

Republikanische Unternehmensethik:

**Möglichkeiten und Grenzen unter
Wettbewerbsbedingungen**

von

Thorsten Soer

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 2 |
| 2. Gegenstand der Unternehmensethik nach Steinmann/Löhr | 3 |
| 2.1 Normenbegründung durch konsensstiftenden Dialog | 3 |
| 2.2 Legitimierung des Formalziels Gewinnmaximierung | 4 |
| 2.3 Legitimierung von Strategien und Maßnahmen auf Unternehmensebene | 6 |
| 3. Implikationen einer republikanischen Unternehmensethik | 7 |
| 3.1 Ansatzpunkte unter Wettbewerbsbedingungen | 7 |
| 3.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Dialogbemühungen | 9 |
| 3.3 Offene Fragen | 10 |
| 4. Fazit | 11 |
| Literaturverzeichnis | 12 |

1. Einleitung

Während sich nicht zuletzt durch technischen Fortschritt und zunehmende Globalisierung bedingt in vielen Branchen ein verschärfender Wettbewerbsdruck zeigt, läßt sich gleichzeitig eine gegenüber wirtschaftlichem Handeln kritischer werdende Öffentlichkeit ausmachen, die den Unternehmen Verantwortung zuweist und nach Maßgabe der je geltenden Moralvorstellungen und Betroffenheiten Unmut gegenüber einer einseitig gewinnorientierten Unternehmensausrichtung äußert. Das heute als spannungsreich empfundene Verhältnis zwischen ökonomischer Rationalität bzw. vorgeblichen wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Maßstäben ethisch richtigen Handels droht sich auf diesem Wege weiter zu verschärfen.¹ Um so dringlicher wird eine theoretische, dem wissenschaftlichen Erkenntnisstreben entstammende, und vor allem praktische, um friedliches Zusammenleben bemühte Auseinandersetzung mit dieser potentiell gesellschaftliche Konflikte stiftenden Situation.

Gegenstand dieser Arbeit ist der Ansatz von Steinmann/Löhr, auf dem Wege einer republikanischen Unternehmensethik einen betriebswirtschaftlichen Beitrag zur Auflösung dieses Spannungsverhältnisses aufzuzeigen, um gesellschaftlichen Frieden und ökonomische Effizienz miteinander zu verbinden.² Insbesondere liegt dieser Arbeit das Ziel zugrunde, in der gebotenen Kürze darzustellen, wie sich nach Steinmann/Löhr ethische Maßstäbe mit allgemeinem Geltungsanspruch begründen lassen können und welche Verpflichtungen Unternehmen bei der Legitimierung ihres Handelns treffen. Neben dieser Darstellung in Kapitel 2 sollen in Kapitel 3 die Möglichkeiten und Grenzen der republikanischen Unternehmensethik aufgezeigt werden. Dabei werden Ansatzpunkte, ethische Normen bei zunehmender Wettbewerbsintensität zur Geltung zu bringen, und Voraussetzungen und Probleme, die mit dem zentralen Thema der Dialogethik verbunden sind, angesprochen. Ferner soll ein wichtiger Kritikpunkt, der Anlaß für eine grundsätzliche, bereits seit längerem andauernde Kontroverse um die Unternehmensethik von Steinmann/Löhr gibt, aufgegriffen werden, um eine weitere wichtige Begrenzung des Ansatzes aufzuzeigen.

¹ Vgl. Pies, I., Blome-Drees, F.: Theoriekonkurrenz, 1995, S. 175.,
Wieland, J.: Selbstbindung, 1998, S. 3 ff., Kaiser, M.: Ethikmassnahmen, 1999, S. 59
und Steinmann, H.: Verantwortung, 1999, S. 4 f.

² Vgl. z. B. Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 143 ff.,
Steinmann, H./Löhr, A.: Begründungsprobleme, 1997, S. 24.

2. Gegenstand der Unternehmensethik nach Steinmann/Löhr

Steinmann/Löhr fassen ihr Verständnis von Unternehmensethik in der folgenden Umschreibung zusammen: „Unternehmensethik umfaßt alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“³ Im folgenden soll auf die Begriffsmerkmale der Begründbarkeit von Normen, des Gewinnprinzips sowie der Steuerung der Unternehmensaktivitäten näher eingegangen werden.

