Erkenntnisse bestand in der für den Ökonomen überraschenden Einsicht, dass Entscheidungen nicht auf einer reinen Nutzenmaximierungsstrategie basieren, sondern sich von einer sogenannten Befriedigungsstrategie leiten lassen („satisficing strategy“):³⁶² Eine befriedigende Lösung, die auch die nicht-messbaren relevanten Aspekte erfüllt, wird dem theoretischen Optimum oder Maximum in der Praxis vorgezogen. Um die befriedigende Lösung zu finden, werden *vorhandene (nicht alle!)* Alternativen mit dem IST-Zustand oder der Primärvariante verglichen. Schliesst eine vorhandene Alternative besser ab, dann wird sie umgesetzt.³⁶³ Es spielt dabei keine Rolle, ob sämtliche Alternativen untersucht worden sind. Befriedigend ist eine Lösung bereits dann, wenn sie eine feststellbare Verbesserung gegenüber dem IST-Zustand bedeutet. Gerade bei verteilter Macht und Interessenkonflikten

³⁵⁸ Siehe Kapitel „1.3 Integration durch Kommunikationsethik“, Seite 58.

³⁵⁹ Siehe Kapitel „2.1.2 Realtypus rationaler Kommunikation“, Seite 125. Der praktische Diskurs wiederum orientiert sich an der regulativen Idee der idealen Sprechsituation.

³⁶⁰ Siehe Kapitel „3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung“, Seite 192.

³⁶¹ JANIS/MANN, 1977, 194.

³⁶² JANIS/MANN, 1977, 25; mit Bezug auf Etzioni: JANIS/MANN, 1977, 36; siehe auch Kapitel: „3.1.1 Illusion des Homo Oeconomicus“, Seite 83.

³⁶³ JANIS/MANN, 1977, 26.

erweist sich ein solches Entscheidungsverfahren als die beste, wenn nicht einzig mögliche Lösung.³⁶⁴

Solche Entscheidungen stehen im Gegensatz zu Entscheidungen, die aufgrund des Groupthink-Phänomens entstanden sind. Bei Groupthink handelt es sich um ein in Gruppen zeitweise zu beobachtendes Phänomen, das die befriedigende und damit erfolgreiche Entscheidungsfindung stark beeinträchtigt. Groupthink entsteht bei starkem Gruppenzusammenhalt, bei Isolation der Entscheidungsgruppe von externen Urteilen und bei einem starken Gruppenleiter, der offen die von ihm bevorzugte Lösung kommuniziert.³⁶⁵

Dabei treten die folgenden Symptome auf:³⁶⁶

- 1. Illusion der Unverletzbarkeit bei allen Mitgliedern (verbreiteter Optimismus).
- 1. Kollektive Anstrengung, die Entscheidung zu rationalisieren.
- 1. Unhinterfragte Überzeugung der Gruppenmoral.
- 1. Stereotypisierung des Feindes als amoralisch, schwach, schlecht und dumm, so dass er nicht ernst zu nehmen ist.
- 1. Druck auf Mitglieder, die Zweifel äussern.
- 1. Annahme, dass loyale Mitglieder keine gegenteilige Meinung vertreten.
- 1. Selbstzensur in bezug auf den Gruppenkonsens.
- 1. Stillschweigen wird als Zustimmung interpretiert.
- 1. Vertrauensleute, welche die Gruppenentscheidung unterstützen und tragen.

Diese Symptome führen zu den folgenden negativen Auswirkungen:³⁶⁷

- 1. Wenige Alternativen werden erarbeitet.
- 1. Keine Wiedererwägung der Alternativen.
- 1. Rückweisung von Expertenmeinungen.
- 1. Rückweisung von nicht confirmierenden Information.
- 1. Keine Alternativpläne werden erarbeitet.
- 1. Keine Berücksichtigung der Folgen.

Gemäss Janis kann Groupthink mit folgenden teilweise strukturellen Massnahmen verhindert werden:³⁶⁸

³⁶⁴ JANIS/MANN, 1977, 33.

³⁶⁵ JANIS, 1972, 197; ebenfalls: MOORHEAD/FERENCE/NECK, 1991, 541.

³⁶⁶ JANIS, 1972, 197f.; ebenfalls: MOORHEAD/FERENCE/NECK, 1991, 542f.

³⁶⁷ MOORHEAD/FERENCE/NECK, 1991, 545ff.

1. Ständige Aufforderung des Gruppenleiters, kritisch und kontrovers zu argumentieren.³⁶⁹
1. Der Gruppenleiter soll sich mit eigenen Urteilen möglichst zurückhalten und unparteiisch sein.³⁷⁰
1. Zwei oder drei Gruppen formieren, die unabhängig an der gleichen Fragestellung arbeiten.³⁷¹
1. Von Zeit zu Zeit Untergruppen mit anderen Gruppenleitern bilden, um die Implementation des Entscheidungsprozesses zu überwachen.³⁷²
1. Jedes Mitglied muss den Gesprächsstand mit Aussenstehenden in regelmäßigen Abständen besprechen und deren Reaktionen zurückmelden.³⁷³
1. Externe Experten sollten zur Sitzung eingeladen werden und die Aufgabe haben, die Sitzung zu kritisieren.³⁷⁴
1. Mindestens ein Mitglied muss jeweils die Gegenseite einnehmen.³⁷⁵

³⁶⁸ JANIS, 1972, 207ff.

³⁶⁹ JANIS, 1972, 209 (im Original kursiv): „The leader of a policy-forming group should assign the role of critical evaluator to each member, encouraging the group to give high priority to airing objections and doubts. This practice needs to be reinforced by the leader’s acceptance of criticism of his own judgments in order to discourage the members from soft pedaling their disagreements.“

³⁷⁰ JANIS, 1972, 210 (im Original kursiv): „The leaders in an organization’s hierarchy, when assigning a policy-planning mission to a group, should be impartial instead of stating preferences and expectations at the outset. This practice requires each leader to limit his briefings to unbiased statements about the scope of the problem and the limitations of available resources, without advocating specific proposals he would like to see adopted. This allows the conferees the opportunity to develop an atmosphere of open inquiry and to explore impartially a wide range of policy alternatives.“

³⁷¹ JANIS, 1972, 211 (im Original kursiv): „The organizations should routinely follow the administrative practice of setting up several independent policy-planning and evaluation groups to work on the same policy question, each carrying out its deliberations under a different leader.“

³⁷² JANIS, 1972, 213 (im Original kursiv): „Throughout the period when the feasibility and effectiveness of policy alternatives are being surveyed, the policy-making group should from time to time divide into two or more subgroups to meet separately, under different chairmen, and then come together to hammer out their differences.“

³⁷³ JANIS, 1972, 213 (im Original kursiv): „Each member of the policy-making group should discuss periodically the group’s deliberations with trusted associates in his own unit of the organization and report back their reactions.“

³⁷⁴ JANIS, 1972, 214 (im Original kursiv): „One or more outside experts or qualified colleagues within the organization who are not core members of the policy-making group should be invited to each meeting on a staggered basis and should be encouraged to challenge the views of the core members.“

³⁷⁵ JANIS, 1972, 215 (im Original kursiv): „At every meeting devoted to evaluating policy alternatives, at least one member should be assigned the role of devil’s advocate.“

1. Wenn die Entscheidung eine konkurrierende Firma betrifft, sollte ein erheblicher Zeitblock, unter Umständen eine ganze Sitzung dazu verwendet werden, die Reaktionen des Gegners zu studieren und alternative Reaktionsszenarios des Gegners zu entwerfen.³⁷⁶
1. Nach der Vorentscheidung sollte jedes Mitglied in einer zweiten Sitzung die Möglichkeit haben, seine Zweifel voll auszuformulieren, so dass die Gesamtlösung nochmals gesamthaft in Frage gestellt wird.³⁷⁷

Tabelle 12: Zusammenfassung struktureller Massnahmen aus Groupthink

Groupthink analysiert demnach den Entscheidungsprozess in Gruppen, wobei die Fragestellung derjenigen kommunikativ rationaler Entscheidungsprozesse sehr ähnlich ist. Wie bei der Diskursethik sucht auch die Groupthink-Theorie nach Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden können (siehe oben). In diesem Sinn besteht eine partielle Ähnlichkeit zum Diskursprozess.³⁷⁸ Darüber hinaus erweisen sich die Erkenntnisse aus Groupthink in der vorliegenden Arbeit als sehr wertvoll, da sie auf einfachen, strukturellen Massnahmen aufbauen.³⁷⁹

c) *Theorien der strukturellen Zuverlässigkeit von Organisationen*

Unabhängig von der Groupthink-Forschung hat die allgemeine Organisationsforschung unter Bezugnahme auf Weick die Frage untersucht, wie staatspolitische Fehlentscheide mit generellen Strukturprinzipien verhindert werden können.³⁸⁰ Entsprechende Untersuchungen sind unter dem Begriff zuverlässige Organisationsgestaltung („reliable systems“) publiziert worden.³⁸¹ Das Ziel zuverlässig gestalteter Organisationen (reliable designed systems) ist eine höhere Sicherheit bei unverändertem individuellem Verhalten: „The beauty of a reliably

³⁷⁶ JANIS, 1972, 216 (im Original kursiv): „Whenever the policy issue involves relations with a rival nation or organization, a sizable bloc of time (perhaps an entire session) should be spent surveying all warning signals from the rivals and constructing alternative scenarios of the rivals' intentions.“

³⁷⁷ JANIS, 1972, 218 (im Original kursiv): „After reaching a preliminary consensus about what seems to be the best policy alternative, the policy-making group should hold a 'second chance' meeting at which every member is expected to express as vividly as he can all his residual doubts and to rethink the entire issue before making a definitive choice.“

³⁷⁸ Es erstaunt demnach wenig, dass Groupthink, wie nachgewiesen werden konnte, zu unethischem Verhalten in Unternehmen führen kann (SIMS, 1992, 651, 652).

³⁷⁹ SIMS, 1992, 659; „siehe Kapitel 3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung“, Seite 192.

³⁸⁰ Es handelt sich teilweise um dieselben Entscheidungsprozesse wie bei den Groupthinktheoretikern.

³⁸¹ HUSTED, 1993.

designed system is that although individuals and subunits may pursue the narrow self-interests, the system will incorporate these diverse interests in a process of accommodation and compromise with other represented interests."³⁸² Damit lässt sich wiederum eine Analogie zur vorliegenden Problemstellung herstellen. Die Theorien zur zuverlässigen Strukturgestaltung möchten egoistisches Individualverhalten in eine gruppenspezifisch rationale Richtung bewegen, ohne das Individuum zusätzlich mit moralischen Appellen belasten zu müssen. In diesem Sinne kommen die Autoren zum Schluss: „The discussion of reliability as a property of the structure of ethical organizations embraces these and other issues within a single theoretical framework.“³⁸³

Um das gewünschte Resultat zu erhalten, verändern die Autoren zwei grundsätzliche organisatorische Variablen. Es sind dies einerseits die systemspezifische *Varietät* (Repräsentation der Interessen) und andererseits die strukturelle *Redundanz* (Anzahl redundanter Prozesse).³⁸⁴ Durch die Beeinflussung dieser beiden Variablen kann zwischen hoher Zuverlässigkeit und hoher Systemeffizienz gewählt werden. Es steht der Unternehmensführung gemäss dieser Theorie frei, kostengünstig oder zuverlässig zu produzieren. Möchte sie lieber kostengünstig produzieren, dann sind Varietät und Redundanz zu senken. Ist sie hingegen an einer zuverlässigen Produktion interessiert, dann sind Varietät und Redundanz zu erhöhen. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff „zuverlässig“ im Sinne von „der Umwelt und den Märkten angepasst“ zu verstehen ist. Zuverlässig bedeutet damit im betriebswirtschaftlichen Sinne *effektiv* und kostengünstig bedeutet *effizient*.

Relativiert wird der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Zuverlässigkeit und Effizienz über die Variablen Varietät und Redundanz in sozialen Systemen nur durch den Informationsfeedback und das Freeriderproblem.³⁸⁵ Durch Informationsrückkoppelungen können die Sicherheitsgewinne aus Redundanz und Varietät wieder rückgängig gemacht werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn sich redundante Instanzen miteinander absprechen. Das Gleiche gilt für den Fall, dass eine redundante Stelle ihrer Funktion nicht nachkommt, weil sie

³⁸² HUSTED, 1993, 768.

³⁸³ HUSTED, 1993, 762.

³⁸⁴ HUSTED, 1993, 761.

³⁸⁵ HUSTED, 1993, 766.

weiss, dass ihre Funktion nur im Ausnahmefall für das Zustandekommen der Gesamtproduktion verantwortlich ist. Auch eine hohe Varietät ist kein Garant für hohe Zuverlässigkeit. Gerade die Kollusionsgefahr in deutschen Aufsichtsräten zeigt, wie pluralistisch zusammengesetzte Organe (hohe Varietät) trotz allem die Aufgabe der Umfeldrepräsentation nicht erfüllen können. Trotz dieser Beschränkungen besteht ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Systemvarietät, Systemredundanz und Systemzuverlässigkeit.

Die Systemvarietät lässt sich erhöhen, indem Entscheidungsinstanzen repräsentativ zusammengesetzt sind, um die reale Vielfalt der Umwelt adäquat unternehmensintern abzubilden. Der Zuverlässigkeitsgewinn hoher Varietät besteht in der Übereinstimmung interner Varietät mit externer Varietät, was zu mehr umfeldgerechtem Handeln verhilft. Je besser die interne Varietät mit der externen übereinstimmt, desto wahrscheinlicher ist das den Umfeldbedingungen angepasste organisatorische Verhalten. Dadurch erhöht sich die Zuverlässigkeit der Organisation und die Wahrscheinlichkeit der Berücksichtigung aller betroffenen Interessen. Wiederum wird die Parallele zur Diskursethik sichtbar. Zur Gestaltung zuverlässiger Organisationen empfehlen die Autoren:³⁸⁶

1. Individuen mit breitem Erfahrungshintergrund einsetzen oder Gruppen breit gestreut zusammenstellen.
1. Devil's Advocats einsetzen, die ständig kritisieren und damit neue Perspektiven fördern.
1. Topmanager ohne Portfolio einsetzen, die funktionenübergreifende Aspekte zu berücksichtigen haben.
1. Rotationsprinzip bei Führungseliten einführen, damit die Perspektive der Führung erweitert wird.³⁸⁷
1. Personelle Trennung von Funktions- und Managementrollen, um Interrollenkonflikte zu vermeiden. So wird die Bedeutung von Unternehmenszielen gegenüber den spezifischen Funktions- und Fachzielen gestärkt.³⁸⁸

³⁸⁶ HUSTED, 1993, 765 (Rotationsprinzip und Trennung zwischen Funktion und Management sind nicht aufgeführt, gehören aber logisch dazu).

³⁸⁷ BERMBACH, 1991, 50; Das Rotationsprinzip wird unter anderem auch in der revidierten Führungsstruktur des Schweizerischen Bundesgerichtes zur Erneuerung und Wissensübertragung eingesetzt (OHNE VERFASSER, 1991, 16).

Tabelle 13: Zusammenfassung struktureller Massnahmen zur Erhöhung der Systemvarietät aus der Theorie zuverlässiger Systemgestaltung

Die Systemredundanz lässt sich erhöhen, indem Entscheidungsprozesse doppelt oder überlappend durchgeführt werden.³⁸⁹ Doppelte Prozesse sind solche, die gleiche Funktionen ausüben, überlappende Prozesse sind solche, die sich einige aber nicht alle Funktionen teilen. Umgesetzt werden können doppelte und überlappende Prozesse durch folgende Massnahmen:³⁹⁰

1. Linien- und Stabsstellen organisatorisch trennen.
1. Mehrere und überlappende Stabsstellen (Mehrkammernsysteme) einführen.³⁹¹
1. Linien- und Stabsstellen mit der Aufgabe der Betreuung externer Anspruchsgruppen beauftragen.³⁹²
1. Einführung ethischer Kontrolle durch Ombudspersonen („stakeholder managers“) oder unabhängige Ausschüsse mit umfassendem Informationszugang.
1. Mehrperiodensysteme: Die gleiche Entscheidung wird in zwei verschiedenen Perioden diskutiert und verabschiedet. Nur wenn sich die Resultate decken, ist die Entscheidung umzusetzen.

Tabelle 14: Zusammenfassung struktureller Massnahmen zur Erhöhung der Systemredundanz aus der Theorie zuverlässiger Systemgestaltung

3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung

Nach der vertieften Diskussion der als relevant erachteten Theorien ist es angebracht, die verschiedenen Anliegen rationaler Kommunikation in Form von allgemeinen Grundsätzen, den Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung, auszuformulieren. Diese Synthese ist nicht als vollständig oder einzeln umzusetzendes Postulat zu verstehen, sondern als eine Liste von Massstäben und

³⁸⁸ ELLISTON/KEENAN/LOCKHART/VAN SCHAICK, 1985, 136: „A major source of interrole conflict can be resolved through (1) the separation of task-specialist roles and managerial roles and (2) the development of mechanisms within the organization to reconcile the competing demands of each.“

³⁸⁹ HUSTED, 1993, 763.

³⁹⁰ HUSTED, 1993, 764 (Mehrperiodensystem ist nicht aufgeführt, gehört aber logisch dazu).

³⁹¹ Kann auch für den Verwaltungsrat eingeführt werden (HUSTED, 1993, 764).

³⁹² Eine empirische Studie (MILES, 1987, 279) konnte zeigen, dass „a balance between line and staff involvement is essential for an effective external affairs function.“ (HUSTED, 1993, 764).

Orientierungsgrößen, die bei der kommunikativ rationalen Beurteilung struktureller Massnahmen in der Unternehmung helfen können.³⁹³ In diesem Sinne ist zu postulieren:

Die Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung sind Orientierungsgrößen für die kommunikativ rationale Beurteilung struktureller Massnahmen. Sie sind weder einzeln noch zusammen in der Praxis vollständig realisierbar, sondern liefern einen Massstab zur normativ-ethischen oder kommunikativ-rationalen Kritik konkreter Reorganisationsvorschläge.

These 5: Postulierter Umgang mit den Strukturprinzipien

Die nun folgende Aufzählung beginnt mit dem Legitimitäts- oder Demokratieprinzip, das kein gewaltenteiliges Grundanliegen verwirklicht, sondern als generelle Orientierungsgrösse diskursethisch legitimer Entscheidungsfindung zu verstehen ist. Sämtliche danach folgenden Strukturprinzipien mit gewaltenteiligen Anliegen sind auf das Legitimitätsprinzip auszurichten.

3.2.1 Legitimitäts- oder Demokratieprinzip

Legitim sind Entscheidungen dann, wenn sie möglichst unter allen Betroffenen in einem möglichst rationalen Diskurs zustande kommen.

Strukturprinzip 1: Legitimitäts- oder Demokratieprinzip

Inhaltlich orientiert sich das Legitimitätsprinzip, bezogen auf politisch-ökonomische Probleme, an der regulativen Idee sozialökonomischer Rationalität: „Als *sozialökonomisch rational* kann jede Handlung oder jede Institution gelten, die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten politisch-ökonomischen Verständigung unter allen Betroffenen als legitime Wertschöpfung bestimmt haben (könnten).“³⁹⁴ Damit fordert das Legitimitätsprinzip auch Einstellungserwartungen und ist somit ein Postulat an den Unternehmer und alle betroffenen Diskursteilnehmer. Das Legitimitätsprinzip ist damit das Oberprinzip oder die regulative Leitidee für die nachfolgenden Strukturprinzipien kommunikativer Rationali-

³⁹³ Zahlen in eckigen Klammern [] bezeichnen die Seitenzahl in dieser Arbeit.

³⁹⁴ Neuste Publikation: P. ULRICH, 1994, 10.

sierung. Es ist nur in diesem Sinne ein Prinzip der Gewaltenteilung. Im engeren Sinne handelt es sich um das eigentliche Demokratieprinzip schlechthin, das direkt aus der Diskursethik abgeleitet werden kann.

Rationalitätskriterien fordert Peter Ulrich im Rahmen seines grundlagenkritischen Ansatzes und der kritischen Verantwortungsethik [179]³⁹⁵ und im Rahmen von konkreten Kompromissbedingungen aufgrund praktischer Restriktionen [182]. Auch die Gruppentheorie formuliert einige wenige Verhaltenspostulate zur Erhöhung der Rationalität in Entscheidungsprozessen [188]. Demgegenüber macht Seiler darauf aufmerksam, dass bereits die Tatsache, dass diskutiert wird, schon ein Rationalitätskriterium an sich ist, das im übrigen stark gewaltenteilig wirkt [168]. Selbst Habermas sucht Verfahrensregeln, ohne jedoch genauer zu werden, welche Regeln die Rationalität des Diskurses begünstigen. Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit können sämtliche hier postulierten Strukturprinzipien als Verfahrensregeln zur Stärkung der Vernunft in Entscheidungsprozessen interpretiert werden.

3.2.2 Institutionalierungsprinzip

Entscheidungsprozesse sowie die vorgelagerten und nachgelagerten Prozesse sind in institutionalisierte Organe einzubinden.

Strukturprinzip 2: Institutionalierungsprinzip

Konkrete öffentliche Anlaufstellen oder Anlaufpersonen und Foren für den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindung verlangen die Verhandlungstheorien im Rahmen des Harvardkonzeptes [185], die Theorie gewaltenteiliger Anliegen durch die Forderung der Rechtsstaatlichkeit [166], die Diskursethik gemäss der neusten Publikation von Habermas [171], der grundlagenkritische Ansatz von Peter Ulrich [178] und allgemeine Vertreter der Unternehmensverfassungsdebatte [170]. Die neuere Diskurstheorie verlangt die Schriftlichkeit [170], die allgemeine Form [170] und das Prinzip der Nichtrückwirkung [170]. Den Durchgriff auf das reale Handeln sichert die unabhängige [3.2.6 Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip, 197] richterliche Instanz [3.2.7 Rechtsschutzprin-

³⁹⁵ Zahlen in eckigen Klammern [] bezeichnen die Seitenzahl in dieser Arbeit.

zip, 196] und andererseits das von Habermas geforderte Prinzip der Gesetzmässigkeit des Richters [172] und der Verwaltung [173], das hier unter das 3.2.8 Legalitäts- oder Gesetzmässigkeitsprinzip [198] zu subsumieren ist. Dabei ist praktischerweise zu beachten, dass die Institutionen die wirklichen Entscheidungsmechanismen widerspiegeln.³⁹⁶

3.2.3 Repräsentations- oder Varietätsprinzip

*Die von einer Entscheidung Betroffenen müssen in den Organen möglichst repräsentativ vertreten sein.*³⁹⁷

Strukturprinzip 3: Repräsentations- oder Varietätsprinzip

Das Ideal der Demokratietheorie [167], der Diskurstheorie [171, 171] und der grundlagenkritischen Wirtschaftsethik [175] ist die physische Anwesenheit aller Betroffenen.³⁹⁸ Weil praktische Restriktionen eine derart ideale Zusammensetzung meist verhindern, fordern sämtliche Ansätze [175f.] die allgemeine Wahl von Repräsentanten in Organe [3.2.2 Institutionalisierungsprinzip, 194]. Die absolut notwendigen Voraussetzungen für die diskursethisch legitime Vertretung der Interessen sind periodische Wahlen [173] und öffentliche Beschlüsse [3.2.5

Öffentlichkeitsprinzip, 193]. Als Hilfsmittel zur Sicherstellung der Varietät werden Kontrollrechte [173], Abberufungsrechte [173], Expertenausschüsse [183, 188] und Expertenmeinungen [183, 188] sowie Devil's Advocates [188] hauptsächlich von den Verhandlungstheoretikern empfohlen. Auch kann die Organisation die rationale Repräsentation der Interessen begünstigen, was selbst von Habermas unterstützt wird [171]. Ferner begünstigen das Öffentlichkeitsprinzip [193], das 3.2.4 Mehrheits- oder Kompromissprinzip [196] und das Unabhängigkeitsprinzip [197] das Repräsentations- und Varietätsprinzip. Die von Diskurs- [173] und Demokratietheorie [166] geforderte Gleichverteilung der Macht im Entscheidungsprozess kann allerdings erst durch die geeignete Kombination der hier vorgeschlagenen Strukturprinzipien erreicht werden.

³⁹⁶ Weil die beste Kontrollsituation besteht, wenn formelles und informelles System kongruent sind (FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 135).

³⁹⁷ Siehe zu den Organen das Institutionalisierungsprinzip.

3.2.4 Mehrheits- oder Kompromissprinzip

Die Entscheide der Organe werden durch Mehrheitsbeschluss gefällt, wobei das Reformprinzip bei allen Vorlagen einzuhalten ist.

Strukturprinzip 4: Mehrheits- oder Kompromissprinzip

Kompromisse im Sinn von einfachen oder qualifizierten Mehrheitsentscheiden sind im Rahmen der Diskursethik, unter der Bedingung, dass Minderheiten genügend geschützt sind [181], die Einheit der Materie gewährleistet ist [181] und die Entscheide prinzipiell reformierbar sind [3.2.12 Reformprinzip, 201] zulässig und legitim [178, 180]. Peter Ulrich knüpft rationale Kompromisse darüber hinaus an eine Reihe von Rationalitätskriterien [182]. Kompromisse werden aber auch in der Verhandlungstheorie von Herb Bisno gefordert und vertragen sich damit allgemein mit den Prinzipien rationaler Verhandlungen [183]. Das Mehrheitsprinzip an sich sagt nichts über die Notwendigkeit qualifizierter Mehrheiten für spezielle Entscheide. Entsprechende Regeln werden erst im dritten Teil besprochen.³⁹⁹

3.2.5 Öffentlichkeitsprinzip

Entscheide sowie die dafür notwendigen vorgelagerten und nachgelagerten Prozesse sind öffentlich.

Strukturprinzip 5: Öffentlichkeitsprinzip

Das Öffentlichkeitsprinzip wird innerhalb allgemeiner Abhandlungen über die Staatsdemokratie für sämtliche Bereiche der öffentlichen Verwaltung und insbesondere für Legislative, Exekutive und Judikative gefordert [171]. Daneben wird das Öffentlichkeitsprinzip von Jürgen Habermas für die Rechtssicherheit [170], für die Umsetzung der Volkssouveränität [171] und für die Garantie des individuellen Rechtsschutzes als notwendig erachtet [172]. Im Rahmen des Harvardkonzeptes ist das Öffentlichkeitsprinzip Grundlage der postulierten

³⁹⁸ Wobei im Zeitalter der Informationstechnologie auch die virtuelle Anwesenheit genügen sollte (Anm. des Verfassers).

³⁹⁹ Siehe Leitidee 3: „Subjektive Betroffenheitsrechte“; Seite 234.

offenen Informationspolitik und der Idee effizienter Informationsverfahren [185]. Daneben kommt es im Hinblick auf die Forderung von Foren für Informationsaustausch und Entscheidungsführung zur Geltung [185]. Für die Theorie gewaltenteiliger Anliegen schliesslich ist das Öffentlichkeitsprinzip sogar ein zentrales Anliegen [168], das den Aufbau von Macht bei den externen Betroffenen erst ermöglicht.

3.2.6 Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip

Organe argumentieren rational und entscheiden unabhängig von Machtstrukturen ausserhalb der Organe.

Strukturprinzip 6: Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip

Der Kontrollaspekt des Unabhängigkeitsprinzips besteht aus folgenden Teilprinzipien:

Organe kontrollieren sich gegenseitig nach dem Prinzip der „Checks and Balances“.

Die Personalunion in verschiedenen Organen ist möglichst zu vermeiden.

Strukturprinzip 6a: Aspekte des Unabhängigkeits- und Kontrollprinzips in Bezug auf „Checks and Balances“ und auf das Verbot der Personalunion

Im Rahmen der Diskurstheorie des Rechts verlangt Habermas die systematische Trennung zwischen Normfindung und Normanwendung. Insbesondere sind die Gerichte unabhängig auszugestalten [172]. In diesem Sinne müssen Gerichte unabhängig von der Verwaltung, die Verwaltung unabhängig vom Gesetzgeber [ausser Legalitätsprinzip, 198] und der Gesetzgeber wiederum unabhängig von der Verwaltung sein. Die Theorien gewaltenteiliger Anliegen fordern als zentralen Inhalt die Funktionentrennung und die Unabhängigkeit getrennter Funktionen [167]. Um dies zu gewährleisten, ist die Personalunion zu vermeiden [167] und die finanziellen Ressourcen sind möglichst gleichmässig zu verteilen [3.2.9 Ressourcengleichheitsprinzip, 199].

3.2.7 Rechtsschutzprinzip

Individuelle und institutionelle Rechte der Unternehmensverfassung und geltende Normen und allgemeine Beschlüsse der Normsetzungsinstanz sind durch spezielle Organe zu gewährleisten.

Strukturprinzip 7: Rechtsschutzprinzip

Einen individuellen Rechtsschutz verlangt Habermas explizit im Rahmen der vier Prinzipien des Rechtsstaates [172]. Der Rechtsschutz gewährleistet eine an der Rationalität orientierte Auslegung der Normen sowie die in der Praxis notwendige Durchsetzbarkeit. Aufgrund der Einsicht in die Effizienzvorteile einer gerichtlichen Konfliktlösung gegenüber einer machtbasierter Lösung verlangt auch das Harvardkonzept kostengünstige Schlichtungsverfahren und quasi-richterliche Mechanismen [185]. Auf diese Weise können Vergeltungsmassnahmen verhindert und die Normsetzungsinstanz an Rationalitätskriterien gebunden werden. So nimmt der institutionalisierte Rechtsschutz auch Funktionen der „Checks and Balances“ wahr [163], die im übrigen auch vom Kontrollprinzip gefordert werden [197].

3.2.8 Legalitäts- oder Gesetzmässigkeitsprinzip

Alle normativen Organe und das gesamte strategische und operative Management sind an die Beschlüsse der Normsetzungsinstanz gebunden.

Strukturprinzip 8: Legalitäts- oder Gesetzmässigkeitsprinzip

Die Bindung der anwendenden und ausführenden Instanzen an die Beschlüsse der Normsetzungsinstanz fordert die Theorie gewaltenteiliger Anliegen durch das Prinzip der Rechtsstaatlichkeit [166], die Diskursethik gemäss der neusten Publikation von Habermas [171], der grundlagenkritische Ansatz von Peter Ulrich [178] und allgemeine Vertreter der Unternehmensverfassungslehre [170]. Den Durchgriff auf das reale Handeln sichert die unabhängige [3.2.6 Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip, 197] richterliche Instanz [3.2.7 Rechtsschutzprin-

zip, 198] und andererseits das von Habermas geforderte Prinzip der Gesetzmässigkeit des Richters [172] und der Verwaltung [173].⁴⁰⁰

3.2.9 Ressourcengleichheitsprinzip

Diskursteilnehmer besitzen eine vergleichbare finanzielle und personelle Ressourcenausstattung innerhalb und ausserhalb der Diskurse.

Strukturprinzip 9: Ressourcengleichheitsprinzip

Aufgrund der Tatsache, dass Eigentum in realen Diskursen auf Betriebsebene eine zentrale Rolle spielt [141], und unter Berücksichtigung der zentralen Rolle von ressourcenbasierten Machtquellen [146] ist es notwendig, die Ressourcen gleichmässig auf die Diskursteilnehmer zu verteilen. Entsprechende Forderungen lassen sich aus der Demokratietheorie und insbesondere der Theorie gewaltenteiliger Anliegen ableiten [167]. Faktisch bedeutet diese Forderung das Postulat zu mitarbeitereigenen Betrieben und zu innerbetrieblichem Lohn- und Spesenausgleich. Diese kommunikative Forderung steht damit zur systemischen Forderung der leistungsorientierten Entlohnung im Widerspruch. Wiederum zeigt sich die Notwendigkeit praktischer Lösungen, da die Forderungen aus kommunikativer und systemischer Vernunft theoretisch nicht aufgelöst werden können.

3.2.10 Subsidiaritätsprinzip

*Jede Instanz muss mit der im System grösstmöglichen Autonomie ausgestattet werden. Kompetenzeinschränkungen sind ausschliesslich im Hinblick auf Probleme möglich, die nur auf oberer Ebene gelöst werden können.*⁴⁰¹

Strukturprinzip 10: Subsidiaritätsprinzip

⁴⁰⁰ Ebenfalls: P. ULRICH, 1993, 136.

⁴⁰¹ RUPERT, 1989, 180 liefert eine amerikanische „hands-on“ Definition des Subsidiaritätsprinzips:
 „1. Institutionen gleich welcher Art dürfen nur dann tätig werden und Funktionen von Personen oder von sozialen Systemen niederer Stufe nur dann hilfweise übernehmen, (a) wenn und solange deren Vermögen nicht ausreichen und (b) deren Funktionen für das Gemeinwohl erheblich sind.
 2. Ohne (oder gar gegen) den Willen der Betroffenen können Institutionen nur tätig werden, wenn sonst das Gemeinwohl ernsthaft und anhaltend gefährdet wird. In diesen Fällen kann eine Pflicht, einzugreifen, entstehen.“

Das Subsidiaritätsprinzip, das sich mit dem Autonomieprinzip der Demokratietheorie deckt [176], wird von Peter Ulrich im grundlagenkritischen Ansatz [177, 178] und von der allgemeinen Demokratietheorie gefordert [176].⁴⁰² Leider ist die Substanz des Subsidiaritätsprinzips nur beschränkt, da es zu stark von der Beurteilung der nächsthöheren Instanz abhängt. Es wird demnach in der Literatur oft erwähnt und findet trotzdem nur wenig praktische Anwendung. Auch das vorliegende Konzept vermag keine griffigen Institutionalisierungsvorschläge zur Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips zu leisten. Es ist sogar darauf zu verweisen, dass das Subsidiaritätsprinzip, ähnlich dem Föderalismusprinzip auf Staatsebene, zu Intransparenzen und Demokratieverlust führen kann.⁴⁰³ Es weist aber zumindest darauf hin, dass die Strukturprinzipien nicht als ideale Zielgrößen zu verstehen sind, sondern als die ständige Aufforderung, die systemische und kommunikative Vernunft in der Tat einzusetzen.

3.2.11 Redundanzprinzip

Im Verfahren der Organentscheidungen sowie der Anwendungsbeschlüsse ist sicherzustellen, dass deren Ergebnisse und Auswirkungen einer gleichzeitigen oder zeitlich verschobenen Überprüfung durch dasselbe Organ unterliegen.