2.1 Normenbegründung durch konsensstiftenden Dialog

Die erste grundlegende Frage, der sich eine Unternehmensethik mit Geltungsanspruch zu stellen hat, richtet sich auf das Problem der Begründung ethischer Normen. Mit Rücksicht auf eine gegebene post-traditionale, pluralistische Gesellschaft⁴ kommen Steinmann/Löhr zu dem Ergebnis, daß letzte, einheitsstiftende Kraft entfaltende inhaltliche Prinzipien moralisch richtigen Handelns, die unmittelbar evident erscheinen und von möglichst allen Individuen gleichermaßen geteilt werden, nicht in Sicht sind.⁵ Vielmehr scheint die von allen erfahrbare Lebenspraxis nahe zu legen, nur solche Normen als vernünftig und vor allem geltungsfähig anzusehen, für die im gemeinsamen Dialog mit allen, die von Handeln betroffen sind, in Rede und Gegenrede jeweils gute Gründe angeführt werden können.⁶ Die Gemeinschaft der handelnden Menschen muß sich ihr System handlungsleitender Normen, wenn letztere interpersonell Anerkennung finden und Orientierung stiften sollen, bezogen auf die je aktuelle Lebenssituation in aktiver gegenseitiger Auseinandersetzung selbst schaffen und begründen.⁷ Ursprung und Ziel ethischer Normen für menschliches Handeln im allgemeinen wie für unternehmerisches Agieren im speziellen ist somit die

³ Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 10. Eine nahezu identische Definition findet sich bereits in Steinmann, H./Oppenrieder, B.: Unternehmensethik, 1985, S. 174. Zu weiteren Begriffsmerkmalen vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Unternehmensethik, 1993, Sp. 1117 ff. u. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 120.

⁴ Vgl. Lorenzen, P.: Fundierungsprobleme, 1991, S. 47.

⁵ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 62 ff.; Steinmann, H./Löhr, A.: Begründungsprobleme, 1997, S. 17 f.

⁶ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 11; Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 72 ff. Die Prädikate „vernünftig und geltungsfähig“ verweisen gleichzeitig auf die tieferliegende Motivation zur anschließenden Befolgung der Normen in der Praxis. Vgl. dazu Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 152 ff. So auch Habermas, J.: Legitimationsprobleme, 1973, S. 147 f.

⁷ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 11, Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 85 sowie Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 153 f.

lebensweltliche Praxis der Handlungsgemeinschaft, die auf der Suche nach Verbesserungen des gegenwärtigen Zusammenlebens ist.⁸ Der Kreis der Betroffenen, in dem sich in kommunikativer Form die jeweiligen Argumente als „gute Gründe“ im o. g. Sinne ausweisen lassen müssen, umfaßt v. a. die häufig auch als Stakeholder bezeichneten Bezugsgruppen, so z. B. Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Lieferanten, Mitbewerber, Kapitalgeber etc., aber auch die kritische Öffentlichkeit in allgemeiner Form.⁹ Eine solche diskursive Normenbegründung weist damit zwei grundlegende Eigenschaften auf: Sie ist zum einen nicht-dogmatisch und zum anderen nicht-monologisch.¹⁰ Das Ziel des Dialogs, der allgemeine und freie Konsens, kurz als gesellschaftlicher Frieden bezeichnet, wird sprachlich diametral dem Kompromiß gegenübergestellt: Während mit dem Konsens immer schon eine Änderung der individuellen oder gruppenspezifischen Präferenzstrukturen mit Rücksicht auf gesellschaftlich anerkanntswerte Ansprüche als möglich begriffen wird, ist der Begriff des Kompromisses als ein (zumeist instabiles) strategisches Gleichgewicht, herbeigeführt durch die machtinduzierte Abstimmung nicht hinterfragter Sonderinteressen in der Lebenspraxis erfahrbar.¹¹ Hinsichtlich des Gegenstandes von Dialog und Konsens unterscheiden Steinmann/Löhr zwei Bezugsebenen, die wesentlich miteinander verschränkt, aber doch eindeutig unterscheidbar sind: die Ebene der Wirtschaftsordnung und die Ebene des einzelwirtschaftlichen Handelns. Diesem Vorgehen angemessen ist auch die begriffliche Unterscheidung der Wirtschaftsethik, welche sich auf die Frage nach einem legitimierbaren und gerechten Ordnungsrahmen (hier das marktwirtschaftliche Prinzip mit den entsprechenden rechtlichen Regeln als Makroebene) bezieht, von der Unternehmensethik, die die Gerechtigkeits- und Legitimitätsfrage hinsichtlich des konkreten unternehmerischen Handelns (Mikroebene) stellt.¹²

2.2 Legitimierung des Formalziels Gewinnmaximierung

Die das Spannungsverhältnis von Ökonomie und Ethik wesentlich mitbegründenden Wettbewerbsverhältnisse lassen sich gleichermaßen als empi-

⁸ Vgl. Steinmann, H.: Gewinnprinzip, 1998, S. 10.

⁹ Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Konsens, 1994, S. 64 ff. Steinmann, H./Löhr, A.: Begründungsprobleme, 1997, S. 12.