Strukturprinzip 11: Redundanzprinzip

Das Redundanzprinzip wird im Rahmen der Diskurstheorie und der Demokratietheorie nicht explizit formuliert, obwohl bei der praktischen Umsetzung in beiden Gebieten mit Redundanzmethoden gearbeitet wird. Hingegen fordert Groupthink das Einberufen mehrerer Gruppen [188], einer zweiten Entscheidungsrunde [189] oder die Einberufung eines Devil's Advocates [189], um die Rationalität eines Gruppenprozesses zu erhöhen. Auch das Harvardkonzept meint mit mehrstufigen Verhandlungsprozessen einen Qualitätsfortschritt zu er-

⁴⁰² Siehe zum Subsidiaritätsprinzip auch ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/STEINMANN, 1993, 1045ff.; zur betriebswirtschaftlichen Subsidiarität: „Betriebswirtschaftlich beinhaltet Subsidiarität die Forderung, alle wirtschaftlichen Funktionen im Unternehmen so zu organisieren, dass die *Potenzen* aller daran interessierten Personen (...) möglichst gut als betrieblich wirksame *Kompetenzen* entfaltet werden.“ (ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/STEINMANN, 1993, 1046).

⁴⁰³ THÜRER, 1994, 23.

möglichen [185]. Die Theorie zuverlässiger Systemgestaltung macht dabei die am weitesten gehenden Untersuchungen und fordert die Trennung von Linie und Stab [192], Mehrkammernsysteme [192], Mehrperiodensysteme [192] und die Beauftragung von sowohl Linie als auch Stabstelle, sich mit externen Anspruchsgruppen zu befassen [192]. Das Redundanzprinzip wird zudem durch das 3.2.3

Repräsentations- oder Varietätsprinzip [195], 3.2.5 Öffentlichkeitsprinzip [196] und teilweise das 3.2.6 Unabhängigkeits- und Kontrollprinzip [197] verwirklicht.

3.2.12 Reformprinzip

Jede Entscheidung ist prinzipiell reformierbar. Es dürfen keine irreversiblen Entscheidungen getroffen werden.

Strukturprinzip 12: Reformprinzip

Aufgrund der einfachen Tatsache, dass ein Konsens in der Praxis weder unter allen Betroffenen zustande kommen kann, noch je definitive Gewissheit über seine rationale Begründbarkeit besteht, muss jeder Beschluss prinzipiell umgestossen werden können [180]. Es sei nur schon auf die grundsätzliche Abwesenheit zukünftiger Generationen und die Tatsache beschränkter Rationalität verwiesen, um die Notwendigkeit des Reformprinzips diskursethisch zu begründen. Erst durch die prinzipielle Reformierbarkeit von Beschlüssen sind Mehrheitsentscheide und Kompromisse diskursethisch zulässig [180].

Das Reformprinzip begründet auch die Notwendigkeit eines modularen Aufbaus diskursethischer Strukturen, da ein Grossteil der Strukturen reformierbar sein muss.⁴⁰⁴ Ohne Modularität wäre die Reformierbarkeit struktureller Massnahmen nicht möglich, was als eine Schwäche des Modells des kooperativen Diskurses zu bezeichnen ist [174].

⁴⁰⁴ Siehe Kapitel „1. Module kommunikativer Rationalisierung“, Seite 204.

TEIL III
LEITIDEEN

Leitideen haben im vorliegenden Konzept die Aufgabe, die hergeleiteten Erkenntnisse anhand kurzer, prägnanter und thematisch zusammenhängender Aussagen zusammenzufassen. Sie sind Postulat und Orientierungsgrösse zugleich und sollen dem Anwender helfen, organisatorische Massnahmen an der Idee kommunikativer Rationalität auszurichten. In der Folge sind also die im Teil II eingehend erörterten Strukturprinzipien in Form von grundsätzlichen Leitideen auszuformulieren und mit Gestaltungsempfehlungen zu versehen. Es handelt sich nicht um eine Liste sämtlicher sich aus den Prinzipien ergebender Leitideen auf betrieblicher Ebene, sondern um die im Rahmen dieser Arbeit einsichtig gewordenen Grundsätze. Sie lassen sich unter Umständen zu grösseren, allgemeineren Ideen zusammenfassen oder sich durch weitere oder konkretere Formulierungen ergänzen.

Aufgrund dieser Leitideen lässt sich neben den Strukturprinzipien ein weiterer Gradmesser kommunikativer Rationalisierung formulieren, denn je umfangreicher die genannten Leitideen in einer konkreten Unternehmung oder in der Unternehmensverfassung verwirklicht sind, desto kommunikativ rationalisierter ist die entsprechende Unternehmung oder Unternehmensverfassung. Allerdings lassen sich keine absoluten Aussagen über den Grad der kommunikativen Rationalisierung machen. Nicht einmal die Erfüllung aller Leitideen garantiert für die vollständige und ausgeschöpfte kommunikative Rationalisierung der Unternehmung. Vollständig kommunikativ rationalisiert ist die Unternehmung ja erst, wenn die ideale Sprechsituation verwirklicht wäre, was in der Realität, wie in Teil II gezeigt, grundsätzlich nicht möglich ist.¹ Jedoch geben die in Teil II erarbeiteten Prinzipien und die hier vorzustellenden Leitideen einen Hinweis auf den Erfüllungsgrad kommunikativer Vernunft in der Unternehmung. Der Praktiker profitiert auf diese Weise von einer Reihe wichtiger Ideen für seine tägliche Umsetzungsaufgabe normativer Führung.

¹ Siehe Kapitel „a) Ideale Sprechsituation als Bezugspunkt“, Seite 121.

Die Beurteilung der Leitideen erfolgt jeweils umgehend im selben Kapitel: Jede Leitidee wird grundsätzlich im Hinblick auf die Strukturprinzipien und im Hinblick auf allgemeine Aspekte strategischer Erfolgssicherung erörtert. Dabei ist zu beachten, dass die Reihenfolge der normativen und strategischen Begründungen im Gegensatz zu Teil I umgekehrt worden ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der normativen gegenüber der strategischen Begründung aus konzeptionellen Gründen eine Priorität eingeräumt werden muss.² Für die Begründungen werden jeweils Plausibilitätsüberlegungen entworfen, die auf die Prinzipientreue und Gewinnrelevanz der besprochenen Leitidee verweisen, sie aber nie endgültig beweisen können.

1. Module kommunikativer Rationalisierung

Wie bereits im Teil II festgestellt werden konnte, existiert keine allgemeine Theorie rationaler Kommunikation.³ Wegen dieses Mangels konnten lediglich Strukturprinzipien formuliert werden, die Anliegen rationaler Kommunikation präzisieren. Aus den gleichen Gründen ist im Rahmen des dritten Teils auf eine umfassende Unternehmenskonzeption in formeller und informeller Hinsicht zu verzichten. Um trotzdem praxisrelevante Aussagen treffen zu können, werden die formellen Gestaltungsempfehlungen in Form von Leitideen formuliert. Diese Leitideen sind als Module einer kommunikativ rational gestalteten Unternehmensstruktur zu verstehen. Durch die Wahl eines modularen Aufbaus ist es möglich, die einzelnen Leitideen unterschiedlich umfassend zu realisieren.⁴ Es handelt sich im übrigen um eigene Gestaltungsempfehlungen, die unausweichlich der „bounded rationality“ des Autors unterliegen, so dass weitere

² Siehe Kapitel „1.3 Priorisierung und Lokalisierung“, Seite 118 unter Bezugnahme auf Kapitel: „2.3.1 Prioritätsverhältnisse“, Seite 74.

³ Siehe Kapitel „a) Strukturen und Institutionen in der Theorie“, Seite 148. Auf eine einleitende Zusammenfassung wird aufgrund der Kürze des vorliegenden Kapitels verzichtet.

empirische oder konzeptionelle Analysen es mit einiger Wahrscheinlichkeit notwendig machen dürften, die Leitideen detaillierter, umfassender oder gar anders zu formulieren. Damit wäre nochmals der Tatsache Geltung verschaffen, dass die hier zu formulierenden Empfehlungen als Beitrag eines Metadiskurses zur kommunikativ rationalen Unternehmensstrukturierung zu verstehen sind.

Folgende weitere Überlegungen sprechen für einen modularen Aufbau anstelle einer umfassenden Gesamtheorie der Umsetzung kommunikativer Rationalität:

1. Eine Gesamtheorie ist wahrscheinlich deshalb bis heute nicht entwickelt worden, weil die Wirklichkeit zu vielfältig ist, als dass sie in eine konsistente und abschliessende Struktur eingebettet werden könnte.⁵ Würde eine solche Theorie eines Tages wider Erwarten formuliert, dann könnten die hier erarbeiteten Leitideen und strukturellen Massnahmen durchaus Teil dieser Gesamtheorie sein, womit deren Relevanz noch nicht falsifiziert wäre.
2. Eine modulare Theorie hat gegenüber einer Gesamtheorie den Vorteil, dass die schrittweise und den Umständen angepasste Umsetzung weniger riskant ist. Nur der bedingungslos überzeugte Praktiker wird eine völlig neue und unerprobte Theorie auf seine Unternehmung anwenden oder gesetzlich verankern. Jeder andere, auch nur teilweise skeptische Anwender wird den Umsetzungsversuch eines Gesamtkonzeptes nicht wagen.⁶ Des Weiteren sind im Rahmen der Theorie des vernetzten Denkens umfassende Eingriffe in die Unternehmenspraxis wegen

⁴ Gleicher Meinung zu Institutionalisierungsformen: WIELAND, 1993, 38.

⁵ So bestimmt zum Beispiel die Grösse der Unternehmung die Partizipationsausgestaltung (REBSTOCK, 1992, 163).

⁶ Daher postuliert Bermbach ebenfalls graduelle Reformen: „Ein solches Verfahren gradueller Reformen hat gegenüber globaler Reformstrategien - von revolutionären ganz zu schweigen - den Vorzug, dass hier in kalkulierbaren Grössenordnungen unter Berücksichtigung der Kosten/Nutzen - Relation strukturverändernde Wirkungen erprobt und institutioneller wie sozialpsychologischer Wandel aufeinander abgestimmt werden können.“ (BERMBACH, 1991, 50).

grundsätzlicher Verhaltensregeln in komplexen Systemen nicht empfehlenswert.⁷

3. Da jedes Modul im Hinblick auf die Regeln praktischer Diskurse begutachtet wird, ist nicht von einer Situationsmoral zu sprechen. Im Gegenteil sollen die Leitideen im Hinblick auf die Strukturprinzipien beurteilt werden, so dass eine konkrete Organisation aus kommunikativer Perspektive kritisierbar wird. Auch wenn die sinnvolle Kombination der Leitideen postuliert wird, heisst das noch nicht, dass der Anwender die Leitideen gemäss seinen persönlichen Bedürfnissen frei anpassen kann. Die Leitideen sind lediglich allgemeinen Restriktionen anzupassen und unterliegen auch dann immer dem Massstab der Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung und den Regeln des allgemeinen Diskurses.⁸
4. Der modulare Aufbau trägt der Tatsache Rechnung, dass die Implementierung des Ansatzes letztendlich ein staatspolitisches und betriebliches Machtproblem ist. Die politischen Entscheidungsinstanzen müssen das vorgeschlagene System implementieren wollen und die Einführung auf betrieblicher Ebene muss überprüfbar sein. Daher ist die Unterscheidung von Modulen fruchtbarer, denn sie können gegenüber einer Gesamtheorie überzeugender und wirtschaftspolitisch einfacher vertreten werden. Sie bieten zudem die Möglichkeit der schrittweisen Reform, was eine in politischen Systemen notwendige Bedingung erfolgreicher Umsetzung darstellt.

Es ist in diesem Sinne folgendes Verständnis zu den Leitideen kommunikativer Rationalisierung zu formulieren:

⁷ PROBST/GOMEZ, 1991A, 17.

⁸ Siehe Kapitel „2.1.2 Realtypus rationaler Kommunikation“, Seite 125 und Kapitel: „3.2 Die Erarbeitung von Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung“, Seite 192.

Die Leitideen kommunikativer Rationalisierung sind als denkbare Vorschläge zur kommunikativ rationalen Gestaltung der Führungsstrukturen einer Unternehmung zu verstehen.

Die Leitideen sind modular einsetzbar und können durch weitere Module ergänzt werden.

Der kommunikative Rationalisierungsgrad einer konkreten Unternehmensstruktur und der konkret implementierten Leitideen richtet sich nach den Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung.

These 6: Postuliertes Verständnis der Leitideen kommunikativer Rationalisierung

2. Leitideen kommunikativer Rationalisierung

In den folgenden Abschnitten werden sieben Leitideen kommunikativer Rationalisierung vorgestellt und jeweils aus normativer und strategischer Sicht beurteilt. Die normative Beurteilung erfolgt im Hinblick auf die Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung. Die strategische Beurteilung richtet sich nach der einschlägigen Literatur und den dort vorhandenen strategischen Argumenten.

2.1 Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen

Die Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen verlangt für Normen, Organisationsstrukturen und Unternehmensprozesse:

- *die Schriftlichkeit⁹*
- *die Öffentlichkeit¹⁰*
- *die Reformbarkeit¹¹*
- *die Durchsetzbarkeit¹²*
- *die Kontrolle und Revision¹³*

Folgende Umsetzungsmassnahmen sind als geeignet zu betrachten:¹⁴

- *Verfassungsnormen auf Ebene Wirtschaftsverfassung.*
- *Gesetzesnormen auf Ebene Gesellschaftsrecht.*
- *Statuten, schriftliche Unternehmensleitbilder oder Code of Ethics auf Ebene normatives Management.*
- *Operationalisierte Prozessbeschreibungen zur Umsetzung der Unternehmensleitbilder auf Ebene strategisches und operatives Management (z.B. ISO9000).*

Zur Sicherung der Transparenz sind die formell kodifizierten Strukturen und Normen zentral zu sammeln und zur Verfügung zu stellen.

Materiell sind sämtliche formell kodifizierten Strukturen und Normen auf die im vorliegenden Konzept vertretenen Leitideen kommunikativer Rationalisierung auszurichten.

Leitidee 1: Formell kodifizierte Strukturen und Normen

⁹ Institutionalisierungsprinzip.

¹⁰ Öffentlichkeitsprinzip.

¹¹ Reformbarkeitsprinzip.

¹² Rechtsschutzprinzip.

¹³ Kontrollprinzip.

¹⁴ Neben den in der Folge zu definierenden Leitideen.

2.1.1 Kodifizierung in Unternehmen

Auf oberster betrieblicher Ebene regelt die *Unternehmensverfassung* die grundsätzlichen Fragen der Zielausrichtung und Organisation der Unternehmung. Mit dem Begriff Unternehmensverfassung betritt die vorliegende Arbeit kein Neuland, so dass aufgrund des allgemeinen Bekanntheitsgrades des Unternehmensverfassungskonzepts in Theorie und Praxis nur die wichtigsten Punkte aufgeführt werden müssen: „In Anlehnung an die Idee der Staatsverfassung geben sich auch Unternehmungen eine eigene Verfassung (...) als *struktureller Rahmen für die Entwicklung von Nutzen- und Verständigungspotentialen*.“¹⁵ Sie ist „als Grundentscheidung über Art und Form einer gestalteten Ordnung eines sozialen Verbandes zu verstehen“.¹⁶ „Gegenstand der *Unternehmensverfassung* ist die Internalisierung von *strukturell* bedingten und deshalb generalisierbaren *Dauerkonflikten* zwischen den verfassungsrelevanten Interessen, soweit diese nicht bereits durch andere Koordinationsmechanismen der Wirtschaftsordnung absorbiert sind.“¹⁷

Die Unternehmungsverfassung regelt im allgemeinen folgende Gebiete:¹⁸

1. Bestand (Entstehung, Auflösung) und Zugehörigkeit (Mitgliedschaft der Gesellschaft).
2. Unentziehbare Grundrechte (der Mitglieder).
3. Funktionen der Unternehmung (mögliche Zwecke). Diese Funktionen orientieren sich an den Mitgliedern der Institution. Eine Unternehmung hat damit für jede Mitgliedergruppe zumindest einen Zweck, der sich mit denjenigen anderer Zielgruppen unter Umständen decken kann.
4. Legitimation der Organe und Kompetenzverteilung.
5. Verantwortlichkeiten der Organe (Haftung).

Auf strategischer und operativer Ebene wird die Unternehmensverfassung in Organisationsstrukturen und Managementsysteme (strategisches

¹⁵ HENZLER, 1989, 289.

¹⁶ BLEICHER/LEBERL/PAUL, 1989, 19.

¹⁷ GERUM, 1989, 139.

Management) und Organisationsprozesse und Dispositionssysteme (operatives Management) weiter spezifiziert.¹⁹ Peter Gomez und Tim Zimmermann, die diesem Aspekt ein eigenes Werk gewidmet haben, beschreiben eine Vielzahl möglicher Organisationsformen, welche unternehmensverfassungsrechtliche Normen umsetzen.²⁰ Die Autoren kommen in ihrem Band jedoch nicht auf das formelle Element der Beschreibung unternehmensstruktureller Komponenten zu sprechen. Dieser Aspekt ist aber für die Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen gemäss Definition konstitutiv, denn sie postuliert ja gerade, dass Strukturen zu kodifizieren, also schriftlich festzuhalten sind. Eine fruchtbarere Perspektive nehmen in diesem Sinne die Autoren des Total Quality Managements ein, die Transparenz durch die Einführung umfassender Prozessbeschreibungen in der Unternehmung fordern.²¹ Als geeignete Gesetzesnorm bietet sich ISO9000 an, die sicherstellt, dass sämtliche massgebenden Unternehmensprozesse schriftlich dokumentiert und regelmässig überprüft werden.²²

Die Strukturdebatte umfasst materiell die folgenden Gebiete:

1. *Weltwirtschaftsordnung*

Als oberster denkbarer Rahmen einer Unternehmensverfassung bietet sich eine Weltwirtschaftsordnung an, wie sie von Peter Ulrich in systematischer Konsequenz des wachsenden Weltmarktes gefordert wird.²³ Erste Schritte auf diesem Weg bestehen in internationalen Vereinbarungen zum ethischen Verhalten von Unternehmen.²⁴

¹⁸ P. ULRICH, 1977, 226.

¹⁹ BLEICHER, 1991, 56.

²⁰ GOMEZ/ZIMMERMANN, 1992.

²¹ SEILING, 1994, 86.

²² SEILING, 1994, 88ff.

²³ P. ULRICH, 1994, 25.

²⁴ Eine breite Zusammenfassung bis 1991 vollzieht FREDERICK, 1991. Eine neuere umfassende Abhandlung lässt sich bei LANGER, 1995, nachlesen.

2. Nationale Wirtschaftsordnung

Die nationale Wirtschaftsordnung setzt den Rahmen für die Ausgestaltung des Unternehmens- und Gesellschaftsrechts. Sie klärt Fragen zum Eigentums- und Wirtschaftskonzept einer bestimmten nationalen Volkswirtschaft.²⁵

3. Unternehmens- und Gesellschaftsrecht

Der Grossteil zwingender Normen der Unternehmensverfassung befindet sich im nationalen Gesellschaftsrecht, wobei die Regelungsdichte unterschiedlich detailliert ausfallen kann.²⁶

4. Branchenvereinbarungen

Ulrike Knobloch beschreibt einige institutionelle Vorkehrungen zur Wahrung der Sozial- und Umweltverträglichkeit unternehmerischer Prozesse und Normen, welche die Unternehmensverfassung auf Branchenebene ergänzen können.²⁷

5. Statutarische Bestimmungen

Die statutarischen Bestimmungen bezeichnen die Unternehmensverfassung im engeren Sinn und berücksichtigen neben Normen aus den oberen drei institutionellen Ebenen auch unternehmensspezifische Normen oder Konkretisierungen.²⁸

6. Unternehmensleitbilder

Unternehmensleitbilder oder Codes of Ethics konkretisieren die statutarischen Bestimmungen und werden in der Regel vom

²⁵ VALLENDER, 1991; am Beispiel Schweiz erläutert.

²⁶ BLEICHER, 1994, 315, BLEICHER/LEBERL/PAUL, 1989, 24; zur Bedeutung staatlicher Regelungen: BUCHHOLZ, 1989, 137; Anstrengungen zur Schaffung einer Europäischen Aktiengesellschaft kommentiert ABELTSHAUSER, 1990, 113ff.; es erstaunt in diesem Zusammenhang nicht, dass gerade der Staat oft eine bedeutende Rolle bei der Institutionalisierung von Mitbestimmung in Unternehmen gespielt hat: ROTHSCHILD/WHITT, 1986, 167 (allgemein), 171 (Polen), 171 (China).

²⁷ KNOBLOCH, 1994, 164ff.

²⁸ BLEICHER/LEBERL/PAUL, 1989, 21: Ergänzt wird die Unternehmensverfassung durch die Betriebsverfassung.

Verwaltungsrat oder Top-Management erstellt. Unternehmensleitbilder leisten einen wesentlichen Beitrag zur freiwilligen Verpflichtung des Unternehmens für Ziele und Mittel der Leistungserbringung.

7. Organisationsprozessuale Bestimmungen

Die konkrete Umsetzung statutarischer Bestimmungen erfolgt normalerweise durch eine Fülle von Anordnungen und Anweisungen durch das operative Management. Selten sind solche Prozesse dokumentiert und schon gar nicht regelmässig revidiert. Im Rahmen des internationalen Qualitätsstandards ISO9000 ändert sich das für die zertifizierten Unternehmen, die jährlich revidierte Beschreibungen ihrer Geschäftsprozesse zu erstellen haben.²⁹

Während die Ebenen eins bis vier von der Unternehmensführung selbst nicht massgeblich beeinflusst werden können, besteht im Bereich der statutarischen Bestimmungen, der Unternehmensleitbilder und der organisationsprozessualen Bestimmungen einiges an Handlungsfreiraum auf betrieblicher Ebene, der kommunikativ rationalisiert werden kann.

2.1.2 Inhalt und Form der Kodifizierung

Aus der Perspektive der Strukturprinzipien stellt sich die Frage, wie die Unternehmensstruktur formell und materiell auszugestalten ist. In Vorwegnahme der Ergebnisse erst später zu beschreibender Leitideen kann postuliert werden:

1. Materielle Ausgestaltung der Unternehmensstruktur

Die Unternehmensstruktur ist durch inhaltliche Vorkehrungen auf verfassungsrechtlicher, gesetzlicher und unternehmensrechtlicher Ebene generell auf die Gesamtheit der hier formulierten Leitideen auszurichten.

2. Formelle Ausgestaltung der Unternehmensstruktur

Die Unternehmensstruktur ist in unternehmenspolitische Leitlinien (Unternehmensverfassung) und operative Prozessbeschreibungen

²⁹ SEILING, 1994; ROTHERY, 1991.

(Organisationsstrukturen, Managementsysteme, organisatorische Prozesse, Dispositionssysteme) schriftlich auszuformulieren und regelmässig zu überprüfen.

Die Ausrichtung der Unternehmensverfassung auf die hier formulierten Leitideen muss an dieser Stelle nicht besprochen werden, da sie Postulat der gesamten Arbeit ist. Die vorliegende Arbeit ist in diesem Sinne als Forderung zu verstehen, die hier vorgestellten Leitideen in der Unternehmensverfassung auf allen denkbaren Ebenen in jeder Dimension zu verwirklichen.

Hingegen stellt sich die Frage der Sicherstellung operativer und strategischer Wirksamkeit unternehmensverfassungsrechtlicher Normen. Während die gerichtlich durchsetzbaren Verfassungs- und Gesetzesnormen auf Staatsebene zwangsläufig auf der Unternehmensebene Realität werden müssen, sind die freiwilligen statutarischen und prozessualen Richtlinien eher neueren Datums und deren Wirksamkeit damit prinzipiell fragwürdig. Aus diesem Grund sind die freiwilligen Richtlinien anhand empirischer Studien im Hinblick auf den operativen Durchgriff zu überprüfen, um dann festzulegen, wie diese Richtlinien aus diskursethischer Sicht vernünftigerweise zu gestalten sind. Als freiwillige strukturelle Massnahme in der obersten Unternehmensführung hat sich in der Praxis die Einführung eines Code of Ethics oder eines Unternehmensleitbildes bewährt.³⁰ Solche Leitbilder gehen über die gesetzlichen Bestimmungen oft hinaus³¹ und institutionalisieren nor-

³⁰ Gemäss WIELAND, 1993, 31, ist der Anteil von Firmen mit Code of Ethics in den USA von 75% (1979) auf 90% (1992) angestiegen. Das CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 864 nennt sogar 93 Prozentpunkte. Nach RAFALKO, 1994, 629 ist der Code die wichtigste institutionelle Vorkehrung zur Sicherstellung ethischen Verhaltens in den 1991 U.S. Sentencing Guidelines. Auch in Europa werden Codes of Ethics immer wichtiger (ROBERTSON/SCHLEGMILCH, 1993, 304).

³¹ MURPHY, 1988, 914.

mative Entscheide für jeden Betroffenen sichtbar.³² Zur Zeit handelt es sich bei den Unternehmensleitbildern um Verhaltensanweisungen an die Mitarbeiter einer Unternehmung. Die meisten Leitbilder haben das Problem, zu generell oder zu unklar zu sein³³ und nicht durchgesetzt werden zu können.³⁴ Um diesem Problem gerecht zu werden, müssen Unternehmensleitbilder aufgrund der Strukturprinzipien folgenden formalen Bedingungen genügen:

1. Schriftlichkeit³⁵
2. Öffentlichkeit³⁶
3. Reformbarkeit³⁷
4. Durchsetzbarkeit³⁸
5. Regelmässige Kontrolle und Revision³⁹

Tabelle 15: Formelle Bedingungen für Unternehmensleitbilder

Aufgrund des Subsidiaritätsprinzips sind die Leitlinien in operationalisierte Anweisungen auszuformulieren, die auf strategischer und operativer Ebene konkrete Beurteilungsmassstäbe für das individuelle Verhalten enthalten. Ein solches System konkret ausformulierter Prozessbeschreibungen und Verhaltensanweisungen ist Gegenstand der ISO9000-Zertifizierung.⁴⁰ Ohne weiter auf die Details der ISO9000-Zertifizierung einzugehen, kann im Hinblick auf die Strukturprinzipien festgehalten werden, dass sie zumindest in ISO9001 alle fünf formalen Bedin-

³² MURPHY, 1988, 908: „Corporate codes have long been viewed as the major organizational structure in which to implement ethical policy.“

³³ BUCHHOLZ, 1989, 136.

³⁴ STEVENS, 1994, 65f.; MURPHY, 1988, 908: „However, codes of conduct continue to be criticized as being too general, containing too many platitudes, serving purely as public relations ploys or being designed strictly to avoid legal problems.“

³⁵ Institutionalisierungsprinzip.

³⁶ Öffentlichkeitsprinzip.

³⁷ Reformprinzip.

³⁸ Rechtsschutzprinzip.

³⁹ Kontrollprinzip.

⁴⁰ ROTHERY, 1991, 5.

gungen für Unternehmensleitbilder erfüllen.⁴¹ Zudem wird das Subsidiaritätsprinzip konsequent umgesetzt, indem die Prozessverantwortlichen jeweils auf operativer Ebene tätig sind.

2.1.3 Beurteilung der Leitidee kodifizierter Strukturen und Normen

a) Normative Beurteilung

Die Notwendigkeit, das Handeln an gemeinsam festgelegten und allgemeinverbindlichen Normen auszurichten, ergibt sich direkt aus dem Legalitätsprinzip und dessen Forderung, dass Normen durchsetzbar sein müssen. Ohne explizite Definition der individuellen Handlungsfreiräume und der massgeblichen Orientierungsgrössen ist weder die Institutionalisierung (Institutionalisierungsprinzip) noch die Publikation (Öffentlichkeitsprinzip), noch ein wirksamer Rechtsschutz (Rechtsschutzprinzip) denkbar. Auch würde sich die Reform von bestehenden Normen äusserst schwer gestalten, weil der Ansatzpunkt von Reformen nicht klar definiert wäre (Reformprinzip). Schliesslich entlasten verbindliche, schriftlich festgelegte Normen in der Regel reale Diskurse.⁴² Es erstaunt demnach nicht, dass Peter Ulrich die „multifunktionale Ausrichtung der Unternehmung auf der Basis primär gesetzlich verankerter Verantwortlichkeit“ fordert und damit ebenfalls die formelle, kodifizierte Dimension betont.⁴³

Andere Autoren sehen die Notwendigkeit normenkonformen Handelns in normativer Hinsicht in der Tatsache begründet, dass Unternehmungen keine Personen sind und damit auch kein moralisches Gewissen haben können.⁴⁴ Gerade in anonymen Grossunternehmungen scheint es notwendig zu sein, Menschen grösstenteils regelgesteuert interagieren zu lassen. Auf eine

⁴¹ Siehe Tabelle 15, Seite 214.

⁴² ALEXY, 1978, 57: „Rechtliche Regeln leisten auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Entlassung praktischer Diskurse.“

⁴³ P. ULRICH, 1977, 222 (im Original kursiv).

⁴⁴ RAFALKO, 1994, 634.

andere Weise kann die Berücksichtigung aller betroffenen Interessen unter anonymen Bedingungen dauerhaft kaum durchgesetzt werden.⁴⁵

Die Notwendigkeit formell kodifizierter Strukturen und Normen ist auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass mit zunehmendem akzeptiertem Regelumfang die Effizienz von Diskursen im allgemeinen zunimmt. Je mehr Regeln von den Diskursteilnehmern allgemein akzeptiert sind, desto endlicher sind die zu erwartenden Argumentationsketten, und desto schneller sind die Diskurse beendet.⁴⁶ Je schneller einzelne Diskurse im allgemeinen durch Konsense abgeschlossen werden können, desto mehr Gebiete können theoretisch zum Gegenstand von Diskursen gemacht werden. Mit anderen Worten ist die Unternehmung durch ein umfassendes Regelwerk kommunikativ rationalisierter als eine Unternehmung ohne ein solches Werk, was der Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen ihren normativen Sinn verleiht.

Die Leitidee formell kodifizierter Strukturen ist jedoch keine Aufforderung an das Individuum, sich auf die schriftlich festgelegten Verhaltenserwartungen zu beschränken. Aus moralischer und wirtschaftsethischer Sicht ist die Verantwortungsdimension aus dem diskursethischen Konzept nicht wegzudenken.⁴⁷ Es handelt sich bei diesem Aspekt jedoch um eine nicht-strukturelle Komponente, die damit aus dem Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit herausfällt. Die Leitidee formell kodifizierter Strukturen ist damit ein notwendiges, aber kein hinreichendes Element der kommunikativ rationalen Unternehmensführung.

b) Strategische Beurteilung

Im Hinblick auf die strategische Effizienz schriftlich festgehaltener Verhaltensregeln ist vorwegzunehmen, dass es sich immer um einen Balanceakt zwischen Effizienz und Effektivität handelt. In diesem Sinne

⁴⁵ Siehe Kapitel „b) Machtproblematik als zentrale Restriktion in praktischen Diskursen“, Seite 144.

⁴⁶ Siehe Kapitel „c) Argumentformen“, Seite 132.

⁴⁷ Siehe Kapitel „2.2.3 Verhältnis zwischen Struktur und Diskursethik“.

werden Normen in den verschiedensten Konkrettheitsgraden stets von neuem geschaffen und von neuem kritisiert, ohne dass sich eine definitive Lösung der Regulierungsproblematik abzeichnet.⁴⁸ Jedenfalls werden zum Beispiel die 1991 U.S. Sentencing Guidelines als sehr handlungswirksam eingestuft, was bedeutet, dass Regeln, die das individuelle Verhalten steuern, durchaus praxisrelevant sein können.⁴⁹ So antwortet Hosmer auf die Frage, ob Codes of Ethics das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen: „Yes, *provided* those moral standards obviously apply to everyone, not just the personnel at the operating level, *and provided* the board of directors and president make an effort to address the moral problems actually faced by employees at the divisional and operating levels.“⁵⁰ So hat der Code of Ethics bei Johnson & Johnson im Tylenol Vergiftungsfall geholfen, ein weltweiter Rückruf zu veranlassen, auf den das Management gemäss Vorstandsvorsitzenden James Burke später sehr stolz war.⁵¹ In bezug auf die Verhältnisse in Europa lässt sich aufgrund einer extensiven Studie feststellen, dass Leitlinien oder Codes of Ethics eine Informations- und Orientierungsfunktion wahrnehmen und damit die Standards generell erhöhen.⁵² Es kann festgehalten werden, dass Unternehmensleitbilder in der Praxis aus Gewinnsicherungsgründen bereits heute eingesetzt werden und daher die Leitidee kodifizierter Strukturen und Normen durchaus auch - neben dem normativen - einen strategisch-erfolgsorientierten Grund hat. Für weitere Argumente zur Verhaltenssteuerung durch Codes verweise ich auf Kapitel „2.2.2 Diskursverhalten unter Berücksichtigung von Strukturen“, Seite 148.

⁴⁸ BUCHHOLZ, 1989, 116ff.; geschätzte direkte Kosten durch Regulierung in den USA 1977: US\$ 100 Mia (BUCHHOLZ, 1989, 126).

⁴⁹ METZGER/DALTON/HILL, 1993, 28.

⁵⁰ HOSMER, 1991, 186; ebenfalls nach einer umfassenden empirischen Studie: FORD/RICHARDSON, 1994, 216: „For the most part, the existence of a code of conduct or corporate policy statement on ethical behavior has been found to be consistently related to ethical behavior.“ Anderer Meinung ist STEVENS, 1994, 68: „Are corporate codes effective? We lack solid evidence to support this notion.“ WEEKS/NANTEL, 1992, 753 meinen zusammenfassend: „Research is inconclusive regarding the effectiveness of the formal codes in changing attitudes and behavior.“

⁵¹ HOSMER, 1991, 187.

⁵² DONALDSON ET AL, 1992, 79; zu den Problemen siehe: DONALDSON ET AL, 1992, 79f.

Als interessante *strategische* Variante der Leitidee formell kodifizierter Strukturen ist die Idee der Qualitätszertifizierung zu nennen. Mit ISO9000 wird die Leitidee formell kodifizierter Strukturen gewinnrelevante Wirklichkeit, obwohl sie im vorliegenden Konzept aus normativ-ethischen Gründen gefordert wird. Die ISO9000-Zertifizierung führt gemäss den Autoren zu folgenden gewinnbeeinflussenden Veränderungen:⁵³

1. Die Produktequalität wird gemäss den Total-Quality-Management-Autoren erhöht.⁵⁴
2. ISO9000 ist Bedingung für die Belieferung von einigen ISO9000 zertifizierten Unternehmungen.
3. Forderungen aus der Produkthaftpflicht können unter Umständen gesenkt werden.
4. Die Produktivität kann erhöht werden.