¹⁰ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 86 u. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 13. Die Begriffe Diskurs und Dialog sollen im folgenden wegen der inhaltlichen Nähe der Dialogethik von Steinmann/Löhr und der philosophischen Grundlage, dem öffentlichen Diskurs bei Habermas, synonym verwendet werden. Vgl. Staffebach, B.: Management-Ethik, 1988, S. 53 u. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 77 f.

¹¹ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Betriebswirtschaftslehre, 1991, S. 526, Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 154 ff. und Maak, T.: Selbstbindung, 1999, S. 49.

¹² Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 13, Steinmann, H./Zerfaß, A.: Unternehmensethik, 1993, Sp. 1115 f. u. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 103 ff.

rische Faktizität und als theoretische Folge der (häufig kaum hinterfragten) ökonomischen Rationalität aufzeigen. Einerseits offenbart sich Wettbewerbsintensität jedem in der Lebenspraxis unmittelbar, und dies in letzter Konsequenz durch die faktische Existenz von Insolvenzen. Andererseits liegt die tiefere Begründung von Wettbewerb in der gesellschaftlich-politischen Entscheidung zugunsten der Institutionalisierung einer marktwirtschaftlichen Rahmenordnung, die untrennbar mit der Forderung eines (im Rahmen geltender Gesetze) freien Unternehmertums sowie den Kenngrößen Liquidität und Rentabilität als Berechtigungsnachweis für Unternehmen verbunden ist.¹³

Der in der Definition der Unternehmensethik angelegte Zweck der Begrenzung der konflikträchtigen Auswirkungen des Gewinnprinzips setzt voraus, daß dieses oben als Faktizität gekennzeichnete wettbewerbswirtschaftliche Gewinnprinzip als solches von Steinmann/Löhr nicht prinzipiell zur Disposition gestellt wird.¹⁴ Das zugrunde gelegte marktwirtschaftliche Ordnungssystem einschließlich der zugehörigen institutionellen Rahmenbedingungen wird vor allem durch die empirische Überlegenheit seiner Steuerungseffizienz und Wohlfahrtsleistung begründet.¹⁵ Ferner wollen Steinmann/Löhr ihr Konzept einer dialogischen Unternehmensethik als in die gegebenen historischen Anwendungsbedingungen eingebettet sehen; sie verstehen ihren Entwurf als eine Unternehmensethik für die kapitalistische Wettbewerbsgesellschaft.¹⁶ Die Notwendigkeit einer spezifischen Unternehmensethik als „Akt der Selbstverpflichtung“ wird jedoch offenbar, wenn man die zahlreichen Grenzen und Steuerungsdefizite von Markt und Recht bedenkt.¹⁷ Der nicht-sprachliche Steuerungsmechanismus des freien Marktes erfährt v. a. dort seine Grenze, wo beeinträchtigende Wirkungen in Form sogenannter externer Effekte sich nicht in entsprechenden Marktpreisen niederschlagen und letztere somit ihre Steuerungskraft verlieren. Rechtliche Regelungen als Normen mit Fremdbindungscharakter erscheinen dagegen häufig als unzureichend, wenn sie situationsspezifische Ad hoc- und Einzelfall-Probleme nicht schnell genug und nicht in der notwendigen Allgemeingültigkeit thematisieren und kodifizieren können, wenn aufgrund weitreichender Arbeitsteilung die richtigen Adressaten nicht identifizierbar (organisierte Unverantwortlichkeit) und die Kapazitäten für den Vollzug der

¹³ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 98, Steinmann, H.: Gewinnprinzip, 1998, S. 11; Zur Charakterisierung der marktwirtschaftlichen Ordnung als vorgängiger Entscheidungstatbestand (nicht-natürliches Phänomen) vgl. Maak, T.: Selbstbindung, 1999, S. 42 f.

¹⁴ Vgl. Steinmann, H./Oppenrieder, B.: Unternehmensethik, 1985, S. 173.

¹⁵ Vgl. z. B. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Unternehmensethik, 1993, Sp. 1114, Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 155 f. u. Steinmann, H.: Gewinnprinzip, 1998, S. 11. Zur Kritik an dieser Position vgl. Abschnitt 3.3.

¹⁶ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 94 f.

¹⁷ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 13 f.

Regelungen begrenzt sind.¹⁸ Die handlungsorientierende Kraft ethischer Normen tritt in diesem Sinne ergänzend und korrigierend neben die Institutionen Markt und Recht.¹⁹