Unternehmensleitlinien und Prozessbeschreibungen können in speziellen Fällen demzufolge durchaus auch den Gewinn kurz- und längerfristig erhöhen. Die Leitidee formell kodifizierter Strukturen ist also nicht nur aus normativen Gründen der Legitimität unternehmerischen Handelns umzusetzen, sondern kann unter Umständen auch aus strategischen Gründen der Erfolgssicherung betrieblicher Gewinne gefordert sein.⁵⁵ Auf diese Weise kann Erfolg und Legitimation teilweise integriert werden, wie das im Analyseteil theoretisch vorgearbeitet worden ist.⁵⁶

⁵³ ROTHERY, 1991, 2ff.

⁵⁴ SEILING, 1994, Titel.

⁵⁵ Aus normativen Gründen ist sie aber *unbedingt* gefordert und ist nicht nur unter der Bedingung der Erfolgsrelevanz einsetzbar.

⁵⁶ Siehe Kapitel „1.2.4 Legitimationsfaktor“, Seite 55.

2.2 Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz

Die Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz verlangt den prinzipiellen Zugang aller Betroffenen zu allen Informationen. Folgende Massnahmen sind als geeignet zu betrachten:

- Die Institutionalisierung eines Stakeholderinformationssystems.*
- Die Sicherung transparenter Berichtsstrukturen der erwerbswirtschaftlichen („True and Fair View“), sozialen (Sozialbilanz) und ökologischen (Ökobilanz) Leistung.*
- Mehrseitige und hierarchielose Kommunikationsmedien ohne Zugangsbeschränkungen, die einfach zu nutzen sind und den Kommunikationsprozess vorteilhaft schriftlich dokumentieren. Als besonders geeignet erweisen sich direkte Telefonlinien und elektronische Kommunikationsmedien.*

Auf überbetrieblicher Ebene ist dafür zu sorgen, dass Standards für die Berichtsstrukturen entwickelt und allgemein verbindlich gemacht werden.

Die Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz wird ferner durch die weiteren Leitideen kommunikativer Rationalisierung umgesetzt.

Leitidee 2: Allgemeine Unternehmenstransparenz

Forderungen aus dem Prinzip allgemeiner Unternehmenstransparenz lassen sich in die drei strukturellen Komponenten Informationsinstanzen, Informationssysteme und Informationsmedien unterteilen. Die Informationsinstanzen werden aufgrund ihrer Bedeutung im Rahmen einer eigenen Leitidee kommunikativer Rationalisierung besprochen (Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane).⁵⁷ Unter Informationssysteme wird in der vorliegenden Arbeit der inhaltliche Aspekt der Information zusammengefasst. Es wird argumentiert, dass die Unternehmung nicht nur finanzielle Rechnungslegung betreiben soll, sondern aus diskursethischer Perspektive in umfassender Weise den Leistungserstellungs- und Administrationsprozess zu dokumentieren hat. In einem zweiten Abschnitt

⁵⁷ Siehe Seite 268.

wird zu den gängigen Informationsmedien in bezug auf kommunikative Rationalitätsaspekte Stellung bezogen. Dabei eignen sich zweiseitige und schriftliche Kommunikationssysteme am besten, Informationen kommunikativ rational weiterzuleiten. Besonders hervorzuheben ist die Rolle neuerer elektronischer Kommunikationsmedien, die nicht nur die zweiseitige Kommunikation hierarchielos ermöglichen, sondern die Inhalte jeweils auch schriftlich dokumentieren.

2.2.1 Informationssysteme

Unternehmensspezifische Managementinformationssysteme müssen zu Stakeholderinformationssystemen umfunktioniert werden.⁵⁸ Aus kommunikativ rationaler Sicht soll nicht der Manager als Manager informiert werden, sondern der Betroffene als Betroffener. Unter die Gruppe der Betroffenen fällt selbstredend auch der Manager und die Unternehmensführung. Allerdings werden diese beiden Adressatengruppen aufgrund der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz gegenüber anderen Stakeholdern nicht bevorzugt.

Die umfassende Information kann selbstverständlich nur durch unabhängige Informationsinstanzen mit umfassenden Informationskompetenzen und -zugriffsmöglichkeiten sichergestellt werden. Solche unabhängigen Kommunikationsorgane werden im Rahmen einer eigenen Leitidee später in dieser Arbeit entworfen.⁵⁹ An dieser Stelle sind daher nur die notwendigen Informationssysteme und deren Ausgestaltung unter kommunikationstheoretischen Gesichtspunkten aufzuführen.

⁵⁸ WITTMAN, 1994, 95.

⁵⁹ Siehe „Unabhängige Kommunikationsorgane“, Seite 268.

Als zentrale Elemente eines umfassenden Stakeholderinformationssystems wären aufgrund des heutigen Forschungsstandes im besonderen zu nennen:⁶⁰

1. *International Accounting Standards*

Es müssen marktweit gleiche und differenzierte Standards zur finanziellen Führung von Unternehmungen festgelegt und durchgesetzt werden („True and Fair View“).⁶¹ Die Öffentlichkeitspflicht aller Finanzzahlen sowie die Quartals- und Monatsabschlusspflicht sind einzuführen. Interpretationen ersetzen die Zahlen nicht, sondern ergänzen diese lediglich.⁶²

2. *Sozialbilanz*⁶³

Es müssen marktweit gleiche und differenzierte Standards zu den sozialen externen Effekten festgelegt und durchgesetzt werden. Die Öffentlichkeitspflicht aller Informationen zu Arbeitsbedingungen usw. ist einzuführen.⁶⁴

3. *Ökobilanz*

Es müssen marktweit gleiche und differenzierte Standards zu den ökologischen externen Effekten festgelegt und durchgesetzt werden. Die Öffentlichkeitspflicht aller Energie- und Abfallzahlen ist einzuführen.⁶⁵

Obwohl je nach Definition die Ökobilanz in der Sozialbilanz enthalten sein kann, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Sozialbilanz und

⁶⁰ In bezug auf die festgehaltenen Herausforderungen aus Legitimitätsdruck, Seite 40ff..

⁶¹ Zum Begriff „True and Fair“ siehe umfassend (Ländervergleich): PARKER/NOBES, 1994.

⁶² Diese Aussage gilt auch für Punkt 2 und 3.

⁶³ FISCHER-WINKELMANN, 1980, 23: Die Sozialbilanz ist die „systematische und regelmässige Erfassung und Dokumentation der gesellschaftlich positiven und/oder negativen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten.“ Die Sozialbilanz fördert demzufolge die „stärkere Berücksichtigung nicht-ökonomischer Werte“ (DIERKES, 1974, 194). Teilweise wird der Begriff Sozialbilanz als Synonym für das Stakeholderinformationssystem verwendet (WITTMAN, 1994, 96).

⁶⁴ Für ein detaillierteres Verständnis verweise ich auf POPP, 1990, 66ff.

⁶⁵ SCHALTEGGER/STURM, 1994.

Ökobilanz aus Gründen der Übersichtlichkeit getrennt aufgeführt.⁶⁶ Ist die Unternehmung kommunikativ rationaler zu gestalten, so hilft jede über die finanzielle Berichterstattung hinausgehende Information an Betroffene. In diesem Sinne kann die Unternehmung mit einer Ökobilanz beginnen und diese im Verlaufe der Zeit zu einer umfassenden Sozialbilanz ausweiten. Generell kann zum Informationsbedarf festgehalten werden, dass er durch die Betroffenen selbst festzulegen ist und idealerweise alle Wettbewerber die gleichen Auflagen erfüllen müssen. Dabei sind Informationsverzerrungen im Hinblick auf die Realität zwar zulässig, aber möglichst zu vermeiden.⁶⁷

Unter kommunikativ rationalen Gesichtspunkten müssen einheitliche internationale Standards in bezug auf sämtliche Berichtsdimensionen definiert werden. Auf solche internationale Standards wird seit einiger Zeit mit mittelmässigem Erfolg hingearbeitet⁶⁸, wobei André Zünd eine ganze Reihe von Gründen für die schleppende internationale Harmonisierung nennt, die an dieser Stelle nicht weiterverfolgt werden sollen.⁶⁹

2.2.2 Informationsmedien

„Im Mikrobereich des kommunikativen Alltags sind die Prozesse der sprachlichen Verständigung räumlich und zeitlich begrenzt. Für eine Überwindung dieser raum-zeitlichen Begrenzung sind Kommunikationstechnologien notwendig.“⁷⁰ Die bedeutendsten Innovationen der Neuzeit sind der Druck, das Telefon und die elektronischen Medien. Diese Medien werden in der Folge stichwortartig vorgestellt und später in normativer und strategischer Hinsicht beurteilt. Aus

⁶⁶ Einige Autoren sprechen bei der Sozialbilanz als Bericht sämtlicher externer Effekte gegenüber Aussenstehenden (POPP, 1990, 67).

⁶⁷ WITTMAN, 1994, 98.

⁶⁸ Federführend beteiligt sind die Vereinigten Nationen, die OECD und die Europäische Union (ZÜND, 1988).

⁶⁹ ZÜND, 1988, 22ff.

⁷⁰ BURKART/LANG, 1992, 60.

diskursethischer Perspektive können folgende Aussagen generell zu Informationsmedien festgehalten werden:

1. Informationsmedien sind keine Entscheidungsinstanzen. Sie dienen primär der Informationsaufbereitung und -weitergabe. Die normativen Entscheidungsinstanzen sind abschliessend in der Leitidee repräsentativer Führungsorgane festgehalten.⁷¹
2. Informationsmedien müssen allen Beteiligten offenstehen. Gemäss der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz ist allen Diskursteilnehmern den gleichen Zugang zu gewährleisten.⁷²

a) *Klassische Printmedien*

Unter Printmedien werden sämtliche gedruckten Erzeugnisse wie zum Beispiel Werkzeitschriften, Informationsblätter, Mitarbeiterzeitungen, Plakate, Memos und so weiter zusammengefasst. Fast der gesamte betriebliche Informationsfluss wird heute noch auf gedruckten Unterlagen abgewickelt.⁷³ Dies gilt insbesondere für Orientierungen der normativen Entscheidungsinstanzen (siehe Leitidee repräsentativer Führungsorgane).⁷⁴ Im Hinblick auf Kriterien rationaler Kommunikation sind Printmedien folgendermassen zu beurteilen:

1. Printmedien sind primär einseitige Kommunikationsinstrumente und daher wenig geeignet, Feedback aus dem Betroffenenkreis zu erhalten.⁷⁵
2. Printmedien werden hauptsächlich von etablierten Interessengruppen eingesetzt, weil deren Organisation und Kosten für Randgruppen oder neue Gruppen eine zu hohe Anforderung stellt.⁷⁶

⁷¹ Seite 247.

⁷² Seite 219.

⁷³ CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 86; MACHARZINA, 1990, 207.

⁷⁴ CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 864; eine Ausnahme bildet hierbei unter anderem die Firma Compaq Computer AG, die ihre Leitlinien und Reglemente ausschliesslich elektronisch auf dem Groupwaresystem Lotus Notes verbreitet (eigene Erfahrung).

⁷⁵ Siehe Definition 1: „Gegenseitigkeitsprinzip und Gewaltlosigkeitsprinzip“, Seite 27.

⁷⁶ Widerspricht sonst dem Ressourcengleichheitsprinzip.

3. Printmedien eignen sich als Informationsquelle bei breit angelegten Publikationen öffentlicher Meinungen. Gemäss einer Untersuchung in Massachusetts werden die Abstimmungsbroschüren zu 59% und Zeitungen zu 39% als häufigstes Mittel zur Informationsaufnahme durch den Wähler eingesetzt.⁷⁷
4. Printmedien eignen sich demzufolge in traditionellen Betrieben ohne elektronische Vernetzung, um grossen Adressatenkreisen Informationen zukommen zu lassen.⁷⁸

b) Telekommunikationsmedien

Vor allem in den USA hat man begonnen, auch in Fragen der Unternehmenspolitik die gedruckte Kommunikation durch Telekommunikationsmedien zu ersetzen. Zu diesen zweiseitigen Telekommunikationsmedien sind insbesondere zu zählen:

1. Telefonsysteme
2. Videokonferenzsysteme

Tabelle 16: Verbale und audio-visuelle Kommunikationsmedien

Unter „Ethics Hot Lines“ oder „Open Lines“ versteht man „in der Regel ein innerbetriebliches Telefonnetz und eine amerikaweite toll-free-number, über die Mitarbeiter Beschwerden oder vermutete moralische oder rechtliche Unregelmässigkeiten anonym dem ‘Ethics Office’ oder einem ‘Ethics Adviser’ mitteilen können“.⁷⁹ Bei der Einführung von Hotlines ist zu vermuten, dass die Angestellten primär ihre eigenen Ziele verfolgen, denn festgehaltener Erfahrungen bei General Dynamics zufolge erwarten die Mitarbeiter von Ethikprogrammen vor allem „fair treatment“ und „concern for their welfare“.⁸⁰ Gemäss einer empirischen Untersuchung werden

⁷⁷ CRONIN, 1989, 82.

⁷⁸ Betriebe mit unternehmensweiten elektronischen Netzwerken setzen jedoch besser diese Informationssysteme ein (siehe nächstes Kapitel).

⁷⁹ WIELAND, 1993, 34.

⁸⁰ BARKER, 1993, 173.

anonyme Telefonleitungen oder Hotlines inhaltlich wie folgt genutzt (die Zahlen in Klammern bezeichnen die Häufigkeit):⁸¹

1. Arbeitsplatzfragen (49,71%)
2. Arbeitszeitmissbrauch (12,19%)
3. Firmen- und Kundeneigentum (9,24%)
4. Geschenke (8,21%)
5. Lieferantenprobleme (7,59%)
6. Qualitätsprobleme (2,49%)
7. Vertragsgestaltung, Preispolitik (1,3%)
8. Produktesicherheit (1,28%)

Tabelle 17: Nutzung von direkten Telefonlinien durch Mitarbeiter

Aus diskursethischer Perspektive sind Telefonkommunikationsmedien zusammenfassend folgendermassen zu beurteilen:

1. Durch die zweiseitige Kommunikationsmöglichkeit sind Telefonlinien besser als Printmedien geeignet, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Es kann bei Unklarheiten zum Beispiel nachgefragt oder die Frage präzisiert werden.
2. Telefonlinien sind sehr beliebt, da sie einfach, sehr rasch und anonym genutzt werden können.⁸² Wenn die oben beschriebenen Inhalte aus diskursethischer Sicht beurteilt werden, dann fällt sofort auf, dass alle Punkte Stakeholder betreffen, die normalerweise in der Unternehmung nicht oder nur schlecht zu Wort kommen.⁸³

Einige Unternehmen der Hochtechnologie und Finanz haben begonnen, interne Videokonferenzsysteme einzurichten und Informationen via Multimediawerkzeuge zu kommunizieren. Da zur Zeit erst Forschung auf dem Gebiet der Fernsehdemokratie durchgeführt worden ist und dieser

⁸¹ WIELAND, 1993, 34.

⁸² BARKER, 1993, 173: „Approximately half of the communications were received on hotlines“. Rund 30% waren „concerns or allegations“ und rund 60% „inquiries“.

⁸³ Interessant ist auch die Bedeutung der kleinen Prozentzahlen. In bezug auf die Produktesicherheit kann nämlich nur schon ein Anruf grössere finanzielle Folgen haben.

Bereich für Unternehmen noch keine bedeutende Rolle spielt, ist an dieser Stelle lediglich auf die einschlägige Literatur zu verweisen.⁸⁴

c) *Elektronisch-schriftliche Kommunikationsmedien*

Die elektronisch-schriftliche Kommunikation wird für betriebsinterne Kommunikationsprozesse immer wichtiger.⁸⁵ Zu diesen Medien zählen:

1. Elektronische Informationsdatenbanken (Bulletin Board Systeme)
2. Groupware (Lotus Notes)
3. Elektronische Post (E-Mail)

Tabelle 18: Elektronisch-schriftliche Kommunikationsmedien

Elektronische Medien haben den Vorteil der Schriftlichkeit, der zeitlichen und örtlichen Unabhängigkeit und des geringen Benutzungsaufwandes.⁸⁶ Langzeitstudien in den Staaten unterstützen diese prinzipielle Erkenntnis: „The installation of the electronic mail system enabled this organization to overcome communication limitations imposed by geography and time constraints while altering and improving task execution and the structure of intraorganizational relationships. EM provided a mechanism that strengthened weak ties and enhanced the productivity of dispersed colleagues by minimizing perceptions of temporal and spatial constraints. Introducing EM to this dispersed work group increased communications between these remote colleagues while advancing the identification and transmission of urgent messages by EM versus other communication channels and fostering greater collaboration with remote experts because of easier access through EM.“⁸⁷ Dabei konnte eine weitere Studie zeigen, dass elektronische Medien durchaus auch für

⁸⁴ Grundlegend: JÄGER, 1992; ferner: CRONIN, 1989, 82; MÖCKLI, 1994, 279.

⁸⁵ SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986, 377: Trend: Technisierung der Kommunikation.

⁸⁶ SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986, 377: Folge der neuen Kommunikationsformen: „Eine Lockerung der Raum- und Zeitabhängigkeit von Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten durch neue Speichertechniken, durch Verkürzung der Zugriffszeiten auf Datenbestände usw.“

⁸⁷ POLAK, 1988 (EM = E-Mail).

soziale Kommunikation eingesetzt werden: „Three empirically derived patterns of inter-organizational E-mail use emerged that showed it was regularly used for broadcast, task, and social communication. These usage factors did not differ by organization type. Broadcast usage, which reflects an information-gathering communication function, most likely through public bulletin boards, electronic discussion groups, and list servers, was the greatest use of inter-organizational E-mail. Task usage of inter-organizational E-mail, reflecting communication dedicated toward accomplishing group work, was the second greatest use. Use of inter-organizational E-mail as a social mechanism to participate in interesting educational/ entertainment activities, create and maintain personal contacts, and to seek job diversion, was slightly less frequent than task usage.“⁸⁸

Diese Erfahrungen werden auch in Europa - vorerst hauptsächlich in Töchtern amerikanischer Muttergesellschaften - gemacht. So meint Edmund Hug, IBM-Geschäftsführer Deutschland: „Unser bisher erfolgreichster Schlag gegen das ‘Monster’ Bürokratie war die Einführung unseres unternehmensinternen elektronischen Kommunikationssystems.“⁸⁹ Damit hat IBM die Kommunikation entscheidend verbessert: „Mit diesem System haben wir einen Weg geschaffen, um offen, frei und schnell über alle Hierarchieebenen hinweg zu kommunizieren. (...) Durch diese Art der direkten, elektronischen Kommunikation haben wir neue Freiräume geschaffen, mehr persönlich miteinander zu reden. Denn dafür ist ein elektronisches Medium kein Ersatz.“⁹⁰

„Es bedarf wohl keiner weiteren technischen Details, um deutlich zu machen, dass das Wirkungspotential dieser neuen Informations- und Kommunikationstechniken für den politischen Prozess in hohem Masse ambivalent ist.“⁹¹ Elektronische Kommunikationsmedien bieten zwar neue Möglichkeiten, mit deren Einsatz hat man aber bis heute nur wenig

⁸⁸ KETTINGER, 1993.

⁸⁹ HUG, 1993, 49.

⁹⁰ HUG, 1993, 49.

⁹¹ SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986, 378.

Erfahrung. Aus diskursethischer Perspektive sind sie folgendermassen zu beurteilen:

1. Die prinzipielle Hierarchielosigkeit ist aus diskursethischer Perspektive zu begrüssen.⁹² Alle angeschlossenen Teilnehmer haben prinzipiell die gleichen Chancen, Äusserungen in den Diskurs einzubringen.
2. Die Eintrittsschwellen in elektronische Kommunikationsprozesse sind vergleichsweise gering, weil die zeitlichen und örtlichen Restriktionen grösstenteils wegfallen.⁹³
3. Die prinzipielle Schriftlichkeit der Kommunikation erschwert den Informationsaustausch einerseits durch die fehlende subjektive Verhaltenskomponente im Kommunikationsprozess. Die Vorteile der schriftlichen Kommunikation, wie nachträgliche Überprüfbarkeit, Genauigkeit in der Äusserung, jederzeitiger Wechsel in andere Kommunikationsformen (Metadiskurse), überwiegen jedoch.

2.2.3 Beurteilung der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz

a) Normative Beurteilung

Die Notwendigkeit umfassender Dokumentation der Unternehmensleistung und insbesondere der externen Effekte betrieblichen Handelns leitet sich aus der Tatsache ab, dass das Legitimitätsprinzip auf die umfassende Realisation des Öffentlichkeitsprinzips angewiesen ist. Uninformiert können Bedürfnisse oder Ansprüche gar nicht geltend gemacht werden: „Die Durchführbarkeit von unternehmensethischen Diskursen hängt in hohem Mass von der Fähigkeit der Beteiligten ab, zu den Argumenten, die zur Unterstützung des jeweiligen Geltungsanspruchs vorgebracht werden, kompetent Stellung beziehen zu können.“⁹⁴ Damit ist

⁹² SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986, 384; Ebenfalls aufgrund des Gegenseitigkeitsprinzips (siehe Definition 1, Seite 27).

⁹³ Obwohl SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986, 384 - nicht nachvollziehbar -, für die Demokratie keine grösseren Partizipationsmöglichkeiten erkennen können.

⁹⁴ WITTMAN, 1994, 95.

auch das Repräsentationsprinzip angesprochen, denn Betroffene werden erst zu Betroffenen, wenn ihnen die Information ihrer Betroffenheit zugänglich ist. Es ist daher aus normativer Sicht im Hinblick auf die kommunikative Rationalisierung darauf zu achten, dass Information umfassend - je mehr, desto besser gilt hier in absoluter und nicht in relativer Form - zur Verfügung gestellt wird. In bezug auf Informationssysteme ist die Bedeutung hierarchieloser elektronischer Kommunikationsmedien hervorzuheben, die den Informationsfluss kommunikativ rationalisieren und in erweiterter Weise an Rationalitätskriterien binden.

Darüber hinaus weisen Erfahrungen aus der deutschen Mitbestimmungsforschung darauf hin, dass im Bereich der offenen Informationspolitik noch Wesentliches geleistet werden muss, um dem Ideal des informierten Arbeitnehmers gerecht werden zu können.⁹⁵ Zusammenfassend können aus normativer Hinsicht folgende Punkte festgehalten werden:

1. In bezug auf Informationssysteme ist zu fordern, dass der Unternehmensprozess möglichst umfangreich dokumentiert wird, während die Betroffenen prinzipiell den Dokumentationsumfang bestimmen können.
2. In bezug auf Informationsmedien ist zu fordern, dass die Information mit möglichst geringem Aufwand, rasch und schriftlich zwischen allen Betroffenen fließt und die Richtigkeit des Inhalts gewährleistet ist.

b) Strategische Beurteilung

Neben dieser diskurstheoretischen Begründung sprechen aber auch strategische Gründe für eine offene Informationspolitik. Viele aktuelle betriebliche Probleme sind, wie bereits in Teil I gezeigt, auf einen mangelnden rationalen Informationsfluss zurückzuführen.⁹⁶ So hätte zum Beispiel im Challenger-Unglück ein gut funktionierender Informationsfluss zur Vermeidung der Katastrophe genügt. Ein Ingenieur hat deshalb die

⁹⁵ MACHARZINA, 1990, 223, 230.

⁹⁶ Siehe Kapitel „1.1.4 Erfolgsfaktor: Kommunikation“, Seite 22.

NASA-Verantwortlichen nicht direkt informiert, weil er davon ausgegangen ist, dass seine Bedenken bereits weitergeleitet worden sind. Die Information für das Verhindern des Challenger-Unglücks war in der Organisation also vorhanden, aber den Entscheidungsinstanzen nicht zugänglich.⁹⁷ Die offene Kommunikation verhindert nicht nur Katastrophen, sondern trägt im wesentlichen zum Schaffen einer Vertrauensorganisation bei.⁹⁸ Die innerbetriebliche Zusammenarbeit funktioniert besser, die Wahrscheinlichkeit von Whistle Blowing kann gesenkt werden,⁹⁹ und unternehmenspolitische Leitlinien werden umfassender befolgt.¹⁰⁰ Aus ähnlichen Gründen verlangen auch Innovationskonzepte: „Dazu gehört auch ein offener Umgang mit Geschäftsergebnissen (zum Beispiel Planabweichungen). Denn Erfolg wie Misserfolg sollten rückgekoppelt werden.“¹⁰¹ Schliesslich verlangen die U.S. 1991 Sentencing Guidelines explizit die Förderung effektiver Kommunikation in der Unternehmung.¹⁰² Damit sind umfassende Informationssysteme und -medien eine Grundlage des strategischen Erfolgs.

Selbst Ethikprogramme, die nicht auf der Diskursethik aufbauen, sondern sich zumindest rhetorisch am langfristigen Gewinn orientieren, bezeichnen ein ausgebautes, leistungsfähiges Kommunikationsprogramm als Schlüsselfaktor zum Unternehmenserfolg.¹⁰³ So zielen Vorschläge zur Verbesserung eines Ethikprogrammes bei General Dynamic allesamt auf eine erhöhte Transparenz des Programmes (kommunikativer Aspekt) bei gleichzeitiger Verbesserung des Schutzes der Persönlichkeit des Arbeitnehmers (politischer oder machttheoretischer Aspekt).¹⁰⁴ Schliesslich ist die Informationsmacht ein zentrales Problem der wirksamen Kontrolle.

⁹⁷ SCHREYÖGG, 1989, 254.

⁹⁸ DI TORO, 1995, 48.

⁹⁹ ELLISTON/KEENAN/LOCKHART/VAN SCHAICK, 1985, 138.

¹⁰⁰ DI TORO, 1995, 48; MANLEY, 1992, 9: „Processes of code implementation which encourage communication strengthen the very standards the code endorses.“

¹⁰¹ NEHLS, 1991, 55.

¹⁰² RAFALKO, 1994, 631.

¹⁰³ SHANKS, 1984, 256 (Firma Rexnord).

¹⁰⁴ BARKER, 1993, 171.

So zeigen empirische Untersuchungen in Deutschland, dass der Aufsichtsrat den Verwaltungsrat nicht ex-post kontrollieren kann, weil ihm die notwendigen Informationen fehlen: „Die Aufsichtsratsmitglieder sind bei der Ex-post-Kontrolle erst einmal damit beschäftigt, ihr Informationsdefizit gegenüber dem Vorstand aufzubessern.“¹⁰⁵ Dabei „besteht eine sehr unterschiedliche Informationsbereitschaft je nach Art der Daten. (...) Es ist so, dass der Vorstand die Aufsichtsratsmitglieder mit Tabellen über Produktionsstatistiken und ähnliche Sachen reichlich eindeckt, dass aber bestimmte Daten, etwa Kostenanalysen, Zwischenbilanzen, Steuerbilanzen, nur mit grösster Mühe zu bekommen sind“.¹⁰⁶ Die im Gesetz vorgesehene Kontrolle des Verwaltungsrats durch den Aufsichtsrat ist erst durch die Verwirklichung der allgemeinen Unternehmenstransparenz möglich.

Spieltheoretische und empirische Untersuchungen konnten zudem zeigen, dass Unternehmungen oft freiwillig zusätzliche Informationen zur Verfügung stellen.¹⁰⁷ Interessanterweise ist dabei nicht einmal der Informationsinhalt wesentlicher Grund für die offene Informationspolitik. Vielmehr realisieren Unternehmungen als spieltheoretische Vertragspartner mit Informationsadressaten, dass die Tatsache der Informationsfreizügigkeit oft wichtiger ist als die Information selbst.¹⁰⁸ Ein Beispiel für die Erfolgsrelevanz offener Informationspolitik sind börsenkotierte Firmen, die bei zurückhaltender Informationspolitik mit relativ grosser Wahrscheinlichkeit einen Aktienkursmalus akzeptieren müssen.¹⁰⁹

Die speziellen betrieblichen Rahmenbedingungen und die Wettbewerbswirtschaft verlangen einen gewissen Schutz unternehmerischer Geheimnisse. Allerdings geht dieser Schutz traditionsbedingt wesentlich zu weit und gründet auf einem überholten Eigentumsbegriff.¹¹⁰ Beispiele für

¹⁰⁵ BRINKMANN-HERZ, 1974, 125.

¹⁰⁶ BRINKMANN-HERZ, 1974, 125.

¹⁰⁷ WAGENHOFER, 1990, 322.

¹⁰⁸ WAGENHOFER, 1990, 323.

¹⁰⁹ Sinngemäss WAGENHOFER, 1990, 324.

¹¹⁰ Gleicher Meinung: P. ULRICH, 1993, 390: „Das rechtssystematische Defizit ist darin zu sehen, dass der bis heute gebräuchliche Eigentumsbegriff, der im wesentlichen auf das

nach wie vor notwendige Schutzbereiche wären das Arzt- oder Patientengeheimnis, das Klientengeheimnis in Rechtsgeschäften, das Bankgeheimnis und der Schutz von Patenten und Urheberrechten. Nicht geschützt sein müssen unter anderem nicht patentierbare Produktionsprozesse und Verfahren, nicht speziell geschützte Auftrags- und Bestandesinformationen, Eigentums- und Fremdkapitalverhältnisse, sämtliche Informationen zu Fragen der Abfallverwertung und Energienutzung und im Prinzip auch Lohninformationen. Aus strategischer Sicht würde die Freilegung dieser Informationen dazu führen, dass Anpassungen wesentlich schneller erfolgen würden und so ökonomischer Schaden aus (verdeckter) Misswirtschaft effizienter vermieden werden könnte. In diesem Sinne hilft die Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz dem gewinnorientierten Eigentümer, seinen Betrieb zu verstehen und sicherzustellen, dass an möglichst wenigen Orten ungerechtfertigt Gewinn abfließt. Abteilungen oder Divisionen, die ökonomisch unbefriedigend arbeiten oder Kapitalwerte gar vernichten, lassen sich durch die allgemeine Unternehmenstransparenz besser ermitteln.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass sich gewinnrelevante und ethisch relevante Informationen in der Praxis kaum trennen lassen, denn entweder besteht eine offene Informationspolitik oder sie besteht nicht. Besteht keine offene Informationspolitik, dann ist zu erwarten, dass das Management auch gewinnrelevante Informationen nicht erhält. Erst durch die allgemeine Öffnung der Informationskanäle lässt sich sicherstellen, dass dem Management in ausreichendem Masse Managementinformationen zukommen. Dasselbe gilt auch für den Eigenkapitalgeber, Eigentümer und Verwaltungsrat. Die strategischen und normativen Gründe bedingen sich in diesem Sinne gegenseitig. Wird die Unternehmung informationstechnisch für alle Betroffenen geöffnet, wie dies aus

römische Recht zurückgeht, auf der traditionellen Stufe vor der Trennung des ökonomischen Systems von der Lebenswelt stehengeblieben ist.“ Fälschlicherweise garantiert das Eigentumsrecht „immer mehr die ‘Unantastbarkeit’ der Institutionen des ökonomischen Systems gegenüber den lebensweltlich betroffenen Menschen“. (P. ULRICH, 1993, 391).

normativer Sicht zu fordern ist, dann ist aus strategischer Sicht zu erwarten, dass auch gewinnrelevante Information umfangreicher vorhanden sein wird. Versucht die Unternehmensleitung hingegen den Informationsfluss zu blockieren, um betroffene Gruppen über wichtige Informationen im unklaren zu lassen, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass auch die gewinnrelevanten Informationen zurückbehalten werden.

2.3 Leitidee subjektiver Betroffenenrechte

Die Leitidee subjektiver Betroffenenrechte formuliert mögliche Diskursrechte für Betroffene von unternehmerischen Entscheidungen. Folgende Betroffenenrechte sind denkbar:¹¹¹

- *Allgemeine Wahl: Alle Betroffene haben das aktive und passive Wahlrecht in die normativen Entscheidungsinstanzen.*
- *Betriebliche Sachabstimmungen: Betroffene haben das Recht, an betrieblichen Sachabstimmungen teilzunehmen.*
- *Betriebsinitiativrechte: Betroffene haben das Recht, Initiativen auszuarbeiten, welche die unternehmenspolitischen Institutionen zu behandeln haben.*
- *Referendumsrechte: Betroffene haben das Recht, zu unternehmenspolitischen Entscheidungen das Referendum zu ergreifen.*
- *Freie Meinungsäußerung: Betroffene haben das allgemeine Recht auf freie Meinungsäußerung, das auch Rechte der anonymen Meinungsäußerung und der Zusicherung von Privatsphäre am Arbeitsplatz umfasst.*
- *Abberufungsrechte: Betroffene haben das Recht, Inhaber von Positionen in unternehmenspolitischen Institutionen oder Inhaber von Führungspositionen auf der operativen Ebene abzurufen.*
- *Sicherung des Lebensstandards: Die Chancengleichheit, die Humanisierung der Arbeit und ein angemessener Lebensstandard der Betroffenen ist sicherzustellen.*

Leitidee 3: Subjektive Betroffenenrechte

Da zum Beispiel Arbeitnehmer oder Konsumenten bereits heute eine stattliche Anzahl von Rechten gegenüber Unternehmen für sich in Anspruch nehmen können, geht es in der Folge im wesentlichen nur um diejenigen

¹¹¹ Die Reihenfolge richtet sich nach dem Aufbau des nachfolgenden Kapitels.