2.3 Legitimierung von Strategien und Maßnahmen auf Unternehmensebene

Setzt man mit Steinmann/Löhr die prinzipielle Begründetheit (Richtigkeitsvermutung) des Gewinnprinzips voraus, so läßt sich die Notwendigkeit einer spezifischen auf die Einzelwirtschaft bezogenen Unternehmensethik dadurch rechtfertigen, daß solchermaßen formale, d. h. für Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft immer schon geltende Gewinnziele jeweils durch verschiedene Strategien und diese Strategien ihrerseits wiederum mittels verschiedener Implementationsmaßnahmen ausgefüllt werden können. Es liegen damit stets sachbezogene Handlungsalternativen mit in unterschiedlichem Maße konflikträchtigen Folgen und Nebenwirkungen vor, die sich zwar im Grundsatz, aber nicht im Einzelfall vollständig mit Rückgriff auf das formale Gewinnziel legitimieren lassen und daher einer ethischen Rechtfertigung bedürfen.²⁰ Eine Unternehmensethik wird so als Konfliktethik thematisiert, die durch dialogische Prüfung der Auswirkungen unternehmerischen Handelns zur Formulierung konsensfähiger Strategien und Implementationsmaßnahmen führen soll und dabei durchaus zu einer situativen Beschränkung des prinzipiell gerechtfertigten Gewinnziels führen kann.²¹ Ferner bleibt dem einzelnen Unternehmen in all den Fällen, in denen eine unternehmensindividuelle Lösung aus strukturellen (z. B. wettbewerblichen) Gründen ohne Existenzbedrohung des Unternehmens nicht realisierbar erscheint, die (ordnungspolitische und im o. g. Sinne wirtschaftsethische) Verantwortung zugewiesen, den Dialog auf der übergeordneten Branchen- oder Wirtschaftsordnungsebene anzustoßen und zu fördern (Ethical Displacement).²²

In beidem, in der Orientierung an Effizienz und Gewinnprinzip zur Steigerung des Wohlstands, d. h. zur Vermeidung potentiell friedensgefährdender Mangelsituationen, und in der Berücksichtigung der konfliktären, mithin

¹⁸ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 114 ff.

¹⁹ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 14, Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 118 f., sowie Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 143. Zur republikanischen Bedeutung der Selbstbindung, die im Interesse des Zusammenhalts der Gesellschaft neben das Recht und den Markt treten muß, vgl. auch Münkler, H.: Selbstbindung, 1999, S. 18 f.

²⁰ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Problembestände, 1991, S. 7 f. sowie Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 156 f. und Steinmann, H.: Gewinnprinzip, 1998, S. 10 f.

²¹ Vgl. u. a. Steinmann, H./Löhr, A.: Unternehmensethik, 1988, S. 314 f. und Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 106 ff.

²² Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 105, Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 157 sowie Steinmann, H./Löhr, A.: Begründungsprobleme, 1997, S. 13. Vgl. so auch Kaiser, M.: Ethikmassnahmen, 1999, S. 64.

ebenso friedensgefährdenden Auswirkungen des konkreten unternehmerischen Handelns auf die Betroffenen, liegt demnach die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen.²³ In einer so konzipierten Unternehmensethik findet sich in der zentrale Gedanke des Republikanismus in dem Grundsatz, die *res publica* bzw. das öffentliche Interesse auch zum Gegenstand der Verantwortung von Unternehmensführung und Mitarbeitern zu machen.²⁴ Durch die Vermittlung von Aufrechterhaltung des (unter Vorbehalt stehenden) Gewinnprinzips als Freiheitskomponente auf der einen Seite und Integration der Interessen aller Betroffenen als gesellschaftliche Einheitskomponente auf der anderen Seite versuchen Steinmann/Löhr das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik aufzulösen.²⁵

3. Implikationen einer republikanischen Unternehmensethik

Die Möglichkeiten und Grenzen der von Steinmann/Löhr konzipierten Unternehmensethik hängen wesentlich von den zu erfüllenden bzw. von der Erfüllbarkeit der implizierten Voraussetzungen ab. Auf wichtige Aspekte und Konsequenzen soll in diesem Zusammenhang etwas näher eingegangen werden.

3.1 Ansatzpunkte unter Wettbewerbsbedingungen

Grundsätzlich setzt der Versuch, unternehmensethische Maßstäbe zur Geltung zu bringen, natürlich einen gewissen Handlungsspielraum voraus, der sich jedoch im betrieblichen Einzelfall nur empirisch feststellen lassen kann.²⁶ Vor dem Hintergrund dieser generellen Prämisse führen Steinmann/Löhr als allgemeine Ansätze zur Konkretisierung und möglichen Realisierung einer republikanischen Unternehmensethik insbesondere Änderungen der betrieblichen Organisationsstrukturen und –kultur(en) an. Neben der Institutionalisierung von innerbetrieblichen Stellen oder überbetrieblichen Einrichtungen, die unternehmerische Entscheidungen nach Maßgabe ihrer Konflikträchtigkeit beobachten und gegebenenfalls einen Dialog anmahnen oder einleiten, ist es in besonderem Maße die Öffnung der Gesamtorganisation, die für eine ethische Sensibilisierung besonders geeignet erscheint.²⁷ Unter ethischen Gesichtspunkten sind daher klassische Organisationsstrukturen, die u. a. auf dem strikten Prinzip der Trennung von

²³ Vgl. Steinmann, H.: Gewinnprinzip, 1998, S. 10 f.

²⁴ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 95 f. Der Vorschlag einer Einführung des Begriffs „Republikanismus“ in diesem Zusammenhang geht auf Lorenzen, P.: Fundierungsprobleme, 1991, S. 62 zurück. Zur Pflicht der Förderung des Gemeinwohls als republikanische Bürgertugend vgl. Maak, T.: Selbstbindung, 1999, S. 38 f.

²⁵ Vgl. Steinmann, H.: Unternehmertum, 1991, S. 381 u. Steinmann, H./Löhr, A.: Ordnungselement, 1995, S. 143 f.

²⁶ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Unternehmensethik, 1988, S. 315.

²⁷ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 155, 165.

Entscheidung und Ausführung beruhen und daher eine kritische Beurteilung des konkreten unternehmerischen Handelns für einen großen Teil der Mitarbeiter verhindern, abzulehnen.²⁸ Eine diesbezügliche Öffnung der Organisation bedeutet beispielsweise eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen durch flache Hierarchien sowie eine gegen strikte Spezialisierung bzw. Arbeitsteilung gerichtete vertikale und horizontale Integration von zusammengehörenden Ausgabenvollzügen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, die Zusammenhänge, Konsequenzen und Verantwortbarkeit des eigenen Tuns besser beurteilen zu können.²⁹ In gleicher Weise kann das Aufbrechen einer starken Unternehmenskultur, die die Sichtweisen der Mitarbeiter kanalisiert (Denken in „gewohnten“ Bahnen) und alternative, kritische Orientierungen behindert, geeignet sein, Problembewußtseinspotentiale anzulegen und die inner- und außerbetriebliche Dialogbereitschaft zu erhöhen.³⁰ Vor dem Hintergrund dieser Ansatzpunkte, die letztlich für alle Mitarbeiter wachsende Anforderungen bedeuten, erscheinen umfassende Bildungsmaßnahmen als wichtige Voraussetzung und Aufgabe einer ethisch verantwortlichen Unternehmensführung. Gegenstand einer solchen Entwicklung des gesamten Mitarbeiterstammes sollen z. B. die Sensibilisierung für ethisch relevante Probleme des eigenen wirtschaftlichen Handelns, moralische Urteilskraft, Dialogbereitschaft und –kompetenz sowie die Ausbildung einer speziellen Führungsethik sein. Das in engem republikanischen Sinne geltende Ziel ist der Organisationsbürger, der stets auch die allgemeinen Handlungskonsequenzen für das Gemeinwohl mitdenkt und kritisch reflektiert.³¹

Mit Blick auf die Frage der Realisierbarkeit einer solchen strukturellen und kulturellen Entschränkung können Steinmann/Löhr darauf verweisen, daß die Entwicklung von einer streng plandeterminierten Unternehmensführung, welche allen anderen Funktionen einen ausschließlichen Vollzugscharakter zuweist, hin zu einer flexibleren Unternehmenssteuerung, die eigenständige Umsteuerungspotentiale der anderen Managementfunktionen und kritisch mitdenkende Organisationsmitglieder zuläßt und fördert, gegebenenfalls schon aus reinem Erfolgsinteresse zur Bewältigung von Umwelt-Komplexität und -Dynamik notwendig werden kann. Soweit die skizzierten Implikationen also sowohl für den langfristigen Bestand des Unternehmens im Wettbewerb als auch für ethisch verantwortungsvolles wirtschaftliches Handeln gleichermaßen förderlich sind, kann der Wirkungsmacht einer

²⁸ Vgl. Steinmann, H./Gerhard, B.: Unternehmensführung, 1992, S. 163 ff.; Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 147.

²⁹ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 155 f.

³⁰ Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Unternehmensethik, 1993, Sp. 1121 u. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 159 f.

³¹ Vgl. Steinmann, H./Gerhard, B.: Unternehmensführung, 1992, S. 172, sowie Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 158 ff.

republikanischen Unternehmensethik durchaus eine realistische Chance eingeräumt werden.³²