Rechte, die Betroffene in Unternehmen haben müssen, um ihre Interessen in Führungsentscheidungen einbringen zu können.¹¹² Selbst in westlichen Staaten fehlen den Betroffenen im Bereich der faktischen Mitsprache die notwendigen Rechte, was folgendes Zitat zum Ausdruck bringt: „For nearly two centuries Americans have enjoyed freedom of press, speech, and assembly, due process of law, privacy, freedom of conscience, and other important rights in their homes, churches, political forums, and social and cultural life. But Americans have not enjoyed these civil liberties in most companies, government agencies, and other organizations where they work. Once a U.S. citizen steps through the plant or office door at 9 a.m., he or she is nearly rightless until 5 p.m., Monday through Friday.“¹¹³

Es versteht sich von selbst, dass jede hier vorgestellte Leitidee kommunikativer Rationalisierung gewisse Rechte zumindest implizit beinhaltet. Diese Rechte werden im Rahmen der Leitidee subjektiver Betroffenenrechte demzufolge nicht nochmals diskutiert. Im vorliegenden Abschnitt geht es vielmehr darum, diejenigen Diskursrechte zu nennen, die direkt an betroffene Personen zu binden sind und mehr oder weniger unabhängig von den weiteren organisatorischen Massnahmen kommunikativer Rationalisierung gewährleistet sein sollten. Die hier vorzustellenden Diskursrechte sind demzufolge Konkretisierungen der in Teil II beschriebenen Diskursregeln von Robert Alexy und Jürgen Habermas.¹¹⁴

Bei der konkreten Ausgestaltung der vorzustellenden Rechte handelt es sich um brisante politische Probleme, die im Rahmen einer theoretischen Arbeit nicht stellvertretend für den Gesetzgeber abgehandelt werden können.¹¹⁵ Daher sind die folgenden Rechte als Vorschläge für die Ausgestaltung subjektiver Betroffenenrechte zu verstehen. Die

¹¹² Einen Katalog von allgemeinen unternehmenspolitischen Rechten enthält EWING, 1990, 291ff.

¹¹³ EWING, 1990, 288.

¹¹⁴ Siehe Kapitel „2.1 Theorie praktischer Diskurse“, Seite 121.

¹¹⁵ Siehe These 6: „Postuliertes Verständnis der Leitideen kommunikativer Rationalisierung“, Seite 207.

erarbeiteten Vorschläge sind teilweise sehr konkret ausformuliert. Sie sollen durch diesen Konkretheitsgrad jedoch nicht absolute Gültigkeit beanspruchen, sondern eher zu konstruktiven politischen Diskussionen anregen. Einer flüssigen Argumentationskette zuliebe sind die normativen und strategischen Begründungen jeweils sofort aufgeführt, so dass auf eine gesamthafte Beurteilung zum Schluss des Kapitels verzichtet werden kann.

2.3.1 Rechtssubjekte und Abgrenzungsproblematik

Die Betroffenheitsfrage gehört zum zentralen Problem demokratischer Steuerung von Systemen.¹¹⁶ Werden Betroffene vom Diskursprozess systematisch ausgeschlossen, dann kann nicht mehr von legitimen oder kommunikativ rationalen Entscheiden gesprochen werden. Allerdings darf trotzdem nicht jeder mitdiskutieren: „Mitentscheidungsrechte von Personen, die vom Entscheid gar nicht betroffen sind, wären eine unnötige Fremdbestimmung für die vom Entscheid Betroffenen, somit eine ungerechtfertigte Machtausübung und zugleich eine Abweichung vom Gleichheitsgebot: Das Gleichheitsgebot in seiner Ausprägung des Verbots der Gleichbehandlung von Ungleichen verbietet gerade, gleiche Beteiligungsrechte bei ungleicher Betroffenheit zu gewähren.“¹¹⁷ Denn „der Satz, wonach alle entscheiden sollen über das, was alle angeht, hat auch eine logische Umkehrung: es dürfen *nicht* alle entscheiden über das, was *nicht* alle angeht. Selbstbestimmung setzt Betroffenheit durch die Entscheidung voraus“.¹¹⁸ Im Gegensatz zu Horst Steinmann ist bei Peter Ulrich keine abschliessende Definition des Betroffenenkreises denkbar.¹¹⁹ Die quotenfixe Zusammensetzung der Normsetzungsinstanzen mit konkreten Verhältnispostulaten zu Betroffenenengruppen ist jedoch in der Praxis möglich: „Auf pragmatischer Ebene sind situationsspezifische Interessenselektionen sicherlich unvermeidlich und auch durchaus in begrenztem Rahmen durch Restriktionen der institutionalisierbaren

¹¹⁶ SEILER, 1994, 245.

¹¹⁷ SEILER, 1994, 245 (mit Hinweisen).

¹¹⁸ SEILER, 1994, 245 (mit Hinweisen).

Verständigungsgemeinschaft begründbar.“¹²⁰ Auch wenn Kategorien von Betroffenen gebildet werden dürfen und können, ist es trotzdem zu vermeiden, den Betroffenenkreis abschliessend zu bestimmen.¹²¹ Da es sich bei der Abgrenzungsproblematik und konkreten Kategorienbildung um eine politische und nicht um eine wissenschaftliche Fragestellung handelt, werden entsprechende Ausführungen in der Folge ausgeklammert.¹²² Die vorliegende Arbeit geht in diesem Sinne vom theoretischen Konstrukt aus, dass alle Betroffenen in den Genuss der ihr zustehenden unternehmenspolitischen Diskursrechte kommen.

2.3.2 Materielle Rechtsnormen

Bei der materiellen Ausgestaltung von Rechtsnormen ist zwischen absolut und relativ geltenden Betroffenenrechten zu unterscheiden.¹²³ Absolut geltende Betroffenenrechte gelten für alle Institutionen zeitlich und räumlich unbegrenzt und können auch von allen Betroffenen in einem faktischen Konsens nicht abgeändert werden, weil sie eine notwendige Bedingung rationaler Entscheidungsfindung darstellen.¹²⁴ Die absolut geltenden Betroffenenrechte sind demnach durch die Diskursgemeinschaft oder die Betroffenenengemeinschaft unantastbar.¹²⁵

¹¹⁹ PIEPER, 1988, 238; P. ULRICH, 1993, 429.

¹²⁰ P. ULRICH, 1993, 426. Dass sich Interessen in der Tat segmentieren lassen, vertreten Public-Relations-Autoren seit langem: „Die Öffentlichkeit als Ganzes ist teilbar, sie zerlegt sich in zahlreiche Segmente, je nach den gemeinsamen Gruppeninteressen.“ (HUNDHAUSEN, 1951, 39).

¹²¹ PIEPER, 1988, 238; P. ULRICH, 1993, 429.

¹²² KRIEGELSTEINER, 1992 hat dem Thema eine ganze Dissertation gewidmet, ohne zu endgültigen Schlüssen zu kommen. Im übrigen bleibt Paul Kriegelsteiner dem laboristischen deutschen Mitbestimmungsmodell verhaftet.

¹²³ Vergleiche die Ausführungen zu Habermas in Kapitel: „b) Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte“, Seite 123.

¹²⁴ Dieser Meinung sind Diskurstheoretiker (ALEXY, 1978, 56) und Praktiker: Neue Zürcher Zeitung (OHNE VERFASSEN, 1994E, 13): „Die kleine Kammer akzeptierte damit grundlegende völkerrechtliche Normen als Grenzen der Volksmacht.“ Ein entsprechender Konsens wäre darum nur ein faktischer und kein rationaler Konsens.

¹²⁵ Analog die Neue Zürcher Zeitung: OHNE VERFASSEN, 1994E, 13: „Das bedeutet, dass das Initiativrecht fundamentalste Werte des Rechtsstaates (Menschenrechte) und unserer Staatsordnung (Föderalismus-, Demokratieprinzip) zu beachten habe.“

Demgegenüber sind relative Betroffenenrechte durch die Diskursgemeinschaft bestimmbar. Relative Betroffenenrechte sind solche, die Strukturprinzipien umzusetzen versuchen, ohne im direkten Sinne diskursethisch notwendig zu sein.¹²⁶ Diese Unterscheidung wird in der Folge bei der materiellen Bestimmung der Rechte jeweils angewendet.

Die von Robert Alexy als Grundrechte bezeichneten Rechte sind Ausgangspunkt zur Gestaltung konkreter Diskursrechte direkt bestimmbarer Betroffener.¹²⁷ Als konkrete Ausgestaltung des Grundrechts zur Mitsprache und Mitentscheidung wird folgendes absolutes Betroffenenrecht vorgeschlagen:

Betroffene haben das aktive und passive Wahlrecht in die normativen Entscheidungsinstanzen.

§ 1: Das aktive und passive Wahlrecht der Betroffenen

Jeder Betroffene darf sich in die Entscheidungsorgane wählen lassen und hat das Recht, selbst am Wahlgang teilzunehmen.¹²⁸ In diesem Sinne ist jedem Kandidat die gleiche Chance einzuräumen, sich in die Normsetzungsinstanz wählen zu lassen.¹²⁹ Es handelt sich beim aktiven und passiven Wahlrecht um eine notwendige Bedingung rationaler Kommunikation, weshalb diese Rechte absolut gelten und durch die Diskursteilnehmer nicht abgeändert werden können.

Neben der Personenwahl können auch Rechte zu inhaltsbezogenen Fragen institutionalisiert werden. Sachabstimmungen, die in Form von Initiativ- und Referendumsrechten oder Abstimmungen im engeren Sinn erfolgen können, sind eine logische Ergänzung zur bereits geforderten Personenwahl: „If we accept the premise that people can choose between good and bad leaders, we must accept the premise that people can choose

¹²⁶ Siehe Kapitel „b) Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte“, Seite 123.

¹²⁷ Siehe Kapitel „a) Grundregeln“, Seite 127.

¹²⁸ Die normativen Organe werden im Rahmen weiterer Leitideen entworfen und besprochen.

¹²⁹ NADER/GREEN/SELIGMAN, 1990, 217.

between good and bad laws.“¹³⁰ Im übrigen spricht einiges dafür, dass konkrete Sachgeschäfte einfacher zu beurteilen sind als eine Mehrzahl von einzusetzenden Personen:¹³¹ „It is far easier for people to make wise decisions on issues than on shifting personalities and promises of individuals.“¹³² In diesem Sinne wären die folgenden Rechte zu fordern:

Betroffene haben das Recht, an betrieblichen Sachabstimmungen teilzunehmen.

§ 2: Das Recht auf betriebliche Sachabstimmungen

Betroffene haben das Recht, Initiativen auszuarbeiten, welche die unternehmenspolitischen Institutionen zu behandeln haben.

§ 3: Das Recht auf Betriebsinitiativen

Betroffene haben das Recht, zu unternehmenspolitischen Entscheiden das Referendum zu ergreifen.

§ 4: Das Recht auf Referendum¹³³

Initiativ- und Referendumsrechte erfüllen gemäss Rhinow eine wichtige Oppositionsfunktion im Staat.¹³⁴ Die Idee eines betrieblichen Referendums ist im übrigen nicht neu und kann gemäss den Vertretern analog zu den staatspolitischen Instrumenten eingesetzt werden: „This form of direct democracy has obvious parallels to the initiative and referendum procedures familiar to many states - except that the election will be paid for by a business corporation and will not necessarily occur at a regular election.“¹³⁵

¹³⁰ CARLTON, 1979, 165.

¹³¹ CRONIN, 1989, 73: So konnte empirisch gezeigt werden, dass Abstimmungsergebnisse nie völlig abwegig sind und Fehlentscheidungen selten vorkommen. Auch ist die konservative Tendenz von Abstimmungen langfristig gesehen kein wesentliches Hindernis für gute Politik.

¹³² DENT, 1979, 102.

¹³³ Auf Überlegungen zum fakultativen und obligatorischen Referendum wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

¹³⁴ OHNE VERFASSER, 1994D, 21.

¹³⁵ NADER/GREEN/SELIGMAN, 1990, 218.

Mit diesen allgemein formulierten Rechten ist grundsätzlich die Möglichkeit gegeben, dass die Betroffenen sowohl am Normsetzungsprozess teilnehmen können, als auch die zu behandelnden Themen bestimmen („Agenda Setting“). Selbstverständlich können die vorgestellten Rechte auf die verschiedensten Arten präzisiert und operationalisiert werden. Diese weitere Operationalisierung ist aber Sache einer grundlegenden juristisch-betriebswirtschaftlichen Arbeit, die noch zu erfolgen hat und optimalerweise vom Gesetzgeber beauftragt sein müsste.

Neben der aktiven Teilnahme und dem Recht auf Festlegung der Traktanden ist das Recht auf freie Meinungsäußerung eine weitere notwendige Bedingung rationalen Diskutierens.¹³⁶ In diesem Sinne ist zu postulieren:

Betroffene haben das Recht auf freie Meinungsäußerung

§ 5: Das allgemeine Recht auf freie Meinungsäußerung

Auch der nicht auf der Diskursethik aufbauende David Ewing erachtet das Recht auf freie Meinungsäußerung, das Recht auf Sicherheit und Privatsphäre, den unabhängigen Rechtsschutz und die persönliche Freiheit bei der Wahl der moralischen Standards als grundlegende Mitarbeiterrechte.¹³⁷ Dieser Katalog von Mitarbeiterrechten wird zudem von einigen weiteren Autoren gestützt.¹³⁸ Im Rahmen dieser Arbeit ist der Katalog lediglich auf die Grundgesamtheit der Betroffenen auszuweiten, was auf die diskursethische Grundlage der vorliegenden Konzeptes zurückzuführen ist.

Das Recht auf freie Meinungsäußerung muss aufgrund praktischer Restriktionen auf Betriebsebene durch weitere Rechte ergänzt werden.¹³⁹ Diese Rechte haben zu gewährleisten, dass das Recht auf freie Meinungsäußerung nicht durch Machtmissbrauch eingeschränkt wird. Es

¹³⁶ Siehe Kapitel „b) Grundsätzliche Kategorien subjektiver Rechte“, Seite 123.

¹³⁷ EWING, 1990, 288.

¹³⁸ WILLIAMS, 1992, 55ff.

handelt sich bei diesen Rechten demzufolge um die Verwirklichung gewaltenteiliger Anliegen und so um *relative* Betroffenenrechte. Da relative Betroffenenrechte primär eine Umsetzungsfrage darstellen und durch die Normsetzungsinstanzen angepasst werden können, sind in der Folge lediglich Grundzüge relativer Betroffenenrechte zu formulieren.

Um Machteinflüsse ausserhalb des Diskurses zu vermeiden, ist als erste Massnahme sicherzustellen, dass die Anonymität der Sprecher gewährleistet ist. Diese Massnahme ist keine Einschränkung des Öffentlichkeitsprinzips, da der Inhalt einer Äusserung aus der Perspektive rationalen Argumentierens unabhängig von der Person zu beurteilen ist. Es wäre kaum rational, wenn sachliche Informationsinhalte von der Person des Sprechers abhingen, auch wenn das in der Realität oft der Fall ist. In diesem Sinne ist zu postulieren:

Diskursbeiträge können auf Wunsch des Betroffenen anonym erfolgen.

§ 6: Das allgemeine Recht auf anonyme Meinungsäusserung

Einen weiteren Aspekt des Anonymitätsgedankens formuliert folgender Grundsatz:

Mitarbeiter haben das Recht auf Privatsphäre am Arbeitsplatz.

§ 7: Das allgemeine Recht auf Privatsphäre am Arbeitsplatz

Die Anonymität des Informationsflusses wird nicht nur von Diskursethikern empfohlen, sondern kann erwiesenermassen auch gewinnrelevante Auswirkungen haben: „To avoid anonymous whistleblowing organizations should provide channels for anonymously dissenting within the organization. Such channels should be accessible to all and should ensure an investigation of serious allegations and appropriate remedial actions.“¹⁴⁰ Empirisch kann festgestellt werden, dass Ethikpro-

¹³⁹ Siehe Kapitel „2.2 Kontingenzfaktoren praktischer Diskurse“, Seite 138.

¹⁴⁰ ELLISTON/KEENAN/LOCKHART/VAN SCHAICK, 1985, 138; METZGER/DALTON/HILL, 1993, 31 weist darauf hin, dass effiziente interne

gramme ohne Anonymität meist nicht funktionieren: „One respondent felt that implementation could be considered ineffective because supervisors had been allowed to retaliate against employees who were known to have used the ethics hotline.“¹⁴¹ Die Zusicherung der Anonymität kann auch durch den Schutz von Repressionsmassnahmen nicht ersetzt werden: „Blatant retaliation had been controlled effectively, but there were no controls on the subtle forms of retaliation that can make a subordinates life miserable like task assignments and flexibility in working conditions.“¹⁴²

a) *Abberufungsrechte für Normfindungsorgane und Führungspositionen*

Ein für betriebliche Verhältnisse interessantes Instrument ist das Recht auf Abberufung (Recall). Die in den Staaten und auch in der Schweiz eingesetzten Recallrechte lassen sich aus den Strukturprinzipien ableiten¹⁴³ und umfassen grundsätzlich sämtliche Funktionsinhaberinnen und -inhaber. Mit dem erfolgreichen Recall verlieren die Inhaber administrativer oder politischer Macht ihre positionsgebundene Machtbasis.¹⁴⁴ Das Stimmenquorum ist in der Regel höher als bei Abstimmungen und richtet sich wenn möglich nach der Anzahl Wähler oder Anzahl Untergebener.¹⁴⁵ Als subjektives Betroffenenrecht direkt bestimmbarer Betroffener wäre in diesem Sinne zu postulieren:

Informationskanäle für Firmen ein Risikosenkungspotential aufweisen, weil dadurch Medienskandale vermieden werden können.

¹⁴¹ BARKER, 1993, 171: Beispiel Hotline bei General Dynamics.

¹⁴² BARKER, 1993, 171.

¹⁴³ Reformprinzip, Repräsentativitätsprinzip.

¹⁴⁴ MÖCKLI, 1994, 112.

¹⁴⁵ CRONIN, 1989, 125: „Recall is the procedural democracy device that allows voters to discharge and replace a public official. Fifteen states, the District of Columbia, Guam, and the Virgin Islands provide the recall of various local officials. Recall requires a petition process, yet it needs more signatures than citizen initiatives (typically 25 percent of those voting in the last election for the position of the official to be recalled).“

MÖCKLI, 1994, 107: In der Schweiz ist die Abberufung - allerdings nur gegen die gesamte Behörde - möglich in den Kantonen Bern, Luzern, Uri, Solothurn, Schaffhausen, Thurgau, Tessin.

Repräsentanten der normativen Führungsorgane können durch das Wahlgremium abgewählt werden.

§ 8: Das allgemeine Abberufungsrecht

Dieses sich auf die normativen Führungsorgane beschränkendes Abberufungsrecht kann bei Bedarf auf sämtliche Funktionen der Unternehmung ausgeweitet werden:

Inhaber von Führungspositionen in der Unternehmung können durch das Wahlgremium der normativen Führungsorgane abgewählt werden.

§ 9: Das Abberufungsrecht der Führungskraft durch die Wähler

Ferner wäre für Führungspositionen zu fordern:

Inhaber von Führungspositionen in der Unternehmung können durch die Untergebenen abgewählt werden.

§ 10: Das Abberufungsrecht der Führungskraft durch die Untergebenen

Auch Abberufungsrechte existieren bei einigen Firmen bereits in der Praxis, denn sobald die Vorgesetztenbeurteilung eingesetzt wird, besteht ein gewisses Risiko, dass ein Vorgesetzter durch seine Untergebenen abgesetzt wird. Abberufungsrechte verwirklichen unter anderem das Unabhängigkeitsprinzip, indem sichergestellt wird, dass die Untergebenen eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber ihrem Vorgesetzten erhalten.

Folgende Argumente sprechen für Abberufungsrechte:¹⁴⁶

1. Es ist ein permanenter Vertrauensbeweis notwendig, der die Funktionsträger in ihrem Handeln diszipliniert.¹⁴⁷
2. Die einseitige Interessenvertretung kann verhindert werden.

¹⁴⁶ CRONIN, 1989, 133ff.

¹⁴⁷ BOGGS/FUHRMAN/REGISTER, 1979, 14: „Los Angeles voters have generally preferred to reserve the recall for its originally intended use (to weed out malfeasance and corruption) and to settle political questions at regular elections.“

3. Die Abberufung ermöglicht längere Amtsdauern bei gleichbleibendem kommunikativem Rationalisierungsgrad.
4. Die Abberufung motiviert die Betroffenen, das Handeln von Amtsträgern auch während der Amtszeit zu verfolgen.¹⁴⁸
5. Die Abberufung kann als emotionales Ventil eingesetzt werden.

¹⁴⁸ Gemäss einem Interview mit einem abrufbaren Richter wird der Recall von den Amtsträgern stärker beachtet als Referendums- und Initiativdrohungen (CRONIN, 1989, 134).

6. Die Abberufung ist eine früh wirksame Alternative zur relativ umständlichen Amtsenthebung.

7. Die Abberufung ist ideologisch neutral.¹⁴⁹

Dem stehen folgende Probleme gegenüber:¹⁵⁰

1. Die Abberufung senkt die Entscheidungsfreiheit von Amtsträgern, unpopuläre Massnahmen durchzusetzen.

2. Die Abberufung macht die Position für fähige Leute weniger attraktiv.¹⁵¹

3. Abberufungen polarisieren, destabilisieren und eröffnen Missbrauchsmöglichkeiten, wobei die Konsequenzen nur schlecht absehbar sind.¹⁵²

4. Abberufungen sind verwirrend, oft unfair und verlangen vom Wähler zu viel Aufmerksamkeit zwischen Wahlen.

b) Recht auf Chancengleichheit

Um die Chancengleichheit der Meinungsäußerung in der Praxis sicherzustellen, müssen die Diskursteilnehmer auf ein Mindestmass gesicherter Lebensbedingungen zählen können.¹⁵³ Auch auf Staatsebene ist ein garantiertes Mindesteinkommen ein wichtiges Element des Egalitätsprinzips.¹⁵⁴ In bezug auf die Sicherung minimaler Arbeitsbedingungen wäre aus diskursethischer Sicht folgendes Postulat notwendig:

¹⁴⁹ Diese Erkenntnis ist empirisch in Kalifornien gewonnen worden (CRONIN, 1989, 135).

¹⁵⁰ CRONIN, 1989, 135ff.

¹⁵¹ Diesem Grund fehlt allerdings die empirische Basis (CRONIN, 1989, 144). Die normalerweise genannten Gründe für Amtsverzicht sind: Familie, Geschäft und Gesundheit.

¹⁵² Da Abberufungen relativ selten sind und nur zu 50% erfolgreich verlaufen, ist diese Gefahr jedoch minimal (CRONIN, 1989, 142).

¹⁵³ Ressourcengleichheitsprinzip.

¹⁵⁴ BALKENHOL, 1991, 232.

*Die Chancengleichheit, die Humanisierung der Arbeit und ein angemessener Lebensstandard der Betroffenen ist sicherzustellen.*¹⁵⁵

§ 11: Recht auf Chancengleichheit

Diese Forderung ist gar nicht so fremd, wie es dem modernen Kapitalisten auf den ersten Blick scheinen mag. Erst im Verlaufe der letzten Jahrzehnte hat sich die Verantwortung des Unternehmers für seine Mitarbeiter aufgelöst. Einige wenige Überreste in westlichen Marktwirtschaften bestehen nach wie vor in sozialen Lohnkomponenten, wie Familienstand, Anzahl Kinder, Alter und Dienstalder. Damit verweist die Diskursethik auf die Notwendigkeit, neben Leistungskomponenten auch soziale Komponenten in das Lohnsystem einfließen zu lassen. Das beinhaltet neben der Befriedigung lebensnotwendiger Grundbedürfnisse auch die Befriedigung von dem lokalen Lebensstandard angepassten Bedürfnissen. Ist die Sicherung angepasster Lebensbedingungen nicht möglich, ist kaum davon auszugehen, dass die Diskursteilnehmer gegen Bestechungs- und Beeinflussungsmassnahmen in hinreichender Weise geschützt sind. In diesem Sinne bestehen also auch strategische Gründe für die Garantie eines angemessenen Lebensstandards der Betroffenen einer Unternehmung.

¹⁵⁵ P. ULRICH, 1977, 135ff.: Es handelt sich hierbei um Bedingungen mittleren Anspruchsniveaus für die Sozialstaatlichkeit (Sozialisationsbedingungen, Arbeitsbedingungen, Lebensbedingungen), die laut Peter Ulrich Voraussetzungen für das Funktionieren der offenen Unternehmungsverfassung sind.

2.4 Leitidee repräsentativer Führungsorgane

Die Leitidee repräsentativer Führungsorgane (normative Entscheidungsinstanz) fordert, dass alle Entscheidungen in Gremien¹⁵⁶ zu treffen sind, in welchen potentiell Betroffene repräsentativ¹⁵⁷ vertreten sind.

Die Führungsgremien sind auf Dauer (permanent) einzurichten.

Die Repräsentativität ist durch die allgemeine Wahl der Mitglieder normativer Führungsorgane sicherzustellen.

Zur Sicherung der Transparenz und der Meinungsäußerungsfreiheit haben Wahlen und Abstimmungen geheim¹⁵⁸ und Verhandlungen öffentlich¹⁵⁹ zu erfolgen.

Das Wahl- und Abstimmungsverhalten von Abgeordneten ist öffentlich.

Zur Sicherung der Beschlussfähigkeit sind Kompromisse zulässig und Entscheide nach dem Mehr zu fällen:¹⁶⁰

- Das qualifizierte Mehr ist für Normen zu verwenden, die das Repräsentativitätsprinzip berühren. Zudem ist das qualifizierte Mehr für die Teil- und Totalrevision von Leitbild und Statuten der Unternehmung erforderlich. Diese Entscheide sind nicht delegierbar.

- Das einfache Mehr ist für alle übrigen Entscheide zu verwenden. Diese Entscheide sind delegierbar.

Leitidee 4: Repräsentative Führungsorgane

Diese repräsentativen Führungsorgane oder normativen Entscheidungsinstanzen sind die obersten Führungsorgane einer Unternehmung, die ausgewählte Bereiche temporär oder dauerhaft an ausführende Stellen delegieren können. Nicht in die Kompetenz der normativen Entscheidungsinstanzen fällt aufgrund der weiter unten zu

¹⁵⁶ Institutionalierungsprinzip.

¹⁵⁷ Repräsentationsprinzip.

¹⁵⁸ Rechtsschutzprinzip.

¹⁵⁹ Öffentlichkeitsprinzip.

formulierenden Leitideen die Kommunikation, Anwendung und Kontrolle der Beschlüsse. Das normative Führungsorgan kann lediglich neue Beschlüsse fassen, die vergangene Beschlüsse präzisieren oder widerlegen. Aufgrund des Mehrheits- und Kompromissprinzips sind Entscheidungen im Normalfall nach dem Mehrheitsprinzip und bei wichtigen Fragen nach dem qualifizierten Mehr zu treffen.

2.4.1 Führungsorgane oder normative Entscheidungsinstanzen

Die normativen Entscheidungsinstanzen in der Unternehmung befinden sich zuoberst in der Befehlshierarchie. Dies ist darauf zurückzuführen, dass normative Beschlüsse Priorität gegenüber allen anderen Entscheidungen haben müssen.¹⁶¹ Im heutigen Gesellschaftsrecht ist die oberste Entscheidungsinstanz der Verwaltungsrat oder Vorstand der Unternehmung.¹⁶² Diesem Konzept wird in dieser Arbeit aus Gründen der Praktikabilität Folge geleistet:

1. Der Verwaltungsrat ist mit genügend Macht ausgestattet, um Ziele für die Gesamtunternehmung vorzugeben.¹⁶³
2. Durch die periodische Neuwahl des Verwaltungsrats kann die strukturalistische Tendenz permanenter Ernennungen verhindert werden.¹⁶⁴
3. Da der Verwaltungsrat nur periodisch tagt, kann er die operative Seite der Unternehmung nicht störend verlangsamen.

¹⁶⁰ Mehrheits- und Kompromissprinzip.

¹⁶¹ Siehe Kapitel „1.3 Priorisierung und Lokalisierung“, Seite 118.

¹⁶² BLEICHER/LEBERL/PAUL, 1989, 44.

¹⁶³ Zur Notwendigkeit, die Interessen mit genügend Durchsetzungspotential auszustatten: P. ULRICH, 1977, 178. In diesem Sinne eignet sich die konkrete juristische Ausgestaltung der Schweiz und der USA am besten für die Institutionalisierung der Interessen im Spitzenorgan. Im deutschen Recht hingegen ist der Aufsichtsrat mit zuwenig Kompetenzen ausgestattet, um die übertragene Verantwortung zur Wahrnehmung pluralistischer Interessenvertretung wahrzunehmen (P. ULRICH, 1977, 179f.).

¹⁶⁴ P. ULRICH, 1977, 180; zu beachten sind auch die negativen Erfahrungen bei ex-jugoslawischen Selbstverwaltungsexperimenten (HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH, 1994, 265).

4. Der Verwaltungsrat hat keine operative Funktion und damit genügend freien Raum für die konzeptionelle Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen.¹⁶⁵

In bezug auf die oberste Leitung der Unternehmung stellen sich zwei grundsätzliche Gestaltungsfragen. Einerseits ist festzulegen, welche Interessen im Führungsorgan zu berücksichtigen sind, was die Frage nach der Zusammensetzung und Organisation des Führungsorgans aufwirft. Andererseits ist festzulegen, welche Aufgaben diesem Organ zukommen und mit welchen Kompetenzen es zur Erfüllung dieser Aufgaben auszustatten ist. Diese Punkte werden in den folgenden beiden Abschnitten behandelt.

a) *Zusammensetzung und Organisation*

Ein kommunikativ rational strukturiertes Führungsorgan muss aufgrund des Repräsentationsprinzips aus den Betroffenen der Entscheidungen bestehen. Dabei sollen die heute zu beobachtenden Probleme mitbestimmter deutscher Aufsichtsräte vermieden werden. Bereits frühe Untersuchungen haben in der Montanindustrie gezeigt, dass die Mitwirkung bei Wahlen des Vorstandes durch den Aufsichtsrat nur sehr gering ist.¹⁶⁶ Anstatt dass der ganze Aufsichtsrat die zu wählenden Vorstandsmitglieder bestimmt, entscheidet in der Praxis das aus nur drei Personen zusammengesetzte Aufsichtsratspräsidium durch die Unterbreitung eines bereits verfassten Vorschlags. „Und dieser Vorschlag, der am Beginn des offiziellen Wahlablaufes bereits erarbeitet ist, hat eine Chance von mindestens 99%, dass er durch den gesamten offiziellen Wahlakt durchgezogen wird.“¹⁶⁷ Es konnte sogar festgestellt werden, dass der Gewerkschaftsvertreter aufgrund einer stillschweigenden Arbeitsteilungsvereinbarung nur bei der Stellung des Arbeitsdirektors mitspricht. „In allen anderen Fällen beteiligt er sich nicht

¹⁶⁵ Im Gegensatz zum schweizerischen Bundesrat, der unter der Funktionenlast von Regierung und Verwaltungsoberhaupt stets leidet (ALTERMATT, 1991, 25).

¹⁶⁶ BRINKMANN-HERZ, 1974, 122.

¹⁶⁷ BRINKMANN-HERZ, 1974, 123.

an den Vorschlägen.“¹⁶⁸ Die „Wahl“ geschieht demzufolge in der Regel unter Ausschluss des Aufsichtsrates im Aufsichtsratspräsidium und meist in Abwesenheit der Gewerkschaftsvertreter. Ähnliche Beobachtungen teilen auch Studien amerikanischer Verwaltungsräte: So vergleichen Nader, Green und Seligman die heutigen Verwaltungsratswahlen in westlichen Marktwirtschaften mit kommunistischen Plebiszitsystemen: „In 1973, 99.7 percent of the directorial elections in our largest corporations were uncontested.“¹⁶⁹

In diesem Sinne ist dafür zu sorgen, dass die Wahlen kommunikativ rationalisierter erfolgen. Der Verwaltungsrat oder einzelne Verwaltungsratsmitglieder dürfen die Wahl nicht abschliessend vorbereiten. Vielmehr ist dafür zu sorgen, dass die Betroffenen eine institutionalisierte Teilnahme erhalten. Eine mögliche Lösung bestünde in Wahlgremien für einzelne Betroffenenengruppen, wie das auch auf Staatsebene praktiziert wird. Die Wahlgremien müssten dabei durchaus nicht nur für den Wahlakt zusammenkommen, sondern könnten auch andere Geschäfte erledigen. Die Wahlgremien wären in diesem Sinne als Subsidiärorgane zu konzipieren, die Teilaufgaben der primären normativen Entscheidungsinstanzen übernehmen. Als solche Subsidiärorgane bieten sich folgende Gremien an:

1. *Generalversammlung für Aktionäre und Fremdkapitalgeber*

Die Vertreter der Kapitalgeber sind im Rahmen der jährlichen Generalversammlung durch die Aktionäre zu wählen.¹⁷⁰

2. *Betriebsversammlungen*

Einmal bis viermal jährlich stattfindende Betriebsversammlungen wären als Wahlinstanz für die Vertreter der Mitarbeiter geeignet.¹⁷¹

¹⁶⁸ BRINKMANN-HERZ, 1974, 123.

¹⁶⁹ NADER/GREEN/SELIGMAN, 1990, 210.

¹⁷⁰ Es scheint durchaus vertretbar, die Fremdkapitalgeber erst dann stimmenmässig zu berücksichtigen, wenn ihr Kapital gefährdet ist, wie das zum Beispiel im aktuellen Schweizer Obligationenrecht bereits der Fall ist.

¹⁷¹ MACHARZINA, 1990, 212ff.: Deutsche Arbeitskräfte haben mit diesem Informationsorgan bereits gute Erfahrungen gemacht.

3. *Management Meetings*

Die Managementvertreter können in den mehrmals jährlich stattfindenden Management Meetings gewählt werden.

Auch bei diesen Institutionalisierungsvorschlägen handelt es sich lediglich um Vorschläge einer möglichen Form der Sicherung repräsentativer Verhältnisse. Jede andere Form, die eine flexiblere und bessere Repräsentation der betroffenen Interessengruppen sicherstellt, ist aus diskursethischer Sicht zu bevorzugen. Zum Beispiel könnte ein Zweikammersystem eingeführt werden, das die Interessen von Minderheiten besser berücksichtigt und eine höhere Systemsicherheit realisiert.¹⁷²

b) *Aufgabenkreis und Kompetenzausscheidung*

In bezug auf den Aufgabenkreis ist der Verwaltungsrat prinzipiell mit jeder Kompetenz auszustatten.¹⁷³ Aus Gründen der Praktikabilität sind jedoch bestimmte Aufgabenbereiche an den operativen Bereich zu delegieren, wobei zu beachten ist, dass sich nicht alle Aufgaben delegieren lassen. Gemäss neuem Schweizerischen Aktienrecht sind zum Beispiel die folgenden Bereiche nicht delegierbar:¹⁷⁴

1. Die Oberleitung der Gesellschaft
2. Die Festlegung der Organisation
3. Die Finanzkontrolle und Ausgestaltung des Rechnungswesens
4. Die Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung
5. Die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung
6. Die Erstellung des Geschäftsberichts
7. Die Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung

¹⁷² Sinngemäss CRONIN, 1989, 30, 31: „A unicameral legislature could too hastily get carried away and violate the Constitution and its basic principles.“

¹⁷³ Weil grundsätzlich jedes Problem politischer Natur ist (wie im Kapitel: „2.2 Kontingenzfaktoren praktischer Diskurse“, Seite 138ff. hergeleitet).