3.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Dialogbemühungen

Naheliegenderweise sind für den Geltungsanspruch und die zeitliche Stabilität der in einem Diskurs zu begründenden ethischen Normen die unterstellten Dialogbedingungen von weitreichender praktischer Bedeutung. Steinmann/Löhr formulieren für einen als ideal zu bezeichnenden Dialog folgende vier Kriterien: Unvoreingenommenheit (Bereitschaft der Infragestellung eigener Meinungen), Nicht-Persuasivität (Überzeugen statt Überreden), Zwanglosigkeit (Verzicht auf Machtausübung) und Sachverständigkeit (Fähigkeit der nachvollziehbaren Begründung von Ansprüchen).³³ Die Beachtung solchermaßen idealer Diskursbedingungen führt dazu, daß in argumentativer Weise ein für alle anhand guter Gründe einsichtig gemachter allgemeiner, freier Konsens erzielt wird, der einen inneren gesellschaftlichen Friedenszustand schafft, weil er von allen akzeptiert und getragen werden kann.³⁴ Vor diesem Hintergrund ist jedoch auf Restriktionen hinzuweisen, die die Verständigungsbedingungen negativ beeinflussen und damit auch den Geltungsanspruch der entwickelten Normen, mithin die Stabilität des Friedenszustandes beeinträchtigen können. Zu nennen sind mit Steinmann/Löhr z. B. zeitliche und räumliche Beschränkungen, die sich aus einem gegebenen Entscheidungsdruck oder aus der räumlichen Verteilung der Betroffenen ergeben, so daß der Dialog nicht zu Ende geführt bzw. eine Beteiligung aller Betroffenen nicht realisiert werden kann. Zudem können angesichts der empirisch gegebenen stark arbeitsteilig organisierten ökonomischen Leistungsprozesse auch aus sachlich-kapazitativen Gründen nicht alle Betroffenen am Dialog teilnehmen. Ein wichtiger letzter Aspekt sind die sogenannten personellen Restriktionen: Es bleibt letztlich fraglich, ob die Dialogteilnehmer ernsthaft gewillt oder überhaupt in der Lage sind³⁵, ihre Interessen zugunsten der Einsicht in die besseren Argumente zurückzustellen³⁶. Indessen muß jedoch berücksichtigt werden, daß die skizzierten Dialogbedingungen als Idealnorm konzipiert, zuallererst also anzustreben sind und mit ihrer kontingenten Erfüllung nicht prinzipiell der Gesamt-

³² Vgl. Steinmann, H./Gerhard, B.: Unternehmensführung, 1992, S. 168 ff. u. S. 179 sowie Steinmann, H./Zerfaß, A.: Unternehmensethik, 1993, Sp. 1121. Als Indiz für die empirische Vereinbarkeit von Ethik und Effizienz kann z. B. auch auf den Erfolg sog. Ethik- und Umwelt-Investmentfonds verwiesen werden, vgl. hierzu u. a. Deml, M.: Erfolgreich, 1999, S. B12; Becker, L.: Umweltfonds, 1999, S. 25 f.

³³ Vgl. Lorenzen, P.: Fundierungsprobleme, 1991, S. 59 f. u. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 78

³⁴ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 76 ff.

³⁵ Zu der unvermeidbaren gegenseitigen Bedingtheit von Wollen (Interesse) und Erkennen (Einsicht) vgl. Anzenbacher, A.: Philosophie, 1992, S. 264.

³⁶ Vgl. Behrendt, M.: Neuorientierung, 1996, S. 17.

entwurf in Frage gestellt werden kann.³⁷ Die etwa über Bildungsmaßnahmen (s. o.) ins Bewußtsein zu rufenden republikanischen Bürger-tugenden, allem voran die konsequente Beachtung des Gemeinwohls, können dann durchaus die Einsicht in die Bedeutung der Verständigungsbedingungen befördern.

3.3 Offene Fragen

Eine grundlegende Grenze des Ansatzes von Steinmann/Löhr läßt sich ferner aufzeigen, wenn man aus einer mehr wirtschaftsphilosophischen Perspektive die skizzierte Legitimation des Gewinnprinzips einer Kritik unterzieht.³⁸ Wenn man, wie Steinmann/Löhr dies offenbar tun, die nur formal zu einer vernunftgeleiteten Bestimmung ethischer Normen führende Dialogethik als alleinigen Maßstab für den Geltungsanspruch dieser Normen erheben will, so bleibt dabei unklar, wie sich anhand dieser Methode die ethische Vorziehwürdigkeit einer inhaltlich mehr oder weniger konkretisierten marktwirtschaftlichen Ordnung begründen lassen soll. Der Hinweis auf die Effizienzvorteile der Marktwirtschaft (s. o.) oder deren faktische Existenz ist kein hinreichender Beleg dafür, daß in einem allgemeinen freien Dialog innerhalb der Verständigungsgemeinschaft die Wahl zu ihren Gunsten ausgefallen wäre.³⁹ Die Kritiker bemängeln an einer wesentlichen Stelle der Fundierung des Ansatzes einen Begründungsabbruch, der den ganzen Legitimationszusammenhang, also die Legitimation des Gewinnprinzips und die damit prinzipiell gerechtfertigte Ausrichtung der Unternehmensstrategien und Maßnahmen auf die Gewinnziele, parteiergreifend zugunsten der Kapitaleigner vorentscheidet⁴⁰. Auch wenn man mit Steinmann/Löhr die Notwendigkeit der Beachtung der konkreten geschichtlichen Situation zur Verankerung einer Ethik in der Lebenspraxis fordert, bleibt die Frage, ob die Funktionsbedingungen unternehmerischen Handelns tatsächlich so eng an die Verfügungsrechte der Kapitaleigner gebunden sind oder ob nicht vielmehr mit der prinzipiellen Richtigkeitsvermutung hinsichtlich des Gewinnprinzips der Gefahr der Konservierung von (möglicherweise unausgewogenen) Dialogverhältnissen Vorschub geleistet wird.⁴¹ Nachdem offensichtlich das zugrunde gelegte Wirtschaftssystem ganz erheblich die Rationalität des konkreten unternehmerischen Handelns bestimmt, lassen sich unschwer neue Perspektiven erkennen, die