¹⁷⁴ BÄR, 1992, 126.

Ähnliche Auffassungen sind auch aus der Praxis zu hören. So fordert Shapiro, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der du Pont de Neumours & Company, als nicht zu delegierende Aufgaben für den Verwaltungsrat:¹⁷⁵

1. Die Festlegung der Unternehmenspolitik und -philosophie
2. Die Festlegung der Leistungsstandards für das Management
3. Die Wahl des CEO
4. Das Controlling der Leistung des Management aufgrund der Leistungsstandards und gesetzlicher Forderungen
5. Die Kommunikation der Ziele und Standards

In bezug auf das vorliegende Konzept muss von dieser Auffassung der obersten Leitung von Unternehmungen nicht abgewichen werden, denn aufgrund des Repräsentationsprinzips ist die Delegation im Rahmen des Legalitätsprinzips grundsätzlich möglich. Nichtdelegierbar sind nur politische Beschlüsse, wie das sinngemäss in den beiden obigen Aufzählungen gefordert wird. Im allgemeinen kann festgehalten werden:

*Beschlüsse über Machtveränderungen oder Ressourcenverschiebungen in der Organisation und Beschlüsse zur Zielfestlegung und Unternehmensleistung sind nicht delegierbar. Sie unterliegen dem qualifizierten Mehr des normativen Führungsorgans.*¹⁷⁶

Definition 6: Delegationsrechte und Entscheidungsquoren der normativen Führungsinstanz

Allerdings ist im Hinblick auf die Leitideen unabhängiger Beschlussanwendung, unabhängiger Kommunikationsorgane und unabhängiger Kontrolle und Revision eine Differenzierung vorzunehmen. Der Verwaltungsrat hat als oberstes Führungsorgan und damit normative Entscheidungsinstanz oder Normsetzungsinstanz zwar alle Rechte zur Ausgestaltung von Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie und

¹⁷⁵ SHAPIRO, 1990, 223 oder grundsätzlich NADER/GREEN/SELIGMAN, 1990, 213.

¹⁷⁶ Die Machtverhältnisse sind insbesondere dann betroffen, wenn Entscheidungen die Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung betreffen.

alle Rechte zur organisatorischen Umsetzung dieser Entscheide. Die Anwendung, Kommunikation und Kontrolle seiner Beschlüsse sind jedoch unabhängigen Instanzen zu überlassen.

Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und erscheint im Hinblick auf die politische Machbarkeit auch nicht sinnvoll, auf detaillierte Verfahrensregeln der normativen Führung einzugehen. Im Rahmen der Leitidee repräsentativer Führungsorgane konnten lediglich einige wichtige Grundsteine kommunikativ rationaler Führung festgehalten werden, die dem Gesetzgeber als Orientierungsgrösse dienen können.

2.4.2 Beurteilung der Leitidee repräsentativer Führungsorgane

a) Normative Beurteilung

Die Leitidee repräsentativer Führungsorgane leitet sich direkt aus dem Legitimitäts- oder Demokratieprinzip her. Die Führungsorgane müssen im Idealfall sämtliche betroffenen Interessen personell berücksichtigen. Da dies in der Realität kaum der Fall sein dürfte, sind Vorkehrungen zu treffen, diesen Idealzustand so gut wie möglich zu erreichen. Als geeignete Massnahmen sind im zweiten Teil die Strukturprinzipien hergeleitet worden, die auch in den hier vorgestellten Konkretisierungen wieder auftauchen. So hat der Verwaltungsrat und die vorgeschlagenen Subsidiärorgane die Form einer dauerhaften Institution, was dem Institutionalisierungsprinzip förderlich ist. Er ist repräsentativ zusammengesetzt (Repräsentationsprinzip) und entscheidet durch einfaches oder qualifiziertes Mehr (Mehrheits- oder Kompromissprinzip). Seine Beschlüsse sind öffentlich und genügen so dem Öffentlichkeitsprinzip. Der Verwaltungsrat ist im Sinne des Unabhängigkeitsprinzips unabhängig, da seine Mitglieder durch die Betroffenen selbst gewählt werden. Je nach Bedarf können die Führungsorgane in zwei Kammern oder Organen konstituiert sein und Verfahrensmechanismen der Nachkontrolle aufweisen. Solche institutionellen Vorkehrungen würden das Redundanzprinzip umsetzen und wären demzufolge der Systemsicherheit förderlich. Schliesslich ist das Subsidiaritätsprinzip berücksichtigt, wenn dem Vorschlag entsprochen wird, den

Verwaltungsrat auf Subsidiärorganen aufzubauen, und diesen Organen Kompetenzen zugesprochen würden. Solche Vorkehrungen wären insbesondere in divisional organisierten Grossunternehmen sinnvoll.

Auch in der Praxis der Unternehmensmitbestimmung lässt sich eine gewisse Unzufriedenheit mit nichtinstitutionalisierten Formen der Kommunikation feststellen. So konnte eine empirische Untersuchung in Deutschland zeigen, dass in den informellen Gesprächen zwischen Aufsichtsrat und Verwaltungsrat die potentiell grösste Einflussituation besteht. Jedoch hat diese Einflussnahme zwei strukturelle Nachteile: „Zunächst steht einmal völlig offen, wer in diesen Gesprächen wen beeinflusst. Beeinflusst das Aufsichtsratsmitglied den Vorstand oder beeinflusst der Vorstand das Aufsichtsratsmitglied?“¹⁷⁷ Daneben ist die Einflussituation derart komplex, „dass die Lokalisierung der tatsächlichen Einflussnahme fast unmöglich erscheint“.¹⁷⁸ Zweitens stellt sich das Problem der Diffusion und Kontrolle von Information: „Was in einem solchen [informellen] Gespräch passiert, ist bei der Anteilseignerseite nie, bei der Arbeitnehmerseite häufig nicht abgesprochen und entzieht sich völlig der Kontrolle durch die übrigen Aufsichtsratsmitglieder.“¹⁷⁹ Es lässt sich demnach die Schlussfolgerung ziehen: „Eine effektive Ex-post-Kontrolle ist kaum möglich durch einen nebenberuflich tätigen Aufsichtsrat, der vom Vorstand mit Informationen knapp gehalten wird; und das Recht des letzten Entschlusses, der Billigungsvorbehalt, ist nicht in der Lage, einen arbeitsfähigen komplexen Entscheidungsprozess zu steuern.“¹⁸⁰ Damit steht „die informelle Beratungstätigkeit, die als potentiell effektivste Form der Mitbestimmung von allen Aufsichtsratsmitgliedern bevorzugt wird (...) einer Demokratisierung der Entscheidungsvorgänge eher entgegen, als dass sie sie fördert“.¹⁸¹

¹⁷⁷ BRINKMANN-HERZ, 1974, 129.

¹⁷⁸ BRINKMANN-HERZ, 1974, 129.

¹⁷⁹ BRINKMANN-HERZ, 1974, 130.

¹⁸⁰ BRINKMANN-HERZ, 1974, 132f.

¹⁸¹ BRINKMANN-HERZ, 1974, 133.

b) *Strategische Beurteilung*

Bereits heute konnten privatwirtschaftliche Unternehmen einige Erfolge mit oder trotz repräsentativer Verwaltungsräte erzielen. So sind 75% der amerikanischen Verwaltungsräte grosser, börsenkotierter Gesellschaften sogenannte „Outsider“.¹⁸² Auch die Japaner haben gute Erfahrungen zum Beispiel mit dem Rotationsprinzip zwischen Politik und Wirtschaft gemacht.¹⁸³ Wichtigstes Element ist jeweils die Verhinderung von Machtakkumulation bei Eliten, was einen gewissen Beitrag zur Vermeidung eskalierender Konflikte leistet.¹⁸⁴ Trotzdem konnten erst wenige Unternehmer Erfahrungen mit repräsentativen Entscheidungsprozessen machen, wie zum Beispiel Ricardo Semmler, der mit seiner Firma „Semco“ in Brasilien überdurchschnittlichen Erfolg erzielt.¹⁸⁵ Wie erfolgreich Unternehmen mit offenen Strukturen sind, vermag aufgrund der mangelnden heutigen Grundgesamtheit nur die Zukunft zeigen. Die Frage lässt sich jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschliessend beantworten.¹⁸⁶

¹⁸² WANG/COFFEY, 1992, 772.

¹⁸³ NEUBAUER/DEMB, 1993, 205.

¹⁸⁴ LINDER, 1990, 41.

¹⁸⁵ SEMLER, 1994, SEMLER, 1989, SEMLER, 1993; wobei aber auch kritische Stimmen zu vernehmen sind: BERTOLAMI, 1994, 23.

¹⁸⁶ WANG/COFFEY, 1992, 772.

Zum Beispiel wachsen zwar Ausgaben für „gute Zwecke“ mit dem Verhältnis Outsider zu Insider (WANG/COFFEY, 1992, 775). Diese Ausgaben wachsen aber auch bei steigendem Eigentum im Verwaltungsrat (WANG/COFFEY, 1992, 776).

2.5 Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung

Die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung fordert unabhängige richterliche Instanzen und Verfahren, die Beschlüsse der normativen Führungsorgane anwenden. Folgende Elemente sind konstitutiv für die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung:

- *Die Beschlussanwendung wird von einem formellen Organ vorgenommen.¹⁸⁷*
- *Die Beschlussanwendungsinstanz ist organisatorisch vom strategischen und operativen Management unabhängig.¹⁸⁸*
- *Die Unabhängigkeit der Beschlussanwendungsinstanz wird weiter durch die allgemeine Wahl sichergestellt.¹⁸⁹*
- *Beschlüsse der Beschlussanwendungsinstanz sind öffentlich.¹⁹⁰*
- *Die Beschlussanwendung ist an die formell kodifizierten Normen gebunden.¹⁹¹*

Sanktionsmechanismen müssen formell kodifiziert sein und die sofortige, einheitliche, öffentliche und sichere Bestrafung vorsehen.

Zur Senkung des unternehmenspolitischen Aufwands können Richter aus spezialisierten externen Firmen beigezogen werden.

Leitidee 5: Unabhängige Beschlussanwendung

Innerhalb der Leitidee formell kodifizierter Strukturen und der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz wurde gefordert, dass sich das Handeln in der Unternehmung an den Beschlüssen der normativen Entscheidungsinstanz zu orientieren hat. Die Durchsetzung dieser Forderung in der Praxis macht weitere Mechanismen der Beschlussanwendung, -kommunikation und -kontrolle notwendig. Diese

¹⁸⁷ Institutionalisierungsprinzip.

¹⁸⁸ Unabhängigkeitsprinzip.

¹⁸⁹ Unabhängigkeitsprinzip; Repräsentationsprinzip; zum Wahlverfahren siehe die Ausführungen in Kapitel „2.4 Leitidee repräsentativer Führungsorgane“, Seite 247.

¹⁹⁰ Öffentlichkeitsprinzip.

¹⁹¹ Legalitätsprinzip.

Mechanismen sind aus der Diskurstheorie nicht direkt ableitbar, haben aber gewaltenteilige Anliegen zu verwirklichen und sind damit auf die erläuterten Strukturprinzipien zurückzuführen. Ich habe die drei Bereiche Anwendung, Kommunikation und Kontrolle herausgegriffen, weil es sich um zentrale Problemkreise von

Machtausübung handelt. Diese Problemkreise können durchaus erweitert werden und weitere Mechanismen erfassen.

Die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung ist meines Erachtens die wichtigste gewaltenteilige Massnahme und wird demzufolge zuerst behandelt. Für die Bedeutung der Beschlussanwendung spricht die Tatsache, dass auch auf staatsdemokratischer Ebene ein spezielles Organ, die Judikative oder richterliche Instanz, aufgrund der speziellen Funktion im Rechtssetzungsprozess ausgegliedert worden ist.

2.5.1 Institutionalisation unabhängiger Beschlussanwendung

Diskursergebnisse (Normen) sind nach deren kommunikativ rationalen Beschliessung auch verbindlich durchzusetzen.¹⁹² Für den Durchsetzungsprozess ist es notwendig, die Beschlüsse zu interpretieren und auf einen konkreten Sachverhalt anzuwenden. Es handelt sich hierbei um eine (teleologische) Anwendungsfrage, die eigentlich keine politische Komponente enthalten dürfte. Durch den praktischen Freiraum der Beschlussanwendung kann die Aufgabe aber hochpolitisch werden, so dass es notwendig wird, die Funktion der Beschlussanwendung in eine unabhängige richterliche Instanz einzubinden.¹⁹³

Diese Forderung steht im Gegensatz zur gängigen Praxis, wo Weisungen der Geschäftsleitung in der Regel durch den jeweiligen direkten oder nächsthöheren Vorgesetzten angewendet werden. Dass es bei diesem Verfahren zu ausgesprochenen Rationalitätsmängeln der Beschlussanwendung kommen muss, versteht sich von selbst.¹⁹⁴ Etwas weiter fortgeschritten sind die Praktiken der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung, die richterliche Funktionen in Ethics Committees wahr-

¹⁹² REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991, 22.

¹⁹³ Die Idee der richterlichen Instanz ist nicht neu und wird in der Theorie schon seit einiger Zeit diskutiert (IRLE, 1971, 220). Einen Rechtsschutz postuliert auch P. ULRICH, 1977, 185 im Rahmen der Forderung sozialer Schutzstrategien.

¹⁹⁴ Am Beispiel Groupthink erörtert bei SIMS, 1992, 658.

nehmen.¹⁹⁵ Eine empirische Untersuchung im Jahre 1986 hat gezeigt, dass sich diese Ethikkomitees zu 60% aus dem oberen Management, zu 45% aus Top-Management und zu 23% aus dem mittleren Management zusammensetzen. Daneben weisen nur 8% der Ethikkomitees externe Mitglieder auf, und wiederum nur 8% enthalten auch Angestellte der Firma.¹⁹⁶ Selbstredend haben so zusammengesetzte richterliche Instanzen keine ausreichende Unabhängigkeit gegenüber der Linie. In der Folge sind deshalb Grundsätze zu erarbeiten, die eine unabhängige Beschlussanwendung gewährleisten. Hierfür wird zuerst auf das klassische Zivilprozessverfahren eingegangen, das auf die betriebliche Situation anzuwenden ist. In einem zweiten Schritt werden neuere Mediationsverfahren besprochen, die sich für die betriebliche Situation speziell eignen. Schliesslich wird zu möglichen Sanktionsmassnahmen und -verfahren aus der Perspektive der Praxis Stellung bezogen.

a) *Unabhängige richterliche Instanz*

Ausgangsfrage ist die Sicherstellung der vernunftorientierten Beschlussanwendung im Betrieb.¹⁹⁷ In der staatsdemokratischen Praxis bindet man das Anwendungsverfahren gesetzlicher Normen an Rationalitätskriterien der Begründung, das Öffentlichkeitsprinzip der Beschlussanwendung und die Unabhängigkeit des Richters.¹⁹⁸ Während Rationalitätskriterien der Begründung eine Selbstverständlichkeit darstellen und das Öffentlichkeitsprinzip generell durch die Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz bereits gefordert wird, ist die Sicherstellung der Unabhängigkeit an dieser Stelle zu vertiefen. In der staatsdemokratischen

¹⁹⁵ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 265; MURPHY, 1988, 909; GIACALONE/ROSENFELD, 1987, 409; BARRY, 1986, 131.

¹⁹⁶ CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 87: „60% draw ethics committee members from executive officers, 45% from the board of directors, and 23% from managers. On the other hand, only 8% have representatives from outside the corporation as members and only 8% have employees as members below the managerial rank, of which less than 3% are hourly employees. Furthermore, the members of 88% of the companies with ethics committees are appointed; only 8% have any members that are voted in.“

¹⁹⁷ In Analogie zum Zivilprozess (VOGEL, 1992, 26).

¹⁹⁸ VOGEL, 1992, 115ff.

Praxis wird die Unabhängigkeit des Richters durch die allgemeine Wahl sichergestellt:¹⁹⁹ „Die Wahl des Richters durch das Volk oder das Parlament gehört zu den wichtigen Errungenschaften der Demokratie.“²⁰⁰ Dieser gewaltenteiligen Massnahme wird auch im vorliegenden Konzept Folge geleistet. Sinnvollerweise müsste der Richter durch die gleichen Verfahren gewählt werden wie die normative Entscheidungsinstanz. Daher ist an dieser Stelle nur auf das einschlägige Kapitel oben zu verweisen.²⁰¹ Da das normative Führungsorgan gemäss der Leitidee repräsentativer Führungsorgane aus den Betroffenen zusammengesetzt ist, wäre die Unabhängigkeit des Richters auch dann gewährleistet, wenn er vom normativen Führungsorgan gewählt oder eingesetzt würde.²⁰² Auf diese Weise senkt sich der unternehmenspolitische Aufwand, ohne dass sich materiell im Hinblick auf die Strukturprinzipien schwerwiegende Nachteile ergäben.²⁰³

Im Sinne des Unabhängigkeitsprinzips müsste der gewählte Richter nur durch disziplinarische Massnahmen abgesetzt werden können, weil man ihm sonst mit der Abwahl drohen könnte: „Wirklich unabhängig wäre der Richter nur, wenn er, einmal gewählt, nicht mehr absetzbar wäre (es sei denn in einem sehr schwierigen, eher dem Disziplinarrecht zugeordneten Verfahren).“²⁰⁴ Während in Deutschland und der USA die lebenslange Amtsperiode des Richters Praxis ist, war in der Schweiz das demokratische Prinzip stärker, so dass bei uns periodisch Neuwahlen stattfinden, denen sich die Richter zu stellen haben. Gegen die periodische Wiederwahl des Richters ist insbesondere im Hinblick auf die kurzlebige betriebliche Praxis eigentlich nichts einzuwenden. Ändert sich die Geschäftsstrategie und damit das Geschäftsfeld, so wäre es unter Umständen angebracht, neben neuen

¹⁹⁹ VOGEL, 1992, 64.

²⁰⁰ KUHN, 1991, 17.

²⁰¹ Siehe Kapitel „2.4 Leitidee repräsentativer Führungsorgane“, Seite 247.

²⁰² Entsprechende Wahlverfahren sind auch auf der staatlichen Ebene zulässig (VOGEL, 1992, 64).

²⁰³ Lediglich das Unabhängigkeitsprinzip wäre bis zu einem gewissen Grad betroffen.

²⁰⁴ KUHN, 1991, 17.

Erlassen auf normativer Ebene auch einen neuen, spezialisierten Richter beizuziehen.

b) Beschlussanwendung durch externe Begutachter und Schiedsgerichte

Im Gegensatz zur staatlichen Rechtsprechung bestehen auf betrieblicher Ebene zwei grundsätzliche Probleme, die eine spezielle Beachtung finden müssen. Erstens besteht in den meisten Fällen keine richterliche Praxis. Zweitens ist nicht damit zu rechnen, dass die richterliche Funktion so oft in Anspruch genommen wird, dass eine Person voll ausgelastet wäre. Ein möglicher Lösungsweg bestünde zum Beispiel in der Zuschaltung spezialisierter Treuhandfirmen, die dauerhaft die betriebliche Beschlussanwendung übernehmen. Diese Firmen wären gleichzeitig mit der Archivierung der Normenproduktion zu betreuen und könnten auch wichtige Quellen für neue Normen oder die Normbeurteilung im Hinblick auf andere Branchenvertreter sein. Mit der Institutionalisierung richterlicher Organe ist zudem zu erwarten, dass die Sanktionierung von Fehlverhalten auf operativer Ebene in zunehmendem Masse nicht mehr durch den Vorgesetzten selbst, sondern von der spezialisierten richterlichen Instanz vorgenommen wird. Auf diese Weise dürften wesentlich mehr Entscheide von der richterlichen Instanz gefällt werden, was die richterliche Praxis fördern würde und den Richter zusätzlich auslasten könnte. Die dadurch erhöhte Transparenz würde die Rechtssicherheit für das Individuum erhöhen und die Standardisierung von Verhaltenserwartungen begünstigen.

Neben richterlichen Instanzen sind auch Schiedsgerichte oder Geschworenenprozesse denkbar, die für konkrete Konfliktsituationen zusammenkommen und grössere Fälle öffentlich bearbeiten. Setzen sich diese Gerichte aus Betroffenen zusammen, so können wichtige Lernprozesse stattfinden, die den Gegenstandsbereich auch für nicht direkt in den Fall involvierte potentiell Betroffene klären.²⁰⁵ Solche Verfahren werden nicht nur von Juristen vertreten, sondern auch von Konflikt-

²⁰⁵ Michael J. Schless anlässlich eines Vortrags über „Mediation“ an der Hochschule St. Gallen vom 22.6.1995.

theoretikern der Managementlehre gefordert.²⁰⁶ Ein neueres Schlichtungsverfahren ist das sogenannte Mediationsverfahren, das sich stärker auf die Interessen der Parteien ausrichtet und diese am Lösungsprozess konstruktiv zu beteiligen versucht.²⁰⁷ Das Mediationsverfahren ist in diesem Sinne eher ein Normenbearbeitungs- und -klärungsverfahren als ein Beschlussanwendungsprozess. Mediationsverfahren, Schiedsgerichte und Geschworenenprozesse sind auf der Ebene der Unternehmensverfassung zu regeln und müssen wegen Rechtssicherheitsaspekten aufgrund nachvollziehbarer Kriterien zuverlässig in Kraft treten.

c) Sanktionsverfahren

Damit richterliche Entscheide auch verbindlich gemacht werden können, ist die Rechtsanwendung auf den operativen Durchgriff ihrer Urteile in der Unternehmung angewiesen. Es stellt sich dabei die Frage, welche Instanzen mit der Ausführung richterlicher Erlasse zu betreuen sind. Dabei ist zu beachten, dass Sanktionsmechanismen schon immer zum Managementinstrumentarium gehört haben.²⁰⁸ In diesem Sinne verlangen denn auch die 1991 U.S. Sentencing Guidelines griffige Sanktionsmassnahmen zur Umsetzung der unternehmenspolitischen Leitlinien.²⁰⁹ Weil es sich bei organisatorischen Sanktionen demzufolge um ein bekanntes Problem handelt, lohnt sich der empirische Blick in die Praxis. Gemäss einer 1992er Umfrage bei den Fortune 1000 Firmen werden zur Zeit folgende formale Sanktionsmechanismen eingesetzt:²¹⁰

²⁰⁶ URY/BRETT/GOLDBERG, 1991, 79ff.

²⁰⁷ Michael J. Schless anlässlich eines Vortrags über „Mediation“ an der Hochschule St. Gallen vom 22.6.1995.

²⁰⁸ Humoristisch dazu: HERZBERG, 1988.

²⁰⁹ RAFALKO, 1994, 631.

²¹⁰ CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 865; analog: BARKER, 1993, 173.

1. Entlassung (dismissal) 89%²¹¹
2. Zurechtweisung (formal reprimands) 76%
3. Degradierung (demotion) 44%

Tabelle 19: Sanktionsmechanismen

Für alle drei Massnahmen hat die Personalabteilung in der Regel die notwendigen Ausführungskompetenzen. Daher scheint es angebracht, die Personalabteilung mit der Ausführung richterlicher Erlasse zu betreuen. Die Personalabteilung wäre in diesem Sinne als ausführendes Organ betrieblich-richterlicher Erlasse zu institutionalisieren. Es ist aber auch durchaus denkbar, dass der unmittelbare Vorgesetzte mit der Ausführung der richterlichen Entscheidung betreut wird. Die konkrete Ausgestaltung dieser Frage hängt im wesentlichen von der Grösse und Struktur der Unternehmung ab und kann kaum allgemeingültig geregelt werden. Es genügt daher die Delegation der Verantwortung für die Ausführung an den Richter selbst, der für die Umsetzung seiner Entscheide die notwendigen Vorkehrungen und Kontrollen zu institutionalisieren hat.

Aus Gründen der Rechtssicherheit und aus verhaltenssteuernden Gründen sind bei Bestrafungen zu beachten, dass sie:²¹²

1. möglichst sofort,
2. für alle gleich,
3. öffentlich und
4. sicher erfolgen

Tabelle 20: Sanktionsanforderungen

Interessant ist die bei ITT praktizierte Variante betrieblicher Sanktionierung. Bei Firmeneintritt müssen die firmenspezifischen Ethikstandards handschriftlich von allen neuen Mitarbeitern unterschrieben werden, so dass bei Missachtung Strafen ausgesprochen werden können.

²¹¹ Eine frühere Studie sprach noch von 80% (CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 86).

²¹² METZGER/DALTON/HILL, 1993, 31.

Interessanterweise wird bei ITT der Vorgesetzte jeweils mitbestraft.²¹³ Die Idee ist bestechend und würde eine vertiefte Analyse verdienen, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht unternommen werden kann. Es ist lediglich darauf hinzuweisen, dass auch die Sanktionsmechanismen in formal kodifizierter Form erfasst werden müssen.²¹⁴

2.5.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung

a) Normative Beurteilung

Die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung setzt im engeren Sinn das Rechtsschutzprinzip um. Im weiteren Sinn baut sie auf das Unabhängigkeitsprinzip, welches wiederum auf dem Repräsentationsprinzip²¹⁵ und Institutionalisierungsprinzip²¹⁶ aufbaut. Der unabhängige Rechtsschutz oder Normenschutz kann aber auch ressourcenausgleichend (Ressourcengleichheitsprinzip) und reformierend (Reformprinzip) wirken.²¹⁷ Je nach Ausgestaltung der Institutionalisierung sind ferner das Redundanzprinzip und Subsidiaritätsprinzip berücksichtigt.²¹⁸ Nicht zuletzt ist die Beschlussanwendung definitionsgemäss an das Legalitätsprinzip gebunden und dem Öffentlichkeitsprinzip verpflichtet.

Neben dieser abstrakt-modelltheoretischen Erörterung sprechen aber auch pragmatisch-normative Gründe für die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung. Es erstaunt wenig, dass nur durch die Bestrafung und Belohnung in der anonymen Realität von Grosssystemen konkrete Verhaltenserwartungen durchgesetzt werden können.²¹⁹ Auch empirische Untersuchungen beweisen, dass bestimmte Werte mit zunehmendem Belohnungs- und Bestrafungsaufwand bis zu einem gewissen Grad

²¹³ AIBEL, 1984, 270.

²¹⁴ Siehe Kapitel „2.1 Leitidee formell kodifizierter Strukturen und Normen“, Seite 208.

²¹⁵ Die Unabhängigkeit ist unter anderem durch die repräsentative Wahl sichergestellt.

²¹⁶ Die Unabhängigkeit ist unter anderem durch die Institutionalisierung ausserhalb der Hierarchie sichergestellt.

²¹⁷ Durch die richterliche Rechtsprechung.

²¹⁸ Bei mehrmaligen Prozessverhandlungen oder mehreren Instanzen.

²¹⁹ DERRY, 1991, 135.

durchgesetzt werden können.²²⁰ Damit ist die ethische oder kommunikativ rationale Unternehmensführung in der Praxis genauso auf Durchsetzungsinstanzen angewiesen wie andere rein strategisch argumentierende Modelle.

Natürlich handelt es sich beim Rechtsschutz nicht um ein hinreichendes Kriterium rationaler Unternehmensführung, sondern nur um ein unter praktischen Bedingungen notwendiges Kriterium. In diesem Sinne wird das Fehlen richterlicher Einrichtungen in Unternehmungen in Europa und den Vereinigten Staaten als problematisch empfunden.²²¹ Auch Ewing erachtet den Rechtsweg als zentrale Notwendigkeit vernünftiger Unternehmensführung: „The absence of a right to due process is especially painful because it is the second element of constitutionalism in organizations.“²²² Mit der betrieblichen Institutionalisierung der Beschlussanwendung umgeht man im übrigen das Problem der Bestrafung von ganzen Unternehmen.²²³

b) *Strategische Beurteilung*

Die Installation richterlicher Organe in Unternehmen ist aus strategischer Sicht prinzipiell unproblematisch. Die einzigen Kompetenzen des Betriebsrichters erstrecken sich nämlich auf die Anwendung der unternehmenspolitischen Beschlüsse. Wie diese Beschlüsse auszusehen haben, bestimmt ausschliesslich das normative Führungsorgan. Ist dieses Organ aus den Eigentümern oder dem Management zusammengesetzt, dann ist auch von einem Betriebsrichter nicht zu erwarten, dass er neue Fakten

²²⁰ FORD/RICHARDSON, 1994, 216.

²²¹ DONALDSON ET AL, 1992, 122.

²²² EWING, 1990, 288.

²²³ CORLETT, 1993, 293: Problem mit der Bestrafung von ganzen Unternehmen:

- Unternehmen können sich reorganisieren und damit ihre Identität ändern.
- Unternehmen können Strafen auf die Konsumenten überwälzen.
- Unternehmen können sich reorganisieren und damit der Strafe entgehen.
- Die Sanktionsmöglichkeiten sind bei grossen Unternehmen beschränkt, da diese sehr viel vertragen können.
- Scham, Ansehen (soziale Integration), Abschreckung sind nicht gegeben.

schaft. Vielmehr wird die Beschlussanwendungsinstanz in einem solchen Umfeld dafür sorgen, dass die Entscheide der Unternehmensführung auch umgesetzt werden, was nur im Sinne der Entscheidungsträger sein kann. Erst im Zusammenhang mit den anderen Leitideen vermag die Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung, Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung zu verwirklichen und damit aus strategischer Sicht problematisch zu werden. Für diese Situation ist die Leitidee aus strategischer Sicht zu beurteilen.

Der betriebliche Rechtsschutz kann aus strategischer Perspektive ein Mittel sein, Whistle Blowing intern zu ermutigen und so gefährliche Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen: „Corporate due process allows employees an alternative means to resolve grievances other than through the corporate hierarchy which may be unsympathetic to such requests. It also provides a means of protecting, though not perfectly, whistle blowers who provide an important check on corporate decision making.“²²⁴ Auf diese Weise funktioniert der Rechtsschutz wie ein wertvolles Frühwarnsystem, dessen gewinnrelevante Komponente nicht unterschätzt werden darf: „Instead of attempting to reduce the number of complaints, the appropriate management strategy is to *maximize* complaints with respect to the amount of dissatisfaction actions as purchase termination, change of patronage, brand switching, and negative word-of mouth.“²²⁵ Je mehr Probleme der Unternehmensführung bekannt sind, desto umfeldgerechter und damit erfolgreicher kann sie agieren.

In diesem Sinne fordern die 1991 U.S. Sentencing Guidelines an zweiter Stelle, dass Individuen mit der Überprüfung und Durchsetzung des Code of Ethics beauftragt werden müssen.²²⁶ Dabei kann die Stellung dieser beauftragten Personen noch fast wichtiger sein als der Code selbst. Amerikanische Unternehmen tun in diesem Sinne gut daran, unabhängige Richter, Kommunikatoren und Wirtschaftsprüfer einzusetzen. Da die

²²⁴ HUSTED, 1993, 764.

²²⁵ FORNELL, 1978, 295.

²²⁶ RAFALKO, 1994, 629.

Institutionalisierung generell das Vertrauen fördert, können auch europäische Firmen an entsprechenden Modellen interessiert sein. Eine ökonomisch unattraktive Misstrauenskultur kann auf diese Weise in eine Vertrauenskultur umgewandelt werden.²²⁷

²²⁷ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 265.

2.6 Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane

Die Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane fordert unabhängige Kommunikationsinstanzen und -verfahren, die Informationen aus normativem, strategischem und operativem Management erfassen und dokumentieren. Folgende Organe können institutionalisiert werden:

- *Permanente Kommunikationsabteilungen: Verantwortlich für die allgemeine Unternehmenstransparenz oder für eingeschränkte Sachfragen (bei spezialisierten Abteilungen).*
- *Kommunikationsbeauftragte: Kleine Lösung für Kommunikationsabteilungen.*
- *Temporäre Ausschüsse: Konkrete Sachfrage von Sachverständigen bearbeitet.*
- *Planungszellen: Sachfrage von zufällig ausgewählten Laien bearbeitet.*

Die Kommunikationsorgane sind folgendermassen auszugestalten:

- *Zutrittsberechtigung zu allen Informationen und Entscheidungsprozessen.*
- *Ausreichende Ressourcenausstattung für die Aufgabe.*

Die Unabhängigkeit der Organe wird folgendermassen sichergestellt:

- *Bei permanenten Einrichtungen: Allgemeine Wahl durch die Betroffenen oder Einsetzung durch die normative Entscheidungsinstanz.*
- *Bei spezialisierten Abteilungen: Einsetzung durch die permanente Kommunikationsabteilung.*
- *Bei temporären Einrichtungen: Einsetzung durch die normative Entscheidungsinstanz oder die permanente Kommunikationsabteilung.*
- *Bei Planungszellen: Monte-Carlo-Methode.*

Wenn der Aufwand keine Trennung von Kommunikation und Anwendung rechtfertigt, können Kommunikationsorgane und Beschlussanwendungsinstanzen zusammengelegt werden.