³⁷ Vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 80-83 u. S. 86.

³⁸ Exemplarisch seien als Kritiker des Legitimationsversuchs von Steinmann/Löhr hier Peter Ulrich und Josef Brewing genannt.

³⁹ Vgl. Brewing, J.: Kritik, 1995, S. 175 f.

⁴⁰ Zur systembedingt vorrangigen Orientierung der Unternehmensstrategien an den Interessen der Kapitaleigner vgl. Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen, 1994, S. 97 f. Zur Gegenposition vgl. Ulrich, P.: Unternehmen, 1998, S. 6 u. 8.

⁴¹ Vgl. Brewing, J.: Kritik, 1995, S. 169 f.

eine unvoreingenommene, nicht so eng an die kapitalistische Wirtschaftsordnung gebundene Unternehmensethik - auch oder gerade im Namen des Republikanismus - bieten könnte.

4. Fazit

Als Weg zur Auflösung des Spannungsverhältnisses von wirtschaftlichen Notwendigkeiten im Wettbewerb und ethischer Verantwortung für das friedliche gesellschaftliche Zusammenleben weisen Steinmann/Löhr den allgemeinen, freien Dialog zwischen den Unternehmen und den von unternehmerischem Handeln Betroffenen aus. Nur in einem solchen Dialog können moralische Normen entwickelt werden, die allgemeine Zustimmung und Geltung beanspruchen können. Einer realistischen, in der Lebenspraxis verankerten Ethik ist das marktwirtschaftliche Gewinnprinzip immer schon als gegeben vorauszusetzen. Diese allgemeine Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips läßt sich jedoch in konkreten Entscheidungssituationen durch den Nachweis der Konfliktträchtigkeit des gewinnorientierten Handelns widerlegen. Einzelwirtschaftliches Handeln bleibt angesichts der Defizite der Marktkoordination sowie der systematischen Unvollkommenheit rechtlicher Regelungen im Rahmen zur Verfügung stehender Strategie- bzw. Handlungsalternativen stets legitimierungsbedürftig. Die Einsicht, das im Prinzip freie unternehmerische Handeln unter den Vorbehalt der Zustimmung der Betroffenen im Dialog stellen zu wollen, hat Selbstbindungscharakter. Darin offenbart sich letztlich der am Gemeinwohl orientierte zentrale republikanische Charakter des Ansatzes von Steinmann/Löhr.

Auf unternehmerischer Ebene liegen wesentliche Möglichkeiten, ethisch verantwortliches Handeln zur Geltung zu bringen, in den ggf. zu ändernden Organisationsstrukturen und -kulturen sowie in der Entwicklung der Mitarbeiter zu Organisationsbürgern. Als wichtiges Problem und notwendige Voraussetzung der Realisierung des Ansatzes gelten die Dialogbedingungen, um deren Annäherung an die aufgezeigte Idealnorm sich die Praxis immer wieder bemühen muß. In der Kontroverse um die Notwendigkeit, die institutionelle Rahmenordnung und das Gewinnprinzip voraussetzen oder aber zum Gegenstand eines grundsätzlichen gesellschaftlichen Dialogs machen zu müssen, betont der Ansatz von Steinmann/Löhr das ethische Ziel, einen mit Blick auf die empirischen Bedingungen realistischen Beitrag zur Sicherung des gesellschaftlichen Friedens im republikanischen Sinne leisten zu wollen.