Leitidee 6: Unabhängige Kommunikationsorgane

Da Information eine der wichtigsten Machtquellen darstellt, wird als gewaltenteiliges Anliegen das Unabhängigkeitsprinzip auch für betriebliche Informationsflüsse gefordert. Die Unabhängigkeit dieser Kommunikationsorgane ist ein wichtiges Element zur Sicherstellung der allgemeinen Unternehmenstransparenz. In der Folge werden daher einige praktische Möglichkeiten besprochen, wie die unabhängige Informationssuche, -aufbereitung und -weitergabe sichergestellt werden kann. Dabei wird von der britischen Praxis, die Kommunikation von unternehmenspolitischen Entscheiden der Geschäftsleitung zu überlassen, aus gewaltenteiligen Überlegungen abgewichen und die amerikanische Praxis befolgt, die für die Kommunikation des Code of Ethics eigene und weitgehend unabhängige Abteilungen einsetzt.²²⁸

2.6.1 Institutionalisation unabhängiger Kommunikationsorgane

a) *Permanente Abteilungen und temporäre Ausschüsse*

Permanente Abteilungen zur Kommunikation von unternehmenspolitischen Entscheiden werden in der amerikanischen Betriebswirtschaftslehre unter dem Namen Ethics Committees dokumentiert.²²⁹ Andere Bezeichnungen für ähnliche Institutionen lauten „Social Responsibility Committee“, „Public Policy Committee“²³⁰, „Corporate Ethics and Business Conduct/Practices Office“²³¹ oder „Institu-

²²⁸ ROBERTSON/SCHLEGMILCH, 1993, 311: „U.K. companies tend to be more likely to communicate ethics policies through senior executives, whereas U.S. companies tend to rely more on their Human Resources and Legal departments.“

Gemäss ROBERTSON/SCHLEGMILCH, 1993, 306 liegt die Kommunikationsverantwortung des Ethics Codes (siehe Leitidee operativer und strategischer Legalität) beim CEO (39,3% in USA, 48% in UK), bei der Personalabteilung (33,2% in USA, 15,7% in UK) oder ferner beim Managing Director, in der Rechtsabteilung oder sogar beim direkten Vorgesetzten.

²²⁹ Gemäss CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 864 haben 25% der Fortunes 1000 Firmen ein Ethics Committee.

²³⁰ SIMS, 1991; 494: Funktionen:

- Legitimationsfunktion für Ethikfragen, da hierarchisch zuoberst aufgehängt;
- Kommunikationsfunktion, um die Bedeutung der Ethik intern und extern zu symbolisieren.

²³¹ WIELAND, 1993, 33: Vorgesetzter ist der Ethics Officer (EO) mit folgender Aufgabe: „Entwicklung und Implementierung von Kommunikations- und Beobachtungsmechanismen,

tional Review Board“²³². Solche in der Folge kurz Ethikkommissionen genannte Einrichtungen bezeichnen Steinmann und Löhr als „Hüter des Dialogs“ oder „Anwalt der praktischen Vernunft“ und haben so verstanden primär eine „Katalysatorfunktion“.²³³

Ethikkommissionen sind von der Unternehmensleitung eingesetzte Stellen, die sich hauptsächlich mit der Informationsaufbereitung und -verarbeitung befassen. Ethikkommissionen sind in der Regel permanente Organe, die aus einem oder mehreren Vollzeit- oder Teilzeitangestellten bestehen und deren Aufgaben im Minimum folgende Aspekte umfassen:²³⁴

1. Interpretation des Code of Ethics und Beantwortung von Fragen in Grauzonenbereichen des Kodes.
2. Veröffentlichung von Entscheidungen der Geschäftsleitung in Bulletins.
3. Reporting und Monitoring ethischer Problemfelder.
4. Ausarbeitung von Vorschlägen für das Board zur Änderung des Code of Ethics.
5. Institutionalisierung des Kommunikationsflusses zwischen Arbeitnehmern und Komitee.

Bedeutend weiter geht Buchholz mit seiner Aufgabenbeschreibung: „Typical functions of such a committee could include (1) raising ethical issues at board meetings or at high-level management meetings, (2)

die die Umsetzung der ‘Codes’ auf allen Ebenen des Unternehmens ermöglichen.“ Im speziellen sind das:

- Entwicklung von Kommunikationsinstrumenten für Mitarbeiter;
- Entwicklung und Durchführung von Trainingsprogrammen;
- Aufdeckung und Kontrolle „ethischer Grauzonen“;
- Entwicklung und Durchführung eines Revisionssystems;
- Veröffentlichungspolitik des Unternehmens gestalten;
- Berichterstattung an das Ethikkomitee und den Vorstand.

²³² GIACALONE/ROSENFELD, 1987, 409: Vorteile:

- Unterstützung der Angestellten physisch und psychisch;
- Verhinderung von Rechtsmissbrauch oder -missachtung durch die Organisation;
- Verbesserung der Qualität (gemäß einer empirischen Studie);
- Positive externe Effekte auf Gesellschaft.

²³³ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 264 (im Original teilweise kursiv).

²³⁴ SIMS, 1991, 504.

communicating a code of ethics to all corporate managers and employees, (3) enforcing the code through the development of sanctions, (4) Review and revising the code based on annual corporate reviews by management and on changing business conditions, and (5) reporting to the board of directors on all committee actions. Such a committee might also function as a judiciary board in investigating possible violations of the code and deciding where violations have occurred and then disciplining violators by imposing sanctions. These functions are sometimes located in a separate committee.²³⁵ Damit erhält die Ethikkommission auch richterliche Aufgaben und Sanktionskompetenzen.

Eine analoge Auffassung vertreten Steinmann und Löhr, wenn sie Ethikkommissionen vier Rollen zusprechen:²³⁶

1. Ethikkommission als Treuhänder der Öffentlichkeit: „*public auditor*“.
2. Ethikkommission als Experte: „*expert body*“: Anwendung der Kodexregeln, allgemein anerkannte Situationsbeschreibungen und Wirkungszusammenhänge.
3. Ethikkommission als Richter: „*quasi-judicial body*“: Behandlung konkreter Beschwerdefälle.
4. Ethikkommission als Durchsetzungsinstanz: „*source of pressure*“.

Im vorliegenden Konzept werden Beschlussanwendung und Kommunikation aufgrund gewaltenteiliger Überlegungen getrennt. Diese Massnahme ermöglicht gegenüber der Personal- oder Organunion von Kommunikationsfunktion und Richterfunktion eine bessere Verwirklichung der Strukturprinzipien.²³⁷ Die Umsetzung dieser Forderung ist jedoch keine notwendige Bedingung kommunikativer Rationalisierung. Aus Kostengründen sind auch „kleinere“ Lösungen einer Kombination von

²³⁵ BUCHHOLZ, 1989, 130 mit Hinweisen auf WEBER, 1983, 536; ebenfalls: BARRY, 1986, 131; WIELAND, 1993, 31f.; Praxisbeispiel einer Ethikkommission mit richterlichen Kompetenzen (Motorola): MURPHY, 1988, 909.

²³⁶ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 265.

²³⁷ Insbesondere des Unabhängigkeitsprinzips.

Beschlussanwendung und Kommunikation denkbar, wodurch allerdings der Grad der kommunikativen Rationalisierung sinkt.

Neben den allgemein definierten Ethikkommissionen können auch spezielle Kommissionen für konkrete Stakeholdergruppen institutionalisiert werden. So kümmern sich Konsumentenkomitees in Konsumentenfragen um die Information, Beschwerdebearbeitung und die interne Durchsetzbarkeit von Konsumenteninteressen:²³⁸ „The consumer affairs department provides the firms with an opportunity to develop a better understanding of consumer concerns.“²³⁹ Die Aufgaben umfassen im einzelnen: „Handling, resolution, and analysis of consumer problems and inquiries; serving as an internal consumer ombudsman; developing and disseminating consumer programs (e.g., buying guides, simplified instructions, etc.); providing liaison with government agencies and consumer interest organizations; educating company personnel on consumer affairs and consumer policy.“²⁴⁰ Auf der anderen Seite sind die verschiedensten Formen der Institutionalisierung von Arbeitnehmerinteressen in der Unternehmung bekannt.²⁴¹ Während es sich bei solchen spezialisierten Kommissionen um Einrichtungen handelt, die aufgrund strategischer Überlegungen je nach aktuellem Bedarf in der Unternehmung institutionalisiert worden sind, ist aufgrund des Legitimitätsprinzips eine ganzheitliche Betrachtung gefordert, die sämtliche Stakeholder einbezieht. Es ist nicht damit getan, diejenigen Stakeholder zu berücksichtigen, die auf die Unternehmung am meisten Druck ausüben. Vielmehr muss eine unabhängige Kommunikationsabteilung sicherstellen, dass jeder Betroffene zu Wort kommen kann und informiert wird. Besteht eine solche unabhängige Kommunikationsabteilung, dann kann sie oder die Normsetzungsinstanzen weitere Ausschüsse einberufen, die sich vertieft mit konkreten Sachfragen

²³⁸ THOMAS, 1980, 326; HOLLIGER, 1980, 150; FORNELL, 1978, 289ff.

²³⁹ FORNELL, 1978, 289.

²⁴⁰ FORNELL, 1978, 289.

²⁴¹ SZÉLL/BLYTON/CORNFORTH, 1989, 98.

auseinandersetzen, wie das auch auf Staatsebene üblich ist.²⁴² Spezialisierte Kommissionen sind demnach unter der Bedingung zulässig, dass ein generelles, unabhängiges Kommunikationsorgan besteht.

b) *Kommunikationsbeauftragte*

Ist die Organisation nicht gross genug für eine Kommunikationsabteilung, so können die gleichen Funktionen und Kompetenzen von einzelnen Personen wahrgenommen werden.²⁴³ Allerdings verschärft sich dadurch das Gewaltenteilungsproblem, so dass Strukturprinzipien um so umfassender berücksichtigt werden müssen. Insbesondere wären im Fall eines einzigen Kommunikationsbeauftragten richterliche und kommunikative Funktionen personell zu trennen. In der Theorie sind folgende Kommunikationsbeauftragte dokumentiert:

1. Der *Ombudsmann* kümmert sich um allgemeine Reklamationen von Betroffenen.²⁴⁴ Alternative Bezeichnungen wären „Corporate Responsibility Officer“²⁴⁵ oder „General Public Director“.²⁴⁶
2. Der *Konsumentenbeauftragte* kümmert sich um Beschwerden von Konsumenten.²⁴⁷
3. Der *Hofnarr* hat die Aufgabe, „die kulturellen Normen, Werte und Denkhaltungen permanent in Frage zu stellen, und gewährleistet so die kontinuierliche Rationalisierung der Unternehmenskultur“.²⁴⁸

²⁴² IRLE, 1971, 217; CAESAR, 1990 beschreibt die Tätigkeit einer politischen Bioethik-Kommission, die als Fachausschuss die Aufgabe hatte, ethische und rechtliche Probleme der Biotechnologie zu erörtern. Diese Kommissionen sind in der Politik gang und gäbe. Sie werden multidisziplinär aus Wissenschaftlern, Wirtschaftsvertretern und Vertretern der Regierung zusammengesetzt und behandeln konkrete Fragen vorberatend und empfehend (CAESAR, 1990, 1).

²⁴³ SPINDLER, 1987, 82: „Dabei sollte der Arbeitsanfall massgebend sein.“; zu den Anforderungen an den Beauftragten für innerbetriebliche Kommunikation: SPINDLER, 1987, 83.

²⁴⁴ HOSMER, 1991, 190.

²⁴⁵ EILBIRT/PARKER, 1973.

²⁴⁶ STONE, 1975, 175.

²⁴⁷ HOLLIGER, 1980, 150: Der 1974 bei Migros geschaffene Konsumentenbeauftragte wird rege benutzt.

²⁴⁸ OPPENRIEDER, 1986, 44.

4. Der *Unternehmensjournalist* hat die Aufgabe, Sensationen in der Unternehmung aufzuspüren und zu dokumentieren.²⁴⁹ Er hat in diesem Sinn das Berufsbild eines klassischen Journalisten, so dass diese Funktion auch von professionellen Journalisten wahrgenommen werden kann, was diese ja auch oft tun.

Tabelle 21: Ausgestaltungsmöglichkeiten der Funktion des Kommunikationsbeauftragten

c) *Themabezogene Planungszellen*

Kommunikationsfunktionen können schliesslich von sogenannten Planungszellen erfüllt werden. Planungszellen sind bei Bedarf in konkreten Sachfragen einzuberufende Ausschüsse aus zufällig ausgewählten Betroffenen. Sie haben die Aufgabe, die Sachfrage eingehend zu analysieren und Empfehlungen zur Lösung der Problematik abzufassen. Planungszellen oder sogenannte Bürgergutachten werden seit 1975 bereits mehrfach erfolgreich in der deutschen Kommunalpolitik eingesetzt.²⁵⁰ Es handelt sich um mehrtägige Seminare für zufällig ausgewählte Bürger einer Gemeinde, die strittige politische Fragen in vorberatender Form bearbeiten. Dabei ist das von Peter C. Dienel entwickelte Modell nicht spezifisch für die Kommunalplanung und die örtliche Raumplanung gedacht und kann durchaus auch für andere Gebiete eingesetzt werden. Es hat die folgenden Merkmale:²⁵¹

1. Informiertheit der Teilnehmer durch Hearings und Ortsbegehungen usw.
2. Konkrete Aufgabenstellung: Es wird jeweils ein Thema behandelt.
3. Freistellung der Teilnehmer von der Arbeit und Bezahlung der Tätigkeit.
4. Entscheidungen werden in Gruppen à 5 Mitglieder getroffen und später präsentiert.

²⁴⁹ Eigene Idee; keine Dokumentation bekannt.

²⁵⁰ FISCHER, 1991, 45: „Ein Bürgergutachten ist die schriftförmige, vorlagegeeignete Zusammenfassung von Vorschlägen, Empfehlungen, Bewertungen und Meinungen, die in Planungszellen erarbeitet worden sind.“

²⁵¹ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 207; ebenfalls: FISCHER, 1991, 46; DIENEL/HUPPERTZ/POSCHMANN, 1987, 119.

5. Rotationsprinzip: Gruppen werden für jede Teilaufgabe neu zusammengestellt.
6. Zufallsauswahl aller Teilnehmer.
7. Keine organisationsspezifischen Eigeninteressen: Kein hierarchischer Aufstieg, keine Wiederwahl, keine Beförderung.
8. Planungszellen sind unabhängige Gutachter zu einer konkreten Sachfrage.

Die in Planungszellen gemachten Erfahrungen können als durchaus positiv bewertet werden.²⁵²

1. Politiker kamen in der Sachfrage plötzlich wieder zu einem Konsens, der den Empfehlungen der Planungszellen entsprach, was davor für unmöglich galt.
2. Die Verwaltung konnte aufgrund zusätzlicher Informationen noch vor der politischen Entscheidung weitere Abklärungen initiieren.
3. Das Bürgervotum gab der regierenden Partei wieder die innere Sicherheit, Entscheidungen zu fällen. Es erhielt in diesem Sinne in der professionellen Politik ein positives Echo und trug zur Stärkung des Vertrauens in das politische System bei.
4. In den Planungszellen konnte ein Gruppenlernprozess festgestellt werden. Das Wissen über den Gegenstandsbereich konnte stark vermehrt werden.
5. Die Entscheidung hat sich an das Gemeininteresse angenähert, wobei die Lösung Interessen vieler Beteiligten berücksichtigen konnte.
6. Die Ergebnisse sind zu den Betroffenen diffundiert und haben „ein Meinungsbild in der Bürgerschaft, das Ruhe in die Diskussion bringt“, geschaffen (Zitat eines Verwaltungsangehörigen).²⁵³

Dabei setzt die Planungszelle keinen „moralisch qualifizierten ‘neuen Menschen’“ voraus, sondern konnte mit dem Durchschnitt der deutschen

²⁵² FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 214ff.; ähnliche positive Erfahrungen sind in Schweden mit dem sogenannten Ratschlag ‘65 gemacht worden, an dem 20’000 Freiwillige teilnahmen (REINERT, 1991, 148, 153).

²⁵³ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 218.

Kommunalbevölkerung gut durchgeführt werden:²⁵⁴ „Man hat gern und ernsthaft zusammengearbeitet.“ Dabei wird die Mitarbeit vom einzelnen als anstrengend, aber sehr befriedigend erlebt: „Sie hat gleichzeitig einen hohen positiven Erlebniswert, der noch in Nachuntersuchungen hervortritt.“²⁵⁵

„Die Ergebnisse dieser Gruppenarbeitssituation sind, zum Erstaunen mancher Fachleute, ideenreiche, ausgewogene und in der Regel realisierbare Vorschläge.“²⁵⁶ „Doch der Fehler war nicht bei den ‘zaudernden Politikern’ zu suchen, sondern bei den nur mangelhaft entwickelten Techniken der Offenlegung des informierten Bürgerwillens.“²⁵⁷ Es handelt sich bei Planungszellen demnach eindeutig um ein breit abgestütztes und entsprechend umfangreiches Informationsinstrument für Entscheidungsträger. Entsprechende moderne Informationsinstanzen hätte auch die Unternehmungsführung nötig. Denn mit der Durchführung unternehmensweiter Planungszellen sollte sich unter anderem auch die Identifikation der Mitarbeiter steigern lassen, während gleichzeitig eine breitere Diffusion des unternehmenspolitischen Wissens zu erwarten wäre.²⁵⁸

Im Rahmen der Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane lassen sich Planungszellen folgendermassen charakterisieren:

1. Sie sind als Informationsinstrument ausgesprochen gut geeignet, eine statistisch repräsentative Interessenvertretung im Informationsprozess zu gewährleisten.

²⁵⁴ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 217f.; gleichzeitig waren die Teilnehmer von der Inkompetenz der Behörden erstaunt und sind dann - mit gestärktem Selbstbewusstsein - tatsächlich auch zu einem Konsens gekommen (FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 213).

²⁵⁵ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 208f.

²⁵⁶ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 209.

²⁵⁷ FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993, 217.

²⁵⁸ DIENEL, 1993, 59 kritisiert analog die veralteten staatspolitischen Instrumente: „Die in den modernen Gesellschaften entwickelten politischen Institutionen reichen zur Sicherung der hehren Ziele, die unsere Deklaration zitieren, nicht aus. Der Steuerungsbereich der Gesellschaft arbeitet (...) mit einer veralteten Ausrüstung.“

2. Da der Aufwand relativ gross ist, können Planungszellen nur in grösseren Sachfragen von breiter Wirkung eingesetzt werden.

d) *Selektionsverfahren und Kompetenzausstattung*

Die Unabhängigkeit einer unternehmensspezifischen Einrichtung kann im Prinzip nur gewährleistet werden, indem die Einrichtung unternehmensextern und ohne Auflagen die benötigten Ressourcen bezieht. Erst dann ist das Organ wirklich unabhängig und kann mit der notwendigen Freiheit seine Aufgabe wahrnehmen. Daher sind die Mitglieder der Kommunikationsinstanz im Idealfall durch den Kreis der Betroffenen zu wählen und die Mittel müssen ungebunden zur Verfügung gestellt werden. Ein überzeugendes Konzept hat in der Folge klare Stellung zu Verfahrenskriterien der aktiven und passiven Wahl und der Ressourcenzuteilung zu beziehen.²⁵⁹ Solche Verfahrenskriterien wurden teilweise bereits im Rahmen der Leitidee unabhängiger Beschlussanwendung genannt.²⁶⁰ An dieser Stelle sei daher nur noch stichwortartig zusammengefasst, welche Verfahrenskriterien im Minimum für die Kommunikationsinstanzen gelten sollen:

1. Die *Unabhängigkeit* ist durch das Wahlgremium der Betroffenen oder, als abgeschwächte Variante, durch die Einsetzung durch die normative Entscheidungsinstanz (bei Subkommissionen durch die permanente Kommunikationsabteilung) sicherzustellen.²⁶¹
2. Die *Unabhängigkeit* ist ferner durch die organisatorische Selbständigkeit ausserhalb der Hierarchie sicherzustellen.²⁶²

²⁵⁹ Anderer Meinung ist - vermutlich bloss aus Gründen der Machbarkeit - Shapiro, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der du Pont de Neumours & Company: „The idea of utilizing a committee system in which sub-groups have designated duties is far more important than the particulars of their arrangement.“ (SHAPIRO, 1990, 223).

²⁶⁰ Siehe Seite 256.

²⁶¹ CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 87: Nur 8% der Ethikkomitees werden gemäss dieser empirischer Studie gewählt.

²⁶² Was in der Praxis immer häufiger anzutreffen ist: FORNELL, 1978, 295; ebenfalls: STEINMANN/ LÖHR, 1989B, 266.

3. Die *Repräsentativität* ist optimalerweise durch eine möglichst breitgefächerte Zusammenstellung der Funktionsinhaber sicherzustellen.²⁶³
4. Die Kommunikationsinstanzen brauchen die *Teilnahmeberechtigung* in allen unternehmerischen Entscheidungsprozessen.²⁶⁴
5. Die Kommunikationsinstanzen sind mit genügend ungebundenen *Ressourcen* auszustatten.²⁶⁵
6. Der Umfang einzusetzender Kommunikationsinstanzen ist den Eigenschaften der Unternehmung und der Betroffenen anzupassen, was im Rahmen des vorliegenden Konzepts durch die *Modularität* gewährleistet wird.²⁶⁶

Tabelle 22: Verfahrensregeln unabhängiger Kommunikationsorgane

2.6.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane

a) Normative Beurteilung

Die permanente Institutionalisierung von Kommunikationsinstanzen hat gegenüber der temporären Variante den Vorteil, dass deren Stellung gestärkt wird, prospektives Handeln möglich wird und mehr Fachwissen zusammenkommt.²⁶⁷ Auch wenn es sich bei Ethikkommissionen um eine „grosse Lösung“ handelt, so ist Steinmann und Löhr trotzdem nicht beizupflichten, dass sie „nur bei einzelnen, besonders schwerwiegenden Interessenskonflikten“ eingesetzt werden sollten, denn gerade

²⁶³ GIACALONE/ROSENFELD, 1987, 406 will eine möglichst breite Zusammensetzung aus Organisationsmitglieder und Nichtorganisationsmitglieder. Nichtorganisationsmitglieder können auch ganz unabhängig sein wie zum Beispiel Wissenschaftler, Geistliche, Anwälte oder Management aus anderen Branchen.

²⁶⁴ Eine der Effizienzvoraussetzungen für effektive Konsumentenabteilung (FORNELL, 1978, 297).

²⁶⁵ Eine der Effizienzvoraussetzungen für effektive Kommissionstätigkeit (STEINMANN/LÖHR, 1989B, 266). THOMAS, 1980, 328 beklagt mangelnde Ressourcen und weist auf die Probleme dieses Zustands hin.

²⁶⁶ Diese Forderung vertritt ebenfalls GIACALONE/ROSENFELD, 1987, 406.

²⁶⁷ In Analogie zu ständigen parlamentarischen Kommissionen (OHNE VERFASSER, 1991A, 21).

Kommunikationsinstanzen sind die Voraussetzung der Erkennung von Interessenkonflikten.²⁶⁸ Über die Schwere der Betroffenheit lässt sich bekanntlich ohne Anhörung der Betroffenen keine bindende Meinung bilden.²⁶⁹ Die Ethikkommission ist in dem Sinne nicht verfassungsergänzend zu konzipieren, sondern muss aus diskursethischer Sicht permanenter Bestandteil der Unternehmensverfassung sein.²⁷⁰ Erst mit der dauerhaften Institutionalisierung werden die allgemeinen Vorteile von Ethikkommissionen sichtbar: „The simple presence of an ethical code and a corporate ethics committee can increase the visibility of expected ethical behavior and the institutionalization of ethics within an organization.“²⁷¹ Diese Erkenntnisse werden auch durch empirische Forschungen gestützt, die zu zeigen in der Lage sind, dass Konsumentenabteilungen kaum nur für „Window-Dressing“ eingesetzt werden, sondern immer auch Funktionen erfüllen, die ausschliesslich im Sinne des Konsumenten und nicht im Sinne des langfristigen Gewinns liegen.²⁷²

In bezug auf die Strukturprinzipien lässt sich die Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane als Umsetzung des Öffentlichkeitsprinzips unter Berücksichtigung des Unabhängigkeitsprinzips und Institutionalisierungsprinzips verstehen. Sie fördert weiter das Repräsentationsprinzip durch die entsprechende Zusammensetzung und das Ressourcengleichheitsprinzip durch tiefere Kommunikationskosten. Schliesslich ist auch das Rechtsschutzprinzip durch die Tatsache betroffen, dass Beschlussanwendung nur auf der Basis genügender Information möglich ist. Je nach konkreter Ausgestaltung kommt auch das Redundanzprinzip und das Subsidiaritätsprinzip zur Geltung.²⁷³ In diesem Sinne ist die Leitidee unabhängiger Kommunikationsorgane ein zentraler Bestandteil kommunikativ rationaler Unternehmensführung. Da sie materiell nicht die

²⁶⁸ STEINMANN/LÖHR, 1989B, 264.

²⁶⁹ Siehe Kapitel „3. Defizite der traditionellen Managementlehre“, Seite 82.

²⁷⁰ Anderer Meinung: STEINMANN/LÖHR, 1989B, 261.

²⁷¹ SIMS, 1991, 499.

²⁷² FORNELL, 1978, 296.

²⁷³ Zum Beispiel wenn mehrere Kammern oder spezialisierte Abteilungen existieren.

Tragweite unabhängiger Richterorgane oder repräsentativer Führungsorgane erreicht, ist sie sehr wahrscheinlich eine der ersten Schritte zur kommunikativ rationalen Unternehmensstrukturierung. Dies mag auch der Grund für den bereits feststellbaren relativ hohen Implementierungsgrad in den Vereinigten Staaten sein.²⁷⁴

b) Strategische Beurteilung

In strategischer Hinsicht leisten unabhängige Kommunikationsorgane einen wesentlichen Beitrag zur effizienten und effektiven Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen, die wiederum als einer der zentralen Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung bezeichnet werden kann.²⁷⁵ Anstatt dass sich die Führung auf informelle und in der Organisation verteilte Kommunikationsprozesse verlässt, ermöglichen feste und unabhängige Institutionen effektive und gewinnbringende Public Relations.²⁷⁶ Für diese PR-Abteilungen fordern bekannte Public-Relations-Autoren folgende Elemente:²⁷⁷

1. Organisatorische Unabhängigkeit
2. Offenheit gegenüber relevanten Umwelten
3. Zugang zu den Entscheidungsträgern und -gremien
4. Offene Kommunikation der geltenden Normen

Diese Elemente werden von den Kommunikationsautoren ausschliesslich auf der Grundlage erfolgsmaximierender Überlegungen aufgebaut.²⁷⁸ Wenn die Forderungen aus der Leitidee unabhängiger Kommunikationsabteilungen genauer betrachtet werden, fällt auf, dass sie unter anderem auch diese vier Punkte umzusetzen versuchen. So leistet die Leitidee unabhängiger Kommunikationsprozesse auch einen Beitrag zum Gewinnsicherungsprozess.

²⁷⁴ 25% der grossen Firmen haben ein Ethikkomitee (CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 864).

²⁷⁵ GRUNIG, 1992A, 248.

²⁷⁶ DOZIER/GRUNIG, 1992, 395.

²⁷⁷ DOZIER/GRUNIG, 1992, 397f.

²⁷⁸ DOZIER/GRUNIG, 1992, 395.

Schliesslich ist Transparenz eine der wichtigsten Wettbewerbsvoraussetzungen schlechthin: „It is a well-known fact that the viability of free market systems depends on the ability and willingness of buyers and sellers to communicate effectively. In other words, the communication system must provide for a continual two-way dialogue between buyers and sellers. Curiously enough, communication theory has found extensive application in helping the company ‘talk’ (advertising, promotion), but not in helping it ‘listen’. (...) The consumer affairs department is a channel for two-way communications.“²⁷⁹ Damit wäre gezeigt, dass zumindest auch Konsumentenabteilungen durchaus zum Gewinn der Unternehmung beitragen können.²⁸⁰

²⁷⁹ FORNELL, 1978, 291.

²⁸⁰ FORNELL, 1978, 290.

2.7 Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisionssysteme

Die Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisionssysteme fordert unabhängige Kontrollsysteme und -verfahren, die reale Verhältnisse überprüfen und Prüfungsergebnisse dokumentieren. Folgende Elemente sind als geeignet zu erachten:

- *Jährliche Prüfung der finanziellen Rechnungslegung.*
- *Jährliche Prüfung der sozialen und ökologischen Berichterstattung.*
- *Ein unabhängiges Prüfungsorgan für jede Berichterstattungskategorie, das von den übrigen normativen Entscheidungsorganen eingesetzt werden kann.*
- *Verantwortungsübernahme durch das Prüforgan (Einklagbarkeit mangelhafter Prüfung).*

Wenn der Aufwand keine Trennung von Normkontrolle und Beschlussanwendung rechtfertigt, können Beschlussanwendungsinstanzen und Kontrollinstanzen zusammengelegt werden.

Wird die Kontrolle und Revision in die Beschlussanwendung eingebunden, dann ist die Kommunikation getrennt zu institutionalisieren.

Leitidee 7: Unabhängige Kontroll- und Revisionssysteme

2.7.1 Institutionalisierung unabhängiger Kontrolle

Auch wenn formelle Kontrollsysteme nur in stabilen Umwelten funktionieren, so sind sie dennoch unverzichtbar, weil sie als notwendige Ergänzung zur Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz und den dort vertretenen Informationssystemen die Funktion der Kontrolle übernehmen.²⁸¹ In diesem Sinne verlangt die Sozialbilanz nach einem Social

²⁸¹ FALKENBERG/HERREMANS, 1995, 134: „Formal control systems are most effective when the environment is stable, routine behaviours are required, the transformation process (or employee behaviour) can be monitored, and the employees output measured. (...) Effective formal systems reduce uncertainty for an organization's management group in that they provide a base upon which to predict employee behaviours.“ (mit Hinweisen).

Audit²⁸², die Ökobilanz nach einem Öko Audit²⁸³ und die herkömmliche Bilanz und Erfolgsrechnung nach der traditionellen externen Revision.²⁸⁴ Demgemäss machten 1986 43% der Fortune 500 Firmen Social Audits, wobei die Ergebnisse allerdings nur von 22% der Unternehmungen kommuniziert werden.²⁸⁵ Darüber hinaus nimmt die Beliebtheit der sozialen Rechnungslegung in der Praxis in der letzten Zeit ab.²⁸⁶

Die traditionelle Rechnungslegung und -prüfung ist seit jeher fester Bestandteil des schweizerischen Gesellschaftsrechts und damit umfassend dokumentiert.²⁸⁷ An dieser Stelle ist demnach nur noch auf die oben bereits beschriebene Notwendigkeit internationaler und strenger Rechnungslegungsvorschriften und die umfassende Verantwortungsübernahme durch die Kontrollstelle zu verweisen. Soziale und ökologische Anliegen werden jedoch erst seit kurzem geprüft, so dass die Informationssysteme und -prüfsysteme erst wenig ausgereift sind. Demzufolge wird der Schwerpunkt auf die Problematik der sozialen und ökologischen Berichtsprüfung gelegt.

„The social audit is an attempt to measure the social and ethical performance of the corporation and report on this performance in a systematic manner.“²⁸⁸ Es geht darum, über „personnel policies, dealings with suppliers, financial reporting and sales techniques“ in regelmässigen

²⁸² Laut METZGER/DALTON/HILL, 1993, 27 gibt es kein Ethikprogramm ohne Ethik Audit: „Corporate ethics programs initiated without reference to such factors cannot reasonably be expected to be effective in improving a company’s ethical environment.“

²⁸³ Solche Öko Audits werden gemäss David T. Buzzelli, Vice-President, Environment, Health & Safety der Dow Chemical, in seiner Firma seit langem eingesetzt (AVILA/WHITEHEAD, 1993, 66).

²⁸⁴ WITTMAN, 1994, 98.

²⁸⁵ CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986, 88.

²⁸⁶ CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 865f.: Tendenz abnehmend: Bei den Fortune 1000 Firmen werden Social Audits heute noch von 30% der Unternehmungen durchgeführt (84/85: 35%).

²⁸⁷ Zum Beispiel die Revisionsstelle Art. 727ff. des Schweizerischen Obligationenrechts.

²⁸⁸ BUCHHOLZ, 1989, 130; ferner: WIELAND, 1993, 34.

Abständen strukturierte Fragen zu stellen.²⁸⁹ Gemäss einer empirischen Untersuchung werden folgende Inhalte in Social Audits untersucht:²⁹⁰

1. Gleichberechtigung (91%)
2. Gesetzmässiges Verhalten (84%)
3. Sicherheit am Arbeitsplatz (72%)
4. Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen (69%)
5. Andere (17%)

Es handelt sich bei Social Audits um sehr umfassende Verfahren, die nur mit grösserem Aufwand überzeugend erfüllt werden können.²⁹¹ Wiederum ist der Aufwand der unternehmensspezifischen Situation und den Betroffenen anzupassen. Wichtig ist für Social Audits insbesondere, dass sie intraorganisatorische Prozesse, Verhaltensweisen und Sachzwänge identifizieren, die kommunikativ irrationales Verhalten - also die Nichtberücksichtigung von entscheidungsexternen Gruppen - provozieren.²⁹² Zu den heute gepflegten Adressaten gehören die folgenden Stakeholdergruppen:²⁹³

1. Vorgesetzte (executive officers) (77%)
2. Board of Directors (66%)
3. Angestellte (38%)
4. Aktionäre (20%)
5. Öffentlichkeit (17%)

Idealerweise sollte auch der Social Audit von Aussenstehenden oder zumindest unabhängigen Stellen durchgeführt werden.²⁹⁴ Bei der Prüfung qualitativer Aspekte ist zu beachten, dass den Erhebungs- und Prüfungsmöglichkeiten enge Grenzen gesetzt sind. Schwierigkeiten bei der

²⁸⁹ MURPHY, 1988, 909.

²⁹⁰ CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 866.

²⁹¹ MURPHY, 1988, 909: „There are no shortcuts to implementing this program and it requires time and extensive interaction of the people involved.“

²⁹² METZGER/DALTON/HILL, 1993, 28.

²⁹³ CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992, 866.

²⁹⁴ METZGER/DALTON/HILL, 1993, 35.

Messung, wie zum Beispiel der Halo Effekt²⁹⁵, und grundsätzliche statistisch-mathematische Probleme, wie eine extrem hohe Fehl-diagnosewahrscheinlichkeit bei kleinen Auftretenswahrscheinlichkeiten und nicht genügend hoher Validität²⁹⁶, verlangen den sehr sorgfältigen Umgang mit diesen Prüf- und Messsystemen.²⁹⁷ Ferner ist zu vermerken, dass Audits nur den IST-Zustand feststellen und sich als Beurteilungsinstanz nicht eignen.²⁹⁸

Trotz all dieser Vorbehalte ist aufgrund gewaltenteiliger Anliegen die Durchführung von unabhängigen Prüfungen in allen Bereichen der betrieblichen Leistungsdokumentation zu fordern. Während eine möglichst umfangreiche Leistungsdokumentation im Rahmen der Leitidee allgemeiner Unternehmenstransparenz gefordert ist, verlangt die Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisionsysteme die unabhängige Prüfung der erstellten Berichte.