Literaturverzeichnis

- Anzenbacher, Arno [Philosophie, 1992] Einführung in die Philosophie, 2. überarbeitete u. erweiterte Auflage, Wien 1992.
- Becker, Lisa, [Umweltfonds, 1999]: Umweltfonds: Eine rentable Anlage mit gutem Gewissen. Grün-ethische Fonds und Öko-Effizienzfonds, in: FAZ, Nr. 117, Frankfurt, 22.05.1999, S. 25-26.
- Behrendt, Michael [Neuorientierung, 1996]: Unternehmen im Dialog: Strategische Neuorientierung oder Kosmetik, in Forum Wirtschaftsethik, 4. Jg. (1996) Nr. 1, S. 16-17.
- Brewing, Josef [Kritik, 1995]: Kritik der Unternehmensethik. An den Grenzen der konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1995 (Zugl.: Diss., Uni. Wuppertal 1994).
- Deml, Max [Erfolgreich, 1999]: Erfolgreich seit 70 Jahren. Ethische Investmentfonds, in: FAZ, Nr. 113, Frankfurt, 18.05.1999, S. B12.
- Habermas, Jürgen [Legitimationsprobleme, 1973]: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus, 2. Aufl., Frankfurt 1973.
- Kaiser, Markus [Ethikmassnahmen, 1999]: Rahmenkonzept zur systematischen Gestaltung und Beurteilung von Ethikmassnahmen auf republikanisch-liberaler Grundlage, in: Ulrich, Peter/Löhr, Albert/Wieland, Josef (Hrsg.): dnwe Schriftenreihe Folge 4: Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München, Mering 1999, S. 59-84.
- Lorenzen, Paul [Fundierungsprobleme, 1991] Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 35-67.
- Maak, Thomas [Selbstbindung, 1999]: Republikanische Wirtschaftsethik als intelligente Selbstbindung – Republikanismus und deliberative Demokratie in wirtschaftsethischer Absicht, in: Ulrich, Peter/Löhr, Albert/Wieland, Josef (Hrsg.): dnwe Schriftenreihe Folge 4: Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München, Mering 1999, S. 27-57.
- Münkler, Herfried [Selbstbindung, 1999]: Republikanische Ethik - Bürgerliche Selbstbindung und politische Mitverantwortung, in: Ulrich, Peter/Löhr, Albert/Wieland, Josef (Hrsg.): dnwe Schriftenreihe Folge 4: Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München, Mering 1999, S. 9-25.
- Pies, Ingo/Blome-Drees, Franz [Theoriekonkurrenz, 1995]: Zur Theoriekonkurrenz unternehmensethischer Konzepte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47. Jg. (1995) Nr. 2, S. 175-177.
- Staffelbach, Bruno [Management-Ethik, 1988]: Plädoyer für eine Management-Ethik, in: Lattmann, Charles (Hrsg.), Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988, S. 32-58.
- Steinmann, Horst [Unternehmertum, 1991]: Privates Unternehmertum und Öffentliches Interesse, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium 20. Jg. (1991) Nr. 8, S. 381.

- Steinmann, Horst [Gewinnprinzip, 1998]: Unternehmensethik und Gewinnprinzip, in: Forum Unternehmensethik, 6. Jg. (1998) Nr. 1, S. 10-11.
- Steinmann, Horst [Verantwortung, 1999]: Freiheit, Selbstbindung und Verantwortung – Einführung in das Tagungsthema, in: Ulrich, Peter/Löhr, Albert/Wieland, Josef (Hrsg.): dnwe Schriftenreihe Folge 4: Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München, Mering 1999, S. 1-6.
- Steinmann, Horst/Gerhard, Birgit [Unternehmensführung, 1992]: Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung, in: Homann, Karl (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik, Berlin 1992, S. 159-182.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Unternehmensethik, 1988]: Unternehmensethik – eine „realistische Idee“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg. (1988) Nr. 4, S. 299-317.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Problembestände, 1991]: Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 3-32.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Betriebswirtschaftslehre, 1991]: Wo die Betriebswirtschaftslehre unverantwortlich wird, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg. (1991) Nr. 5, S. 525-528.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Grundlagen, 1994]: Grundlagen der Unternehmensethik, 2. überarbeitete u. erweiterte Auflage, Stuttgart 1994.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Ordnungselement, 1995]: Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995) Nr. 2, S. 143-174.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert [Begründungsprobleme, 1997]: Begründungsprobleme der Unternehmensethik, in: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung, Neuwied 1997, S. 9-38.
- Steinmann, Horst/Oppenrieder, Bernd [Unternehmensethik, 1985]: Brauchen wir eine Unternehmensethik?, in: DBW, 45 Jg. (1985) Nr. 2, S. 170-182.
- Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar [Unternehmensethik, 1993]: Unternehmensethik, in: Enderle, Georges u. a. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg im Breisgau u. a. 1993, Sp. 1113-1122.
- Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar [Konsens, 1994]: Wirtschaftsethik: Mit Konsens zu neuen Werten, in: Top-Business, (1994) Nr. 6, S. 64-66.
- Ulrich, Peter [Unternehmen, 1998]: Wofür sind Unternehmen verantwortlich? – Teil 2, in: Forum Wirtschaftsethik, 6. Jg. (1998) Nr. 1, S. 1-9.
- Wieland, Josef [Selbstbindung, 1998]: Selbstbindung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, in: Forum Wirtschaftsethik, 6. Jg. (1998) Nr. 2, S. 3-5.