2.7.2 Beurteilung der Leitidee unabhängiger Kontroll- und Revisions-systeme

a) Normative Beurteilung

In normativer Hinsicht verwirklicht die Leitidee unabhängiger Kontrolle im engeren Sinn das Unabhängigkeitsprinzip und trägt zum Öffentlichkeitsprinzip bei, indem sie Berichte und Analysen auf deren Richtigkeit überprüft. Sie unterstützt so den betrieblichen Rechtsschutz und trägt dadurch zur Verwirklichung des Rechtsschutzprinzips bei. Sie fördert ebenfalls die Normenbefolgung bei der Erstellung von Berichten und Analysen, was dem Legalitätsprinzip zum Durchgriff verhilft. Da sich kontrollierende Funktionen stark mit Funktionen der Beschlussanwendung und Normkommunikation decken, wird insbesondere das Redundanzprinzip verwirklicht. Dies ist auch der Grund, warum Kontrollmechanismen in die

²⁹⁵ COHEN/PANT/SHARP, 1993, 22.

²⁹⁶ DALTON/METZGER, 1993, 151f.

²⁹⁷ Diese Meinung wird geteilt von P. ULRICH, 1977, 205ff., 210.

²⁹⁸ METZGER/DALTON/HILL, 1993, 32; SKIPPER/HYMAN, 1993, 543.

richterliche Funktion eingebunden werden können. Eine solche Massnahme ist aus normativer Sicht nicht falsch, sondern lediglich eine weniger umfangreiche Realisierung der Strukturprinzipien kommunikativ rationaler Unternehmensstruktur. Das bedeutet aus normativer Sicht nur, dass die Strukturprinzipien durch anderswertige Massnahmen konsequenter zu berücksichtigen sind.²⁹⁹

b) Strategische Beurteilung

Unabhängige Kontrollsysteme werden in Grosskonzernen bereits heute umfassend eingesetzt. Unter der Bezeichnung interne Revision kontrollieren Revisionsteams in Konzernen in regelmässigen Abständen den Geschäftsverlauf und die internen Kontrollprozesse, wobei dieser Prozess aus der Führungsperspektive als sehr wichtig eingestuft wird.³⁰⁰ Da es sich bei der Prüfung lediglich um eine Kontrollfunktion handelt, ist analog zur normativen Beurteilung keine direkte strategische Folge diagnostizierbar. Vielmehr beeinflusst die Kontrolle das individuelle Verhalten indirekt, indem es mit der nachträglichen Prüfung des Verhaltens droht.

²⁹⁹ Zur Revisionsethik verweise ich auf weiterführende Literatur: ZÜND, 1992; ZÜND, 1992A.

³⁰⁰ GIEZENDANNER, 1992, 180.

ZUSAMMENFASSUNG

Im ersten Teil der Arbeit wurde der Versuch unternommen, bedeutende zeitgenössische Herausforderungen modernen Managements zu identifizieren, anhand derer die Relevanz und die Effizienz des später zu erarbeitenden Konzepts gemessen werden kann. Es wurde argumentiert, dass zum einen die Globalisierung der Märkte den Wettbewerbsdruck erhöht und zum anderen unternehmerisches Handeln wegen externen Effekten zusehends unter Legitimationsdruck gerät. Das Management moderner Unternehmen muss demnach nicht nur den Erfolg sichern, sondern zusehends auch seine Tätigkeit in der Öffentlichkeit rechtfertigen. Beiden Herausforderungen kann begegnet werden, indem in der Unternehmung rationale Kommunikation ermöglicht wird. Mit dem Konzept der rationalen Kommunikation folgt die vorliegende Arbeit dem Begriffsverständnis der dualen Vernunftkonzeption von Jürgen Habermas. Diese Vernunftkonzeption unterscheidet die beiden Vernunftdimensionen kommunikative und systemische Vernunft. Die kommunikative Vernunft wird für zwischenmenschliche rationale Verständigungsprozesse eingesetzt. Die Grundthese des ersten Teils besagt nun, dass die Förderung rationaler Kommunikation beide eingehend erarbeiteten Herausforderungen erfolgreich bewältigt, wobei die Herausforderung der Legitimation unternehmerischen Handelns zusätzlich verlangt, dass rationale Kommunikation zwingend unter allen Betroffenen stattfindet. Im Bereich der Legitimation genügt es wegen signifikanten Interessenkonflikten zwischen Entscheidungsträgern und Betroffenen in gewissen Fällen also nicht, sich auf die Freiwilligkeit der Umsetzung rationaler Kommunikation zu beschränken.

Der zweite Teil befasste sich demzufolge mit dem Phänomen rationaler Kommunikation und dessen Eingliederung in den Katalog der Managementaufgaben. Zuerst wurde das Verhältnis zwischen rationaler

Kommunikation als Managementaufgabe und bereits bestehenden Managementaufgaben geklärt. Hierzu wurde rationale Kommunikation in das neue St. Galler Managementkonzept integriert. Um den Ansprüchen der Diskurstheorie zu entsprechen, musste das Managementkonzept in systematischer Hinsicht richtiggestellt werden. Die Tätigkeit des normativen Managements umfasst, diskursethisch richtiggestellt, die Sicherstellung der Priorität kommunikativ rationalen Handelns. Kommunikative Vernunft ist in diesem Sinne dem nunmehr systematisch korrekt verstandenen normativen Management zuzuordnen. Mit anderen Worten befasst sich das normative Management mit der *kommunikativen Rationalisierung* der Unternehmung.

Um ein besseres Verständnis rationaler Kommunikation zu gewinnen, wurde auf die Theorie praktischer Diskurse von Robert Alexy zurückgegriffen. Alexy hat in seinen Untersuchungen hergeleitet, dass die Bedingungen praktischer Diskurse in ein Regelwerk gefasst werden können. Anhand dem so erarbeiteten Verständnis praktischer Diskurse konnte im weiteren gezeigt werden, dass kommunikative Rationalisierung eine Verhaltens- und eine Strukturkomponente umfasst. Zum einen hat sich das normative Management kommunikativ rational zu verhalten und zum anderen sind vom normativen Management Strukturen zu schaffen, welche die Bedingungen rationaler Kommunikation sicherstellen und damit kommunikativ rationales Handeln verbindlich machen. Die vorliegende Arbeit befasste sich nur mit der strukturellen Komponente rationaler Kommunikation. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die strukturelle Komponente unabhängig von individuellen Motivationsaspekten gegebenenfalls gesetzlich durchgesetzt werden kann. Die Grundaussage des zweiten Teils ist der Gedankengang, dass strukturelle Massnahmen kommunikativer Rationalisierung hauptsächlich darauf auszurichten sind, Machtquellen möglichst auf alle Betroffene gleich zu verteilen. Auf dieser Überlegung aufbauend, werden Theorien der Gewaltenteilung und Verhandlungstheorien auf strukturelle Komponenten hin untersucht.

Die Überlegungen zu den strukturellen Aspekten kommunikativer Rationalisierung wurden in zwölf Strukturprinzipien zusammengefasst. Diese Strukturprinzipien kommunikativer Rationalisierung weisen ein mittleres Abstraktionsniveau auf. Sie sind im einzelnen noch zu wenig konkret, um Handlungsanweisungen auf der operativen Ebene ableiten zu können. Sie bilden aber in ihrer Gesamtheit einen nützlichen Bezugsrahmen, der im dritten Teil dieser Arbeit zur Beurteilung konkreter struktureller Massnahmen beigezogen werden konnte. Die zwölf Strukturprinzipien sind nicht als abschliessende Liste zu verstehen. Sie sind vielmehr eine Heuristik, mit der im weiteren gearbeitet werden konnte.

Der zentralen Absicht der Arbeit, praktische Aussagen zur diskursethisch ausgerichteten Unternehmensführung zu formulieren, wurde im dritten Teil Folge geleistet. Wiederum wurde eine Heuristik erarbeitet, die nicht abschliessend alle notwendigen Massnahmen zur diskursethisch motivierten Unternehmensführung nennt, sondern lediglich Elemente auflistet, welche in der Lage sind, den kommunikativen Rationalisierungsgrad zu erhöhen. Diese Elemente wurden Leitideen kommunikativer Rationalisierung genannt. Da es sich lediglich um Ideen möglicher Elemente diskursethisch orientierter Unternehmensstrukturierung handelt, sind sie in Modulen ausformuliert und auch modular einsetzbar.

Damit ist ebenfalls der Tatsache Rechnung getragen, dass es nicht möglich ist, abschliessende Aussagen zur kommunikativ rationalen Unternehmensführung zu machen. Die Diskursethik ist eine regulative Idee und demzufolge sind praktische Umsetzungsbemühungen immer bloss Annäherungen an das in der Realität nie erreichbare Ideal. Gleichzeitig wird mit dem modularen Aufbau der praktischen Notwendigkeit Rechnung getragen, dass kommunikative Rationalisierung als Prozess und nicht als Zustand zu verstehen ist. Da das Ziel faktisch nie erreicht werden kann, sind konkrete Massnahmen kommunikativer Rationalisierung stets im Hinblick auf die Strukturprinzipien zu überprüfen und bei Bedarf von neuem zu definieren. Somit verweist die erarbeitete Einführung der Leitideen auf die

wirtschaftsethische Notwendigkeit der schrittweisen Realisierung
kommunikativ rationalisierter Strukturen in der Praxis.

LITERATURVERZEICHNIS

ABELTSHAUSER, 1990

Abeltshauser, Thomas E.: Strukturalternativen für eine europäische Unternehmensverfassung. Eine rechtvergleichende Untersuchung zum 5. gesellschaftsrechtlichen EG-Richtlinienvorschlag; Berlin

AIBEL, 1984

Aibel, Howard J.: Case Study: The ITT Experience In: HOFFMAN/MILLS MOORE/FEDO, 1984; 267 - 273

ALEXY, 1978

Alexy, Robert: Eine Theorie des praktischen Diskurses. In: OELMÜLLER; 1978; 22 - 58

ALEXY, 1983

Alexy, Robert: Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung; Frankfurt

ALTERMATT, 1991

Altermatt, Urs: "Ministeranarchie". Sieben Bundesräte und keine Regierung. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 102; 4.5.91; 25

ANSOFF, 1979

Ansoff, H. Igor: Strategic Management; New York

ANSOFF, 1984

Ansoff, H. Igor: Implanting Strategic Management; Englewood Cliffs

APEL, 1976

Apel, Karl-Otto: Transformation der Philosophie, Band II; Frankfurt

APEL, 1988

Apel, Karl-Otto (Hrsg.): Transformation der Philosophie; 2. Band; 4. Auflage; Frankfurt

APEL, 1988A

Apel, Karl-Otto: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik. In: APEL, 1988; 358 - 435

APEL, 1990

Apel, Karl-Otto: Diskursethik als Verantwortungsethik in der gegenwärtigen Weltsituation. In: ENGHOLM/RÖHRICH, 1990; 37 - 55

APEL/KETTNER, 1992

Apel, Karl-Otto; Kettner, Matthias (Hrsg.): Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft; Frankfurt

ARNOLD, 1994

Arnold, Volker: Altruismus und Effizienz. In: HOMANN, 1994; 53 - 84

AVILA/WHITEHEAD, 1993

Avila, Joseph A.; Whitehead, Bradley W.: What is environmental strategy? An interview with Dow Chemical CEO and Chairman, Frank P. Popoff, and Vice-President, Environment, Health & Safety, David T. Buzzelli. In: The McKinsey Quarterly; No. 4; 1993; 53 - 68

BACKHAUS, 1979

Backhaus, Jürgen: Praktische Philosophie und politische Ökonomie. In: MITTELSTRASS, 1979; 320ff (345ff)

BALKENHOL, 1991

Balkenhol, Nicola: "Kommunikative Rationalität" und politische Institutionen in der kritischen Gesellschaftstheorie von Jürgen Habermas; Hamburg

BÄR, 1992

Bär, Rolf: Revidiertes Aktienrecht 1991. Gesetzestext und Gegenüberstellung der ersetzten Vorschriften; Bern

BARKER, 1993

Barker, Richard A.: An Evaluation of the Ethics Program at General Dynamics; Vol. 12; 165 - 177

BARRO, 1994

Barro, Robert J.: Wirtschaftliche Freiheit als Nährboden der Demokratie. Empirische Untersuchungen zu einem komplizierten Wechselspiel. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 253; 29./30.10.1994; 87

BARRY, 1986

Barry, Vincent: Moral Issues in Business. 3rd Edition; Wadsworth

BAUDENBACHER, 1983

Baudenbacher, Carl: Wirtschafts-, schuld- und verfahrensrechtliche Grundprobleme der allgemeinen Geschäftsbedingungen; Zürich

BAUMBERGER, 1990

Baumberger, Hans Ulrich: Unternehmensführung in einer sich wandelnden Gesellschaft, In: IO Management Zeitschrift; Nr. 10; 1990; 27 - 33

BAUMHART, 1961

Baumhart, R.: How Ethical are Businessmen? In: Harvard Business Review; July-August 1961; 6 - 19 und 156 - 176

BAUMOL/BLACKMAN, 1991

Baumol, William J.; Blackman, Sue Anne Batey: Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the invisible Hand; Cambridge

BEAUCHAMP/BOWIE, 1983

Beauchamp, Tom L.; Bowie, Norman E.: Ethical Theory and Business, 2nd Edition; Englewood Cliffs

BECKER, 1993

Becker, Gary S.: Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Ökonomische Erklärung menschlichen Verhaltens; 2. Auflage; Tübingen

BENHABIB, 1989/90

Benhabib, Seyla: In the shadow of Aristotle and Hegel: communicative ethics and current controversies in practical philosophy. In: The Philosophical Forum; Vol. XXI; Nos. 1 - 2; 1 - 31

- BERMBACH, 1991
 Bermbach, Udo (Hrsg.): Demokratietheorie und politische Institutionen; Opladen
- BERTOLAMI, 1994
 Bertolami, Silvio: Wie Managementguru Ricardo Semler seine Firma in den Ruin treibt. Genie der kollektiven Hypnose. In: Weltwoche; Nr. 18; 23
- BIEDERMANN/MÜLLER, 1990
 Biedermann, Christof; Müller, Werner R.: Jedes Unternehmen kann innovativ werden. In: IO Management Zeitschrift; Jg. 59; Nr. 5; 37 - 40
- BIERHOFF, 1991
 Bierhoff, Hans Werner: Soziale Motivation kooperativen Verhaltens. In: WUNDERER, 1991; 21 - 37
- BILAND, 1994
 Biland, Thomas: Ethik fordert Unternehmer. Die kritische Öffentlichkeit als Herausforderung - ein Symposium in St. Gallen. In: Tages Anzeiger; 19.9.94; 29
- BISNO, 1988
 Bisno, Herb: Managing Conflict; Newbury Park
- BLEICHER, 1991
 Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management; Frankfurt/New York
- BLEICHER, 1992
 Bleicher, Knut: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie; Zürich
- BLEICHER, 1994
 Bleicher, Knut: Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens; Frankfurt / New York
- BLEICHER/LEBERL/PAUL, 1989
 Bleicher, Knut; Leberl, Diethard; Paul, Herbert: Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich; Wiesbaden
- BOGGS/FUHRMAN/REGISTER, 1979
 Boggs, Judith; Fuhrman, Jonathan S.; Register, Fred Jr.: A History of Recall: Its Origins and Use in the City of Los Angeles; Pasadena
- BOLMAN/DEAL, 1991
 Bolman, Lee G; Deal, Terrence E.: Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership; San Francisco
- BRAUN, 1993
 Braun, Peter J.: Rationalität in der Wirtschaft. Aus der Sicht einer transzendentalpragmatischen Diskursethik; Frankfurt
- BRENNER/MOLANDER, 1977
 Brenner, S.N.; Molander, E.A.: Is the Ethics of Business Changing? In: Harvard Business Review; January-February; 1977; 57 - 71
- BRINKMANN-HERZ, 1974
 Brinkmann-Herz, Dorothea: Erfahrungen mit der Mitbestimmung in der Montanindustrie. In: SCHREYÖGG, 1974; 114 - 134

BRYTTING/DE GEER, 1992

Brytting, Tomas; De Geer, Hans: Moral Dilemmas and Organizational Design. In: KOSLOWSKI, 1992; 95 - 115

BUCHANAN, 1977

Buchanan, James M.: Freedom in Constitutional Contract. Perspectives of a Political Economist; London

BUCHHOLZ, 1989

Buchholz, Rogene A.: Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics; Englewood Cliffs

BÜHNER, 1989

Bühner, Rolf: Strategie und Organisation. Neuere Entwicklungen. In: Zeitschrift für Organisation; Nr. 4; 223 - 232

BURKART/HÖMBERG, 1992

Burkart, Roland; Hömberg, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung; Wien

BURKART/LANG, 1992

Burkart, Roland; Lang, Alfred: Die Theorie des Kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas - eine kommentierte Textcollage. In: BURKART/HÖMBERG, 1992; 40 - 68

CAESAR, 1990

Caesar, Peter: Gentechnologie - Herausforderung für Ethik und Recht; Heidelberg

CARLTON, 1979

Carlton, Carol: Testimony in New York State Legislature. Public Hearings of the Subcommittee on Initiative and Referendum; Albany, State of New York

CENTER FOR BUSINESS ETHICS AT BENTLEY COLLEGE, 1986

Center for Business Ethics at Bentley College: Are Corporations Institutionalizing Ethics? In: Journal of Business Ethics; No. 5; 85 - 91

CENTER OF BUSINESS ETHICS, 1992

Center of Business Ethics: Instilling Ethical Values in Large Corporations. In: Journal of Business Ethics; No. 11; 863 - 867

CHAMBERS, 1992

Chambers, Simone: Zur Politik des Diskurses: Riskieren wir unsere Rechte? In: APEL/KETTNER, 1992; 168 - 186

CHANDLER, 1962

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise; Cambridge/London

CHONKO/HUNT, 1985

Chonko, L.B.; Hunt, S.D.: Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. In: Journal of Business Research; No. 13; 1985; 339 - 359

COHEN/PANT/SHARP, 1993

Cohen, Jeffrey; Pant, Laurie; Sharp, David: A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale. In: Journal of Business Ethics; Vol. 12; 13 - 26

CORLETT, 1993

Corlett, J. Angelo: French on Corporate Punishment: Some Problems. In: WHITE, 1993; 287 - 293

CRESSEY/MOORE, 1983

Cressey, D.R.; Moore, C.A.: Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. In: California Management Review; 25; Summer 1983; 53 - 77

CRONIN, 1989

Cronin, Thomas E.: Direct Democracy. The Politics of Initiative, Referendum, and Recall; Cambridge

CZWALINNA, 1987

Czwalinna, Joachim: Ethik-Kommissionen. Forschungslegitimation durch Verfahren; Frankfurt am Main

DALTON/METZGER, 1993

Dalton, Dan R.; Metzger, Michael B.: "Integrity Testing" for Personnel Selection: An Unsparing Perspective. In: Journal of Business Ethics; Vol. 12; 147 -157

DAWES/MCTAVISH/SHAKLEE, 1977

Dawes, R.M.; McTavish, J.; Shaklee, H.: Behavior, communication, and assumptions about other people's behavior in a commons dilemma situation. In: Journal of Personality and Social Psychology; No. 35; 1 - 11

DE HAAS, 1989

De Haas, Jan-Pelgrom: Management-Philosophie im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie: Überlegungen zu einer ökologiebewussten Unternehmenspolitik; Köln

DENT, 1979

Dent, Chip: Testimony in New York State Legislature. Public Hearings of the Subcommittee on Initiative and Referendum; Albany, State of New York

DERRY, 1991

Derry, Robbin: Institutionalizing Ethical Motivation: Reflections on Goodpaster's Agenda. In: FREEMAN, 1991; 121 - 136

DI TORO, 1995

Di Toro, Pierre: Building an Ethical Organisation. In: Business Ethics. A European Review; Vol. 4; No. 1; 43 - 51

DIENEL, 1993

Dienel, Peter C.: Zur Funktionalität technologie- und umweltpolitischer Konflikte für eine Modernisierung der Demokratie. In: ZILLESSEN/DIENEL/STRUBELT, 1993; 59 - 71

DIENEL/HUPPERTZ/POSCHMANN, 1987

Dienel, Peter C.; Huppertz, Manfred; Poschmann, Helmut: Bürgergutachten. Regelung sozialer Folgen neuer Informationstechnologien. Forschungsstelle Bürgerbeteiligung & Planungsverfahren. Bergische Universität Wuppertal; Wuppertal

DIERKES, 1974

Dierkes, Meinolf: Die Sozialbilanz; Frankfurt am Main

DONALDSON ET AL, 1992

Donaldson, John et al: Business Ethics. A European Casebook; London

DOZIER/GRUNIG, 1992

Dozier, David M.; Grunig, Larissa A.: The Organization of the Public Relations Function. In: GRUNIG, 1992; 395 - 418

DRUCKER, 1990

Drucker, Peter F.: Die informationsunterstützte Organisation. In: Office Management; Nr. 11; 14 - 23

DRUCKER, 1992

Drucker, Peter F.: Die Zukunft managen; Düsseldorf

DUBACH, 1991

Dubach, Alfred: Zukunft ohne Freiheit; Bern

EILBIRT/PARKER, 1973

Eilbirt, H.; Parker, J.R.: The Corporate Responsibility Officer. In: Business Horizons; Feb. 1973, 45-51

ELLISTON/KEENAN/LOCKHART/VAN SCHAICK, 1985

Elliston, Frederick; Keenan, John; Lockhart, Paula; van Schaick, Jane: Whistleblowing. Managing Dissent in the Workplace; New York

ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/STEINMANN, 1993

Enderle, Georges; Homann, Karl; Honecker, Martin; Kerber, Walter; Steinmann, Horst (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik; Freiburg Basel Wien

ENGFER, 1982

Engfer, Hans-Jürgen: Regeln institutionellen Handelns. In: HUBIG, 1982; 104 - 128

ENGHOLM/RÖHRICH, 1990

Engholm, Björn; Röhrich, Wilfried (Hrsg.): Ethik und Politik heute; Opladen

ESCHENBURG, 1974

Eschenburg, Theodor: Demokratisierung und politische Praxis. In: LAUFER, 1974; 142 - 160

EUCKEN, 1952

Eucken, Walter: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 6. Auflage: 1990; Tübingen

EWING, 1990

Ewing, David: An Employee Bill of Rights. In: HOFFMAN/MILLS MOORE, 1990; 288 - 294

FAHRENBACH, 1973

Fahrenbach, Helmut: Wirklichkeit und Reflexion, Festschrift für W. Schulz; Pfullingen

FALKENBERG/HERREMANS, 1995

Falkenberg, Loren; Herremans, Irene: Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems? In: Journal of Business Ethics; No. 14; 133 - 142

FAUL, 1986

Faul, Erwin: Donato Giannotti und die Konzeption republikanischer Gewaltenteilung. In: KAASE, 1986; 17 - 21

FERGUSON/MORRIS, 1994

Ferguson, Charles H.; Morris, Charls R.: Computerschlachten. Überlebensstrategien in der weltweit wichtigsten Industrie; New York

FIEHLER/SUCHAROWSKI, 1992

Fiehler, Reinhard; Sucharowski, Wolfgang (Hrsg.): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining; Opladen

FISCHER, 1991

Fischer, Anne: Planungszelle und Bürgergutachten - Arbeitsweise und Erfahrungen in der Kommunalplanung. In: Stiftung Mitarbeit; 1991; 45 - 51

FISCHER-OHLEMACHER/KÖRBER, 1993

Fischer-Ohlemacher, Anne; Körber, Stefan: Partizipative Konsensfindung in der Stadtplanung: Das Gevelsberger Tal. In: ZILLESSEN/DIENEL/STRUBELT, 1993; 202 - 219

FISCHER-WINKELMANN, 1980

Fischer-Winkelmann, W.: Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung; München

FISHER/URY, 1991

Fisher, Roger; Ury, William: Das Harvardkonzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. 10. Auflage; Frankfurt/New York

FORD/RICHARDSON, 1994

Ford, Robert C.; Richardson, Woodrow D.: Ethical Decision Making: A Review of Empirical Literature. In: Journal of Business Ethics; No. 13; 205 - 221

FORNELL, 1978

Fornell, Claes: Corporate Consumer Affairs Departments - A Communications Perspective. In: Zeitschrift für Verbraucherpolitik; Jg. 2; No. 4; 289 - 302

FREDERICK, 1983

Frederick, William C.: Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond. In: California Management Review; XXV/14; 145 - 157

FREDERICK, 1991

Frederick, William C.: The Moral Authority of Transnational Corporate Codes. In: Journal of Business Ethics; No. 10; 165 - 177

FREEMAN, 1991

Freeman, Edward R. (Hrsg.): Business Ethics. The State of the Art; New York, Oxford

FRESE, 1992

Frese, Erich: Handwörterbuch der Organisation; 3. Auflage; Stuttgart

FREUND, 1993

Freund, Bruno: Der Weg zur Lean Company. In: REISS/GASSERT/HORVÁTH, 1993; 65 - 77

FREY, 1990

Frey, Bruno S.: Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete; München

FRIEDMAN, 1970

Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: New York Magazine; Sep 13; 1970; 32 - 33; 122 - 126

GAITANIDES, 1985

Gaitanides, Michael: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmensentwicklung. In: Zeitschrift für Organization; Nr. 2; 115 - 122

GERUM, 1989

Gerum, Elmar: Unternehmensethik und Unternehmensverfassung. In: STEINMANN/LÖHR, 1989; 131 - 142

GIACALONE/ROSENFELD, 1987

Giacalone, Robert A., Rosenfeld, Paul: Justifications and Procedures for Implementing Institutional Review Boards in Business Organizations. In: Journal of Business Ethics; Vol. 6; 1987; 405

GIEZENDANNER, 1992

Giezendanner, Hans U.: Die interne Revision im Konzern. In: ZÜND/SCHULTZ/GLAUS, 1992; 179 - 190

GILROY, 1989

Gilroy, Bernard Michael: Intra-Firm Trade: Evidence and Theoretical Aspects. In: Journal of Economic Surveys; No. 3; 1989; 325 - 343

GILROY, 1993

Gilroy, Bernard Michael: Networking in Multinational Enterprises. The Importance of Strategic Alliances; South Carolina

GLUCK, 1992

Gluck, Frederick W.: Recreating the American Dream. In: The McKinsey Quarterly; No. 4; 1992; 38 - 67

GÖBEL, 1992

Göbel, Elisabeth: Wirtschaftsethik. Die verschiedenen Ansätze und der zwischen ihnen bestehende Zusammenhang. In: WiSt; Heft 6; Juni 1992; 285 - 290

GOMEZ/ZIMMERMANN, 1992

Gomez, Peter; Zimmermann, Tim: Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methoden; Frankfurt am Main

GOSHAL, 1987

Goshal, Sumantra: Global Strategy: An Organizing Framework. In: Strategic Management Journal; Vol. 8; 1987; 425 -440

GREENBERG, 1977

Greenberg, B.A. (Hrsg.): Contemporary Marketing Thought; Chicago

GREVEN, 1991

Greven, Michael Th.: Macht in der Demokratie. Denkanstöße zur Wiederbelebung einer klassischen Frage in der zeitgenössischen Politischen Theorie; Baden-Baden

GRUNIG, 1992

Grunig, James E. (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management; New Jersey

GRUNIG, 1992A

Grunig, James E.: What is Excellence in Management? In: GRUNIG, 1992; 219 - 250

GUNTRAM, 1993

Guntram, Ulrich: Systems thinking and the environment. An interview with Frederic Vester. In: The McKinsey Quarterly; No. 2; 1993; 153 - 169

HABERMAS, 1968

Habermas, Jürgen: Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'; Frankfurt

HABERMAS, 1971

Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS/LUHMANN, 1971; 101 - 141

HABERMAS, 1973

Habermas, Jürgen: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus;

HABERMAS, 1973A

Habermas, Jürgen: Wahrheitstheorien. In: FAHRENBACH, 1973; 211 - 265

HABERMAS, 1973B

Habermas, Jürgen: Die Utopie des guten Herrschers. Eine Antwort auf R. Speamann.

In: SPAEMANN, 1973

HABERMAS, 1976

Habermas, Jürgen: Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus; Frankfurt

HABERMAS, 1979

Habermas, Jürgen (Hrsg.): Stichworte zur geistigen Situation der Zeit. Band I: Nation und Republik; Frankfurt am Main

HABERMAS, 1981

Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Band I,

Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung; Frankfurt

HABERMAS, 1981A

Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Band II, Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft; Frankfurt

HABERMAS, 1983

Habermas, Jürgen: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln; Frankfurt

HABERMAS, 1983A

Habermas, Jürgen: Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm. In:

HABERMAS, 1983; 53 - 125

HABERMAS, 1984

Habermas, Jürgen: Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns.; Frankfurt

HABERMAS, 1985

Habermas, Jürgen: Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine politische Schriften;

Frankfurt

HABERMAS, 1985A

Habermas, Jürgen: Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen;

Frankfurt

HABERMAS, 1986

Habermas, Jürgen: Entgegnung. In: HONNETH/JOAS, 1986; 327 - 405

HABERMAS, 1988

Habermas, Jürgen: Nachmetaphysisches Denken. Philosophische Aufsätze; Frankfurt

HABERMAS, 1990

Habermas, Jürgen: Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Mit einem Vorwort zur Neuauflage 1990;

Frankfurt

HABERMAS, 1992

Habermas, Jürgen: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates; Frankfurt am Main

HABERMAS/LUHMANN, 1971

Habermas, Jürgen; Luhmann, Niklas: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie; Frankfurt

HALLER ET AL, 1993

Haller, Matthias et al (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 9. - 13. Juni 1992 in St. Gallen; Bern

HAMMER/CHAMPY, 1993

Hammer, Michael; Champy, James: Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution; New York

HANSON, 1984

Hanson, Kirk: Institutionalizing Ethics in the Corporation. In: HOFFMAN/MILLS MOORE/FEDO, 1984; 185 - 192

HAUSCHILDT, 1993

Hauschildt, Jürgen: Globalisierung der Wirtschaft' - Zur Rolle der Betriebswirtschaftslehre. In: HALLER ET AL, 1993; 5 - 8

HENZLER, 1989

Henzler, H. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung; Wiesbaden

HERZBERG, 1988

Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. In: Harvard Manager; Nr 2; 1988; 42 -54

HIGGINS/GORDON, 1986

Higgins, Ann; Gordon, Frederick M.: Arbeitsklima und sozio-moralische Entwicklung in zwei arbeitereigenen und selbstverwalteten Betrieben. In: OSER/FATKE/HÖFFE, 1986; 252 - 296

HILL/FEHLBAUM/P. ULRICH, 1994

Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter: Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5. Auflage; Bern; Stuttgart

HILLEGARS, 1994

Hillengars, Horst W.: Ressource Mitarbeiter. Potentiale mobilisieren, Unternehmenserfolg sichern; Stuttgart

HODGSON, 1988

Hodgson, Geoffrey M.: Economics and institutions: a manifesto for a modern institutional economics; Cambridge

HÖFFE, 1988

Höffe, Otfried: Utilitarismus - Ethik für eine moderne Welt? In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 24; 30./31.1.1988; 25

HOFFMAN/MILLS MOORE, 1990

Hoffman, Michael W.; Mills Moore, Jennifer (Hrsg.): Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality. Second Edition; New York

HOFFMAN/MILLS MOORE/FEDO, 1984

Hoffman, Michael W.; Mills Moore, Jennifer; Fedo, David A. (Hrsg.): Corporate Governance and Institutionalizing. Proceedings of the Fifth National Conference on Business Ethics; Lexington, Massachusetts, USA

HOLLIGER, 1980

Holliger, Eugénie: Ins Unternehmen integrierter Verbraucherschutz. Ein Schweizer Beispiel. In: Zeitschrift für Verbraucherpolitik; Jg. 4; 150 - 161

- HOMANN, 1992
Homann, Karl: Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik; Berlin
- HOMANN, 1994
Homann, Karl (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven I; Berlin
- HOMANN/BLOME-DREES, 1992
Homann, Karl; Blome-Drees, Franz: Wirtschafts- und Unternehmensethik; Göttingen
- HONDRICH, 1972
Hondrich, Karl-Otto: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Macht- und Herrschaftswandel als sozioökonomischer Prozess; Stuttgart
- HONECKER, 1993
Honecker, Martin: Ethik. In:
ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/STEINMANN, 1993; 249 - 258
- HONECKER, 1993A
Honecker, Martin: Wertewandel. In: ENDERLE/HOMANN/HONECKER/KERBER/
STEINMANN, 1993; 1256 - 1265
- HONNETH/JOAS, 1986
Honneth, Axel; Joas, Hans (Hrsg.): Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns"; Frankfurt
- HOSMER, 1991
Hosmer, LaRue Tone: The Ethics of Management; 2. Auflage; Boston
- HOSTETTLER, 1995
Hostettler, Stephan: "Economic Value Added" als neues Führungsinstrument. In: Der Schweizer Treuhändler; 4/95; 307 - 315
- HUBIG, 1982
Hubig, Christoph (Hrsg.): Ethik institutionellen Handelns; Frankfurt am Main
- HUG, 1993
Hug, Edmund: Kampf gegen Überkomplexität in Grossunternehmen am Beispiel IBM. In: REISS/GASSERT/HORVÁTH, 1993; 45 - 61
- HUNDHAUSEN, 1951
Hundhausen, Carl: Werbung um öffentliches Vertrauen - Public Relations; 1. Band; Essen
- HUSTED, 1993
Husted, Bryan W.: Reliability and the Design of Ethical Organizations: A Rational Systems Approach. In: Journal of Business Ethics; Vol. 12; 761 - 769
- IANNONE, 1989
Iannone, A. Pablo: Contemporary Moral Controversies in Business; New York
- IRLE, 1971
Irle, Martin: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip; Frankfurt am Main
- JÄGER, 1992
Jäger, Wolfgang: Fernsehen und Demokratie. Scheinplebiszitäre Tendenzen und Repräsentation in den USA, Grossbritannien, Frankreich und Deutschland; München
- JANIS, 1972
Janis, Irving L.: Victims of Groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes; Boston

JANIS/MANN, 1977

Janis, Irving L.; Mann, Leon: Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment; New York

JOHANSSON ET AL, 1993

Johansson, Henry J.; McHugh, Patrick; Pendlebury, A. John; Wheeler III, William A.: Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance; Chichester

JOHNSON, 1993

Johnson, Peter T.: How I Turned a Critical Public into Useful Consultants. In: Harvard Business Review; January-February; 56 - 66

JONES/GAUTSCHI, 1988

Jones, Thomas M.; Gautschi III, Frederick H.: Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives. In: Journal of Business Ethics; Vol. 7; 231 - 248

KAASE, 1986

Kaase, Max (Hrsg.): Politische Wissenschaft und politische Ordnung; Opladen

KAUFMANN/KERBER/ZULEHNER, 1986

Kaufmann, Franz-Xaver.; Kerber, Walter; Zulehner, Paul M.: Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft; München

KELLY/THIBAUT, 1978

Kelly, H.H.; Thibaut, J.W.: Interpersonal relations: A theory of interdependence; New York

KERBER, 1987

Kerber, Walter: Homo oeconomicus. Zur Rechtfertigung eines umstrittenen Begriffs. In: BIEVERT/HELD, 1987; 56 - 75

KETTINGER, 1993

Kettinger, William Joseph: Inter-organizational computer-based communication: a study of electronic mail use over wide-area networks (interorganizational communication); Dissertation; University of South Carolina

KIESER, 1991

Kieser, Alfred: Innovation und Kooperation. In: WUNDER, 1991; 159 - 174

KIESER/KUBICEK, 1983

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation. 2. Auflage; New York

KISS, 1987

Kiss, Gábor: Paradigmawechsel in der Kritischen Theorie: Jürgen Habermas' intersubjektiver Ansatz; Stuttgart

KLIEMT, 1992

Kliemt, Hartmut: Normbegründung und Normbefolgung in Ethik und Ökonomik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; Ergänzungsheft 1/92; 91 - 105

KLOSE, 1988

Klose, Alfred: Unternehmerethik; Linz

KNOBLOCH, 1994

Knobloch, Ulrike: Theorie und Ethik des Konsums. Reflexion auf die normativen Grundlagen sozialökonomischer Konsumtheorien; Dissertation; St. Gallen

KOSLOWSKI, 1990

Koslowski, Peter: Wirtschaftsethik in der Marktwirtschaft. Ethische Ökonomie als Theorie der ethischen und kulturellen Grundlagen des Wirtschaftens. In:

MATTHIESSEN, 1990; 9 - 31

KOSLOWSKI, 1992

Koslowski, Peter (Hrsg.): Ethics in Economics, Business, and Economic Policy; Berlin New York

KRIEGELSTEINER, 1992

Kriegelsteiner, Paul: Abgrenzungs- und Zurechnungsprobleme der Unternehmensmitbestimmung; Breisgau

KRÜGER, 1989

Krüger, W.: Hier irren Peters and Waterman. In: Harvard Manager; 1/1989; 13 - 18

KUHN, 1991

Kuhn, Manfred: Die periodische Wiederwahl der Richter. Gewaltenteilung contra demokratisches Prinzip. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 169; 24.7.91; 17

LAMPARTER, 1994

Lamparter, Dietmar H.: Die Umkehr der Manager. In: Die Zeit; Nr. 15; 8.4.94; 23 - 24

LANGER, 1995

Langer, Stefan: Grundlagen einer internationalen Wirtschaftsverfassung. Strukturprinzipien, Typik und Perspektiven anhand von Europäischer Union und Welthandelsorganisation; München

LATTMANN, 1988

Lattmann, Charles (Hrsg.): Ethik und Unternehmensführung; Heidelberg

LATTMANN, 1990

Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung; Heidelberg

LAUFER, 1974

Laufer, Heinz (Hrsg.): Demokratie. Studentexte zur Auseinandersetzung mit dem demokratischen System; München

LAY, 1992

Lay, Ruppert: Über die Kultur des Unternehmens; Düsseldorf

LEATHERWOOD/SPECTOR, 1991

Leatherwood, M.L.; Spector, L.C.: Enforcements, Inducements, Expected Utility and Employee Misconduct. In: Journal of Management; 17; 3; 1991; 553 - 569

LEHNER, 1989

Lehner, Franz: Vergleichende Regierungslehre. Grundwissen Politik 4; Opladen

LEVITT, 1984

Levitt, Theodore: Die Globalisierung der Märkte. In: Harvard Manager; Nr. 4; 1984; 15 - 28

LEWIS/HARRIS, 1992

Lewis, William W.; Harris, Marvin: Why globalisation must prevail. An economic rationale for the inevitable defeat of protectionism. In: The McKinsey Quarterly; No. 2; 1992; 114 - 131

LINDER, 1990

Linder, Clausjohann: Kritik der Theorie der partizipatorischen Demokratie; Opladen

LINN, 1989

Linn, Norbert: Die Implementierung vertikaler Kooperation. Theoretische Konzeption und erste empirische Ergebnisse zum Prozess der Ausgliederung logistischer Teilaufgaben; Frankfurt

LÖHR/OSTERLOH, 1995

Löhr, Albert; Osterloh, Margit: Ökonomik und Ethik als Grundlage organisationaler Beziehungen; Unpublished

LOOMIS, 1959

Loomis, J.L.: Communication and the development of trust. In: Human Relations; No. 12; 305 - 315

LUHMANN, 1989

Luhmann, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft; Frankfurt

MACHARZINA, 1990

Macharzina, Klaus: Informationspolitik. Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung; Wiesbaden

MANLEY, 1992

Manley, Walter W. II: Handbook of Good Business Practice.; London

MARWELL/AMES, 1981

Marwell, Gerald; Ames, Ruth: Economists Free Ride, Does Anyone Else? In: Journal of Public Economics; 15; 295 - 310

MASLOW, 1978

Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit; 2. erweiterte Auflage; Olten

MATTHIESSEN, 1990

Matthiessen, Christian (Hrsg.): Ökonomie und Ethik. Moral des Marktes oder Kritik der reinen ökonomischen Vernunft; Freiburg

MCCARTHY, 1989

McCarthy, Thomas: Kritik der Verständigungsverhältnisse. Zur Theorie von Jürgen Habermas; Frankfurt am Main

MCGREGOR, 1960

McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise; New York

MCLUHAN, 1981

McLuhan, Marshall: Wohin die Welt strebt; 1981; 182 - 202

MEFFERT, 1993

Meffert, Heribert: Wettbewerbsstrategische Aspekte der Globalisierung - Status und Perspektiven der länderübergreifenden Integration. In: HALLER ET AL, 1993; 23 - 47

MEFFERT/BOLZ, 1991

Meffert, Heribert; Bolz, J.: Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit. Arbeitspapier Nr. 64 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung; Münster

MERRIAM/MAKOVER, 1988

Merriam, J.E.; Makover, J.: Trend Watching; New York

MESSICK/MCCLINTOCK, 1968

Messick, D.M.; McClintock, C.G.: Motivational bases of choice in experimental games. In: Journal of Experimental Social Psychology; No. 4; 1 - 25

METZGER/DALTON/HILL, 1993

Metzger, Michael; Dalton, Dan R.; Hill, John W.: The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits. In: Business Ethics Quarterly; Vol. 3; 27 - 43

MEYER, 1994

Meyer, Christoph: Projektteams: Effektiv arbeiten nach eigenen Leistungskriterien. In: Harvard Business Manager; IV. Quartal 1994; No 4; 94 -108

MEYER-FAJE/P. ULRICH, 1991

Meyer-Faje, Arnold; Ulrich, Peter (Hrsg.): Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie; Bern

MILES, 1987

Miles, Robert H.: Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory; Englewood Cliffs

MINETT, 1992

Minett, Steve: Power, Politics and Participation in the Firm; Avebury

MINTZBERG, 1983

Mintzberg, Henry: Power in and around organisations; Englewood Cliffs; USA

MITTELSTRASS, 1979

Mittelstrass, Jürgen (Hrsg.): Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln; Frankfurt

MÖCKLI, 1994

Möckli, Silvano: Direkte Demokratie. Ein internationaler Vergleich; Bern

MOORE, 1903

Moore, G.E.: Principia Ethica; Cambridge

MOORHEAD/FERENCE/NECK, 1991

Moorhead, Gregory; FERENCE, Richard; Neck, Chris P.: Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework. In: Human Relations; Vol. 44; No. 6; 539 - 550

MORGAN, 1990

Morgan, Gareth: Images of Organization. 11. Auflage; Newbury Park

MÜLLER-STEWENS, 1992

Müller-Stewens, Günter: Strategie und Organisationsstruktur. In: FRESE, 1992; Sp. 2344 - 2355

MULLIGAN, 1986

Mulligan, Thomas: A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. In: Journal of Business Ethics; Vol. 5; 1986; 265 - 271

MURPHY, 1988

Murphy, Patrick: Implementing Business Ethics. In: Journal of Business Ethics; No. 7; 907 - 915

MUSKIE/GREENWALD III, 1986

Muskie, Edmund S.; Greenwald III, D.J.: The Nestlé Infant Formula Audit Commission as a Model. In: The Journal of Business Strategy; Vol. 6; Spring; 19 - 23

NADER/GREEN/SELIGMAN, 1990

Nader, Ralph; Green, Mark; Seligman, Joel: Who Rules the Corporation? In: HOFFMAN/MILLS MOORE, 1990; 210 - 219

NAGLER, 1991

Nagler, Michael: Wirtschaftsethik auf der Grundlage Kantischer Moralphilosophie. In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 42; St. Gallen

NAISBITT, 1984

Naisbitt, John: Megatrends; London/Sydney

NAISBITT, 1994

Naisbitt, John: Global Paradox. The bigger the world economy, the more powerful its smallest players; London

NAISBITT/ABURDENE, 1989

Naisbitt, John; Aburdene, Patricia: Megatrends am Arbeitsplatz. Von Infrastrukturen zur Lebensqualität; München

NAISBITT/ABURDENE, 1990

Naisbitt, John; Aburdene, Patricia: Megatrends 2000. Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend. 4. Auflage; Düsseldorf

NEHLS, 1991

Nehls, Rainer G.: Innovationen typengerecht steuern - was es bedeutet, was es bringt. In: Harvard Manager; IV. Quartal 1991; No. 4; 49 - 55

NEUBAUER/DEMB, 1993

Neubauer, F.-Friedrich; Demb, Ada: Corporate Governance - A Burning Issue. In: SUTTON, 1993; 201 - 210

NUTZINGER, 1992

Nutzinger, Hans G.: Der Begriff Verantwortung aus ökonomischer und sozialetischer Sicht. In: HOMANN, 1992; 43 - 68

OELMÜLLER, 1978

Oelmüller, Willi (Hrsg.): Normenbegründung - Normendurchsetzung, Materialien zur Normendiskussion; Paderborn

OHNE VERFASSER, 1991

Ohne Verfasser: Neue Führungsstruktur des Bundesgerichts. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 5; 8.1.91; 16

OHNE VERFASSER, 1991A

Ohne Verfasser: Parlamentsreform wird spruchreif. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 83; 11.4.91; 21

OHNE VERFASSER, 1993

Ohne Verfasser: Grundfragen zur Reform des Parlaments. Experten-Hearings vor der Ständeratskommission. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 101; 4.5.93; 21

OHNE VERFASSER, 1993A

Ohne Verfasser: Effizienter regieren - flexibler verwalten. Bundesrat eröffnet Vernehmlassung zur Regierungsreform 93. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 129; 8.6.93; 21

OHNE VERFASSER, 1993B

Ohne Verfasser: Wille zur Abgabe von Verantwortung? In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 139; 19.6.93; 19

OHNE VERFASSER, 1994

Ohne Verfasser: Lernen aus den Gegensätzen. Demoskopische Studie zu aussenpolitischen Abstimmungen. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 176; 11

OHNE VERFASSER, 1994A

Ohne Verfasser: Business. Re-engineering Europe. The latest management fad is making slow progress in Europe. In: The Economist; February 26th; 67 - 69

OHNE VERFASSER, 1994B

Ohne Verfasser: Positive Signale aus Bern zur kantonalen Aussenpolitik. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 60; 12.3.94; 21

OHNE VERFASSER, 1994C

Ohne Verfasser: Neuregelung des Initiativrechts. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 62; 15.3.94; 55

OHNE VERFASSER, 1994D

Ohne Verfasser: Überforderung des Volkes oder Versagen des politischen Diskurses? In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 88; 16.4.94; 21

OHNE VERFASSER, 1994E

Ohne Verfasser: Demokratie ohne Grenzen. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 71; 25.3.95; 13

OPPENRIEDER, 1986

Oppenrieder, Bernd: Implementationsprobleme einer Unternehmensethik; Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen - Nürnberg; Diskussionsbeiträge; Heft 34; Nürnberg

OSER/FATKE/HÖFFE, 1986

Oser, Fritz; Fatke, R.; Höffe, Otfried (Hrsg.): Transformation und Entwicklung; Frankfurt

OSTERLOH, 1993

Osterloh, Margit: Ethik und Ökonomik. Zu den Begriffen Ethik und Ökonomik. In: Zeitschrift für Kultur, Politik, Kirche, Reformatio; 42 Jg.; Feb. 1993; 48 - 57

OSTROFF/SMITH, 1992

Ostroff, Frank; Smith, Douglas: The Horizontal Organization. In: The McKinsey Quarterly; No. 1; 1992; 148 - 168

OUCHI, 1977

Ouchi, William G.: The Relationship Between Organizational Structure and Organization Control. In: Administrative Science Quarterly; No. 22; 1977; 359 - 369

PARKER/NOBES, 1994

Parker, Robert Henry; Nobes, Christopher W.: An International View of True and Fair Accounting; London

PETERS, 1989

Peters, Tom: New Products, new markets, new competition, new thinking. In: The Economist; 4.3.89; 27

PETERS/WATERMAN, 1982

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies; New York

PIEPER, 1988

Pieper, Rüdiger: Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel; Berlin

PIEPER, 1991

Pieper, Annemarie: Einführung in die Ethik; Tübingen

PISCHETSRIEDER, 1994

Pischetsrieder, Bernd: Wert- oder werteorientiert führen? In: Finanz und Wirtschaft; Nr. 80; 8.10.94; 1 + 14

POLAK, 1988

Polak, Diana Lynn: Electronic Mail System: A Study Of Intra-Organizational Communication Effects On Distributed Work Groups (ProQuest - Dissertation Abstracts); Dissertation; Harvard University

POPP, 1990

Popp, Christine: Sozialbilanzen; Erlangen

PORTER, 1988

Porter, Micheal E.: Competitive Advantages of Nations. Unveröffentlichtes Arbeitspapier zitiert in Pümpin, 1989, 129; Boston

POUND, 1995

Pound, John: The Promise of the Governed Corporation. In: Harvard Business Review; March-April; 89 - 99

PROBST/GOMEZ, 1991

Probst, Gilbert J.B.; Gomez, Peter: Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis; 2. Auflage; Wiesbaden

PROBST/GOMEZ, 1991A

Probst, Gilbert J.B.; Gomez, Peter: Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: PROBST/GOMEZ, 1991; 3 -22

PÜMPIN, 1986

Pümpin, Cuno: Management strategischer Erfolgspositionen. 3. Auflage; Bern/Stuttgart

PÜMPIN, 1989

Pümpin, Cuno: Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager; Düsseldorf

PÜMPIN/GEILINGER, 1988

Pümpin, Cuno; Geilinger, Ulrich W.: Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis. In: Die Orientierung; Nr. 76

PÜMPIN/IMBODEN, 1991

Pümpin, Cuno; Imboden, Carlo: Unternehmungsdynamik. Wie führen wir Unternehmungen in neue Dimensionen? In: Die Orientierung; Nr. 98

PURCELL/WEBER, 1979

Purcell, T.V.; Weber, J.: Institutionalizing Corporate Ethics: A Case Study. Special Study No. 71; New York

RAFALKO, 1994

Rafalko, Robert J.: Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guidelines.
In: Journal of Business Ethics; No. 13; 625 - 636

REBER/STREHL, 1983

Reber, Gerhard; Strehl, Franz: Zur organisatorischen Gestaltung von
Produktinnovation. In: Zeitschrift für Organisation; Nr. 5-6; 262 - 266

REBSTOCK, 1992

Rebstock, Michael: Organisation und Ethik; Frankfurt

REESE-SCHÄFER/SCHUON, 1991

Reese-Schäfer, Walter; Schuon, Karl-Theodor: Ethik und Politik. Diskursethik,
Gerechtigkeitstheorie und politische Praxis; Marburg

REINERT, 1991

Reinert, Adrian: Ratschlag und Studienzirkel. Schwedische Experimente in
Demokratie. In: Stiftung Mitarbeit; 1991; 147 - 158

REISS/GASSERT/HORVÁTH, 1993

Reiss, Michael; Gassert, Herbert; Horváth, Péter (Hrsg.): Komplexität meistern -
Wettbewerbsfähigkeit sichern; Stuttgart

RENN, 1993

Renn, Ortwin: Wie lässt sich der "Energiefriede" fortführen? Ein Vorschlag für einen
kooperativen Diskurs. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 156; 9.7.93; 17

RICH, 1987

Rich, Arthur: Wirtschaftsethik. Band I: Grundlagen in theologischer Perspektive; 3.
Auflage; Gütersloh

RIECKE, 1993

Riecke, Felix: Lean Banking - Lean Management im Bankbetrieb? In: Bankpersonal;
Nr. 8; Oktober 1993; 18 -19

RIFKIN, 1977

Rifkin, Jeremy: Own Your Own Job; New York

ROBERTSON/SCHLEGMILCH, 1993

Robertson, Diana C.; Schlegmilch, Bodo B.: Corporate Institutionalization of Ethics in
the United States and Great Britain. In: Journal of Business Ethics; No. 12; 301 - 312

ROCK/P. ULRICH/WITT, 1990

Rock, Reinhard; Ulrich, Peter; Witt, Frank: Dienstleistungsrationalisierung im
Umbruch - Wege in die Kommunikationswirtschaft. In: Mensch und Technik -
Sozialverträgliche Technikgestaltung; Band 11; Opladen

ROCK/P. ULRICH/WITT, 1990A

Rock, Reinhard; Ulrich, Peter; Witt, Frank: Strukturwandel der
Dienstleistungsrationalisierung; Frankfurt

RODERICK, 1989

Roderick, Rick: Habermas und das Problem der Rationalität. Eine Werkmonographie;
Hamburg

ROTHERY, 1991

Rothery, Brian: ISO 9000; Vermont

ROTHSCHILD/WHITT, 1986

Rothschild, Joyce; Whitt, Allen J.: The cooperative workplace. Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation; Cambridge

RÜHLI, 1994

Rühli, Edwin: Shareholder- oder Stakeholder-Interessen? In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 267; 15.11.94; 27

RUPERT, 1989

Rupert, Lay: Ethik für Manager; Düsseldorf

RUSCHE, 1992

Rusche, Thomas: Philosophische versus ökonomische Imperative einer Unternehmensethik; Hamburg

RYF, 1992

Ryf, Balz: Atomisierte Strukturen. Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential. Dissertation St. Gallen; Bamberg

SCHALTEGGER/STURM, 1994

Schaltegger, Stefan; Sturm, Andreas: Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung. Notwendigkeit - Kriterien - Konzepte; Bern

SCHATZ/SCHATZ-BERGFELD, 1986

Schatz, Heribert; Schatz-Bergfeld, Marianne: Macht und Medien. Perspektiven der informationstechnologischen Entwicklung. In: KAASE, 1986; 375 - 386

SCHILLER, 1991

Schiller, Theo: Machtprobleme in einigen Ansätzen der neueren Demokratietheorie. In: GREVEN, 1991; 141 - 174

SCHOFIELD, 1994

Schofield, Brian: Building - and rebuilding - a global company. An interview with Thomas J. Bata, Chairman, Bata Shoe Organization. In: The McKinsey Quarterly; No. 2; 1994; 37 - 45

SCHREYÖGG, 1974

Schreyögg, Georg (Hrsg.): Demokratie in der Arbeitswelt; Nürnberg

SCHREYÖGG, 1989

Schreyögg, Georg: Implementation einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozessen. In: STEINMANN/LÖHR, 1989; 247 - 258

SCHUMPETER, 1942

Schumpeter, Joseph: Capitalism, Socialism, and Democracy; New York

SCHÜNEMANN, 1979

Schünemann, Bernd: Unternehmenskriminalität und Strafrecht; Köln

SCHÜSSLER, 1990

Schüssler, Rudolf: Kooperation unter Egoisten: vier Dilemmata; München

SCOTT, 1992

Scott, W. Richard: Organizations. Rational, natural and open systems; Englewood Cliffs

SEILER, 1994

Seiler, Hansjörg: Gewaltenteilung; Bern

- SEILING, 1994
Seiling, Harald: Der neue Führungsstil. Firmenqualität durch ISO 9000ff und TQM; München
- SEMLER, 1989
Semler, Ricardo: Unternehmerische Dynamik für Lateinamerika. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 275; 1989; 97
- SEMLER, 1993
Semler, Ricardo: Das Semco System. Management ohne Manager. Das neue revolutionäre Führungsmodell. 2. Auflage; München
- SEMLER, 1994
Semler, Ricardo: Why My Former Employees Still Work for Me. In: Harvard Business Review; January-February; 1994; 64 - 74
- SEN, 1987
Sen, Amartya K.: On Ethics and Economics; Oxford
- SHANKS, 1984
Shanks, David L.: Case Study: Rexnord, Inc. In: HOFFMAN/MILLS MOORE/FEDO, 1984; 251 - 256
- SHAPIRO, 1990
Shapiro, Irving S.: Power and Accountability: The Changing Role of the Corporate Board of Directors. In: HOFFMAN/MILLS MOORE, 1990; 219 - 226
- SIMS, 1991
Sims, Ronald R.: The Institutionalization of Organizational Ethics. In: Journal of Business Ethics; No. 10; 493 - 506
- SIMS, 1992
Sims, Ronald R.: Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. In: Journal of Business Ethics; No. 11; 651 - 662
- SKIPPER/HYMAN, 1993
Skipper, Robert; Hyman, Michael R.: On Measuring Ethical Judgements. In: Journal of Business Ethics; Vol. 12; 535 - 545
- SNOEYENBOS/ALMEDER/HUMBER, 1983
Snoeyenbos, Milton; Almeder, Robert; Humber, James (Hrsg.): Business Ethics; Buffalo
- SNOEYENBOS/JEWELL, 1983
Snoeyenbos, Milton; Jewell, Donald: Morals, Management and Codes. In: SNOEYENBOS/ALMEDER/HUMBER, 1983
- SPAEMANN, 1973
Spaemann, Robert: Kultur und Kritik; Frankfurt am Main
- SPINDLER, 1987
Spindler, Gert P.: Das Unternehmen in kritischer Umwelt; Wiesbaden
- STEAD/WORRELL/STEAD, 1990
Stead, W. Edward; Worrell, Dan L.; Stead, Jean Garner: An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations. In: Journal of Business Ethics; No. 9; 233 - 242
- STEINMANN/LÖHR, 1989
Steinmann, Horst; Löhr, Albert: Unternehmensethik; Stuttgart

STEINMANN/LÖHR, 1989A

Steinmann, Horst; Löhr, Albert: Einleitung. Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. In: STEINMANN/LÖHR, 1989; 3 - 32

STEINMANN/LÖHR, 1989B

Steinmann, Horst; Löhr, Albert: Der Beitrag von Ethik-Kommissionen zur Legitimation der Unternehmensführung. In: STEINMANN/LÖHR, 1989; 259 - 269

STEINMANN/LÖHR, 1991

Steinmann, Horst; Löhr, Albert: Grundlagen der Unternehmensethik; Stuttgart

STEINVORTH, 1990

Steinvorth, Ulrich: Klassische und moderne Ethik; Hamburg

STEVENS, 1994

Stevens, Betsy: An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: "Where Do We Go From Here?"; No. 13; 63 - 69

STIFTUNG MITARBEIT, 1991

Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Modelle und Wege der lokalen Bürgerbeteiligung; Bonn

STONE, 1975

Stone, Ch.: Where the Law Ends; New York

SUTTON, 1993

Sutton, Brenda (Hrsg.): The Legitimate Corporation. Essential Readings in Business Ethics and Corporate Governance; Cambridge, Massachusetts

SZÉLL/BLYTON/CORNFORTH, 1989

Széll, György; Blyton, Paul; Cornforth, Chris: The State, Trade Unions and Self-Management; Berlin

TAYLOR, 1977

Taylor, Frederick W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; Neudruck; Weinheim

THALER, 1992

Thaler, Richard H.: The Winner's Course - Paradoxes and Anomalies of Economic Life; New York

THIELEMANN, 1994

Thielemann, Ulrich: Die Differenz von Diskurs- und Vertragsethik und die kategorialen Voraussetzungen ideologiekritischer Wirtschaftsethik. In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 63; St. Gallen

THOM, 1992

Thom, Norbert: Innovationsmanagement. In: Die Orientierung; Nr. 100

THOMAS, 1980

Thomas, Michael J.: Consumer Representation in British Nationalized Industries: Does It Work Effectively? In: Zeitschrift für Verbraucherpolitik; Jg. 4; 323 - 334

THÜRER, 1994

Thürer, Daniel: Aspekte einer zukunftsorientierten Staatsreform. In: Neue Zürcher Zeitung; Nr. 58; 10.3.94; 23

TIMMERMANN, 1989

Timmermann, Armin: Evolution des strategischen Managements. In: HENZLER, 1989; 85 - 105

TULEJA, 1987

Tuleja, Tad: Ethik und Unternehmensführung; Landsberg am Lech

H. ULRICH, 1970

Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives, soziales System. Grundlagen einer allgemeinen Unternehmungslehre; 2. Auflage; Bern/Stuttgart

H. ULRICH, 1981

Ulrich, Hans (Hrsg.): Management-Philosophie für die Zukunft; Bern/Stuttgart

P. ULRICH, 1971

Ulrich, Peter: Motivation statt Kontrolle. In: Co-op (Basel); Nr. 4; 4 - 9

P. ULRICH, 1977

Ulrich, Peter: Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung; Stuttgart

P. ULRICH, 1980

Ulrich, Peter: Unternehmensverfassung, Wirtschaftsordnung und praktische Vernunft. In: Die Unternehmung; 1/1980; 25 - 57

P. ULRICH, 1981

Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung. Das Prinzip des unternehmungspolitischen Dialogs. In: H. ULRICH, 1981; 57 - 75

P. ULRICH, 1983

Ulrich, Peter: Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis; Jg. 35; 70 - 84

P. ULRICH, 1987

Ulrich, Peter: Die neue Sachlichkeit. Oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen? In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 18; St. Gallen

P. ULRICH, 1987A

Ulrich, Peter: Wirtschaftsethik und ökonomische Rationalität. Zur Grundlegung einer Vernunftethik des Wirtschaftens. In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 19; St. Gallen

P. ULRICH, 1988

Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie - Programmatische Überlegungen. In: WUNDERER, 1988, 191 - 215

P. ULRICH, 1988A

Ulrich, Peter: Unternehmensethik - diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft? In: LATTMANN, 1988; 96 - 116

P. ULRICH, 1988B

Ulrich, Peter: Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen? In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 20; St. Gallen

P. ULRICH, 1990

Ulrich, Peter: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung. Zur Entwicklungslogik betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster. In: ROCH/ULRICH/WITT, 1990A; 237 - 270

P. ULRICH, 1990A

Ulrich, Peter: Korrektive, funktionale oder grundlagenkritische Wirtschaftsethik? In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 38; St. Gallen

P. ULRICH, 1990B

Ulrich, Peter: Unternehmensethik - diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft? In: LATTMANN, 1988; 96 - 116

P. ULRICH, 1991

Ulrich, Peter: Betriebswirtschaftliche Rationalisierungskonzepte im Umbruch - neue Chancen ethikbewusster Organisationsgestaltung. In: Die Unternehmung; Jg. 45; 146 - 166

P. ULRICH, 1991A

Ulrich, Peter: Sozialverträglicher Technikeinsatz im Büro. Perspektiven ethikbewusster betriebswirtschaftlicher Rationalisierung. In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 44; St. Gallen

P. ULRICH, 1991B

Ulrich, Peter: Zur Ethik der Kooperation in Organisationen. In: WUNDERER, 1991; 69 - 90

P. ULRICH, 1991C

Ulrich, Peter: Der kritische Adam Smith - im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft. In Meyer-Faje/P. Ulrich; 1991; 145 - 190

P. ULRICH, 1992

Ulrich, Peter: Perspektiven eines integrativen Ansatzes der Wirtschaftsethik am Beispiel sich verändernder betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster. In: HOMANN, 1992; 183 - 215

P. ULRICH, 1993

Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft; 3. Auflage; Bern; Stuttgart

P. ULRICH, 1993A

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept - In: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Nr. 55; St. Gallen

P. ULRICH/FLURI, 1984

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management. 3. Auflage; Bern

P. ULRICH/FLURI, 1992

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management. 6. Auflage; Bern

P. ULRICH/THIELEMANN, 1992

Ulrich, Peter; Thielemann, Ulrich: Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studien; Bern und Stuttgart

URY/BRETT/GOLDBERG, 1991

Ury, William L.; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B.: Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich; Frankfurt/New York

VALLENDER, 1991

Vallender, Klaus A.: Wirtschaftsfreiheit und begrenzte Staatsverantwortung. Grundzüge des Wirtschaftsverfassungs- und Wirtschaftsverwaltungsrechts. 2. erweiterte Auflage; Bern

- VAN DEN DAELE/MÜLLER-SALOMON, 1990
Van den Daele, Wolfgang; Müller-Salomon, Heribert: Die Kontrolle der Forschung am Menschen durch Ethikkommissionen; Stuttgart
- VARELA, 1984
Varela, Fernando: Der kreative Zirkel - Skizzen zur Naturgeschichte der Rückbezüglichkeit. In: WATZLAWICK, 1984; 294 - 309
- VOGEL, 1992
Vogel, Oskar: Grundriss des Zivilprozessrechts; Bern
- VONTOBEL, 1993
Vontobel, Werner: Sesseltanz - Manager im Temporausch. Die Patrons sind abgetreten, jetzt kommen und gehen die Turnaround-Manager. In: Tages Anzeiger; 1.11.93; 29
- WAGENHOFER, 1990
Wagenhofer, Alfred: Informationspolitik im Jahresabschluss. Freiwillige Informationen und strategische Bilanzanalyse; Heidelberg
- WANG/COFFEY, 1992
Wang, Jia; Coffey, Betty S.: Board Composition and Corporate Philanthropy. In: Journal of Business Ethics; No. 11; 771 - 778
- WATERS, 1989
Waters, James A.: Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. In: IANNONE, 1989; 151 - 163
- WATZLAWICK, 1984
Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit; München
- WEAVER/FERRELL, 1977
Weaver, K.M.; Ferrell, O.C.: The Impact of Corporate Policy on Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners. In: GREENBERG, 1977; 477 - 481
- WEBER, 1976
Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft; Tübingen
- WEBER, 1981
Weber, Max: Der "Geist" des Kapitalismus. und: Die Entfaltung der kapitalistischen Gesinnung. In: WINCKELMANN, 1981; 39 - 49, 370 - 374
- WEBER, 1983
Weber, James: Institutionalizing Ethics into the corporation. In: BEAUCHAMP/BOWIE, 1983; 533 - 537
- WEEKS/NANTEL, 1992
Weeks, William A.; Nantel, Jacques: Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behaviour: A Case Study. In: Journal of Business Ethics; No. 11; 753 -760
- WHITE, 1993
White, Thomas I. (Hrsg.): Business Ethics. A Philosophical Reader; New York
- WIELAND, 1993
Wieland, Josef: Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanischen Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it; Bern und Stuttgart
- WILLIAMS, 1992
Williams, Gerald J.: Ethics in Modern Management; New York

WINCKELMANN, 1981

Winckelmann, Johannes (Hrsg.): Max Weber. Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung; 6. Auflage; Gütersloh

WITTMAN, 1994

Wittman, Stephan: Praxisorientierte Managementethik. Gestaltungsperspektiven für die Unternehmensführung; Münster

WOOD/LONGENECKER/MCKINNEY/MOORE, 1988

Wood, John A.; Longenecker, Justin G.; McKinney, Joseph A.; Moore, Carlos W.: Ethical Attitudes of Students and Business Professionals. A Study of Moral Reasoning. In: Journal of Business Ethics; Vol. 7; 249 - 257

WUNDERER, 1988

Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre; 2. ergänzte Auflage; Stuttgart

WUNDERER, 1991

Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten; Stuttgart

YIP, 1989

Yip, Georg S.: Global Strategy ... In a World of Nations? In: Sloan Management Review; Fall 1989; 29 - 41

ZILLESSEN/DIENEL/STRUBELT, 1993

Zillessen, Horst; Dienel, Peter C.; Strubelt, Wendelin (Hrsg.): Die Modernisierung der Demokratie. Internationale Ansätze; Opladen

ZÜND, 1988

Zünd, André: The Political Dimension of Accounting. Four Lectures on the Harmonization Endeavours of the United Nations, the Organization for Economic Co-operation and Development, the European Economic Community and Switzerland; St. Gallen

ZÜND, 1992

Zünd, André: Focus: Accountancy. Ethics in Auditing. In: Business Ethics. A European Review; Vol 1; No. 4; 235 - 237

ZÜND, 1992A

Zünd, André: Revisionsethik. In: ZÜND/SCHULTZ/GLAUS, 1992; 543 - 558

ZÜND/SCHULTZ/GLAUS, 1992

Zünd, André; Schultz, Günther; Glaus, Bruno U. (Hrsg.): Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis; Zürich

LEBENS LAUF

- 1996: Universität St. Gallen, Doktorat der Wirtschaftswissenschaften.
- 1996: Software TV, Los Angeles, Consultant.
- 1993-95: Compaq Computer, Zürich, Finance Manager.
- 1993/94: Aufbau des St.Galler und Zürcher Komitees der Bewegung "Geboren am 7. Dezember 1992".
- 1992: Gründungsmitglied des privaten Vereins ehemaliger Studenten der HSG "Dalenades".
- 1988-93: Universität St. Gallen, Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften (lic. oec. HSG) in der Vertiefungsrichtung Organisation und dem Kulturfach Wirtschaftsethik.
- 1992/93: Bally Schweiz AG, Zürich, Leiter eines studentischen Beratungsteams.
- 1990/91: Ernst & Young, Zürich, assistierender Wirtschaftsprüfer.
- 1989: Bridgewater International, Connecticut, Commodity and Futures Trading Assistant.
- 1988: University of California at Los Angeles, Studium von Film Public Relations Strategien anhand von Case Studies.
- 1987: Maturitätsabschluss in der Fachrichtung Wirtschaft und Recht.

Aktuelle Informationen siehe: <http://www.stern.ch>