

Fetzer, Joachim

**Book — Published Version**

## Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion

*Suggested Citation:* Fetzer, Joachim (2004) : Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion, ISBN 3-579-05306-X, Gütersloher Verl.-Haus, Gütersloh

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/172204>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Joachim Fetzer

# Die Verantwortung der Unternehmung

Eine  
wirtschaftsethische  
Rekonstruktion

GÜTERSLOHER VERLAGSHAUS

Leiten  
Lenken  
Gestalten

# LLG 14

Theologie und Ökonomie  
Herausgegeben  
von Alfred Jäger

Joachim Fetzer

# Die Verantwortung der Unternehmung

Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion

**Chr. Kaiser  
Gütersloher  
Verlagshaus**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung  
der „Stiftung Alfred Jäger für Diakonie“

ISBN 3-579-05306-X

© Gütersloher Verlagshaus GmbH, Gütersloh 2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlag: Init GmbH, Bielefeld

Satz: Joachim Fetzer, Maintal

Druck und Bindung: bertelsmann media on Demand, Pößneck

Printed in Germany

[www.gtvh.de](http://www.gtvh.de)

# Inhalt

<b>Vorwort des Herausgebers</b>	11
<i>Alfred Jäger</i>	
<b>Vorwort des Verfassers</b>	13
<i>Joachim Fetzer</i>	
<b>TEIL I: EINFÜHRUNG</b>	15
<b>1. Der praktische Kontext: Unternehmensverantwortung versus Verantwortungsdiffusion</b>	17
1.1 Konjunktur der „Unternehmensverantwortung“	17
1.1.1 Ein Begriff, sein Markt und seine Qualität	17
1.1.2 „Unternehmensverantwortung“ in Beispielen	19
1.2 Verantwortungsdiffusion und ihre Konsequenzen	27
1.2.1 Gesellschaftliche Differenzierung und das Verantwortungsparadox	27
1.2.2 Problematische Konsequenzen in der Moralkommunikation	29
1.2.3 Eine ernst zu nehmende Alternative: Neue Verantwortungssubjekte in Recht und Moral	32
1.3 Die Aufgabe: Eine Theorie der Unternehmensverantwortung	36
<b>2. Der theoretische Kontext: Reflexionen zur Vorgehensweise</b>	39
2.1 Die Situation: Theologische Unternehmensethik als (fast) leere Menge	39
2.2 Philosophische Referenzen zur gewählten Vorgehensweise	43
2.2.1 Die linguistische Wende	44
2.2.2 Die pragmatistische Wende	46
2.3 Voraussetzungen der folgenden Untersuchung	49
2.3.1 Anknüpfung an die Alltagssprache	49
2.3.2 Polykontextualität	50
2.3.3 Interdisziplinarität	51
2.3.4 Experimenteller, aber traditionsbewusster Transformismus	52
2.3.5 Kein Clash of Civilizations: Zur Rezeption US-amerikanischer Theologie	53

<b>TEIL II: BEGRIFFLICHE KLÄRUNGEN</b>	57
<b>3. Was nennen wir „Unternehmen“?</b>	59
3.1 Alltagssprachliche Annäherungen	59
3.2 Wirtschaftswissenschaftliche Definitionen und ihre Grenzen	62
3.3 Organisationstheorien und die Elefantengeschichte	65
3.4 Das Unternehmen: eine Arbeitsdefinition	67
3.5 Fazit	74
<b>4. Was nennen wir „Verantwortung“?</b>	75
4.1 Zur Geschichte des Verantwortungsbegriffs	75
4.2 Die Funktion des Verantwortungsbegriffs	76
4.2.1 Verantwortungs- versus Gesinnungsethik (Max Weber)	76
4.2.2 Fernethik versus Nahethik (Hans Jonas)	78
4.2.3 Verantwortung als offene Frage	80
4.3 Der Begriff Verantwortung als Trittbrettfahrer der Ethik	82
4.4 Die drei Grundaspekte der Ethik als Teil des Verantwortungsproblems	83
4.4.1 Tugendethik	84
4.4.2 Güterethik	84
4.4.3 Pflichtethik	85
4.4.4 Verantwortung als Integrationsbegriff	86
4.5 Verantwortung als inhaltlich offener Relationsbegriff	88
4.6 Spezifische Verantwortungstypen: Ein Überblick	89
4.7 Anforderungen an eine konsistente Rede von Verantwortung	95
4.7.1 Benennung von Subjekt und Objekt	95
4.7.2 Die Verantwortungsrelation: ein Optimierungsproblem	96
4.8 Verantwortungszuschreibung als Ergebnis stets unabgeschlossener Kommunikationsprozesse	99
4.9 Fazit	101
<b>5. Was nennen wir „Unternehmensverantwortung“ und warum?</b>	102
5.1 Streit um den Begriff „Unternehmensverantwortung“	102
5.2 Peter A. French: Unternehmen als moralische Personen	103

5.3 Manuel G. Velasquez: Unternehmensverantwortung als elliptische Sprechweise	107
5.4 Ein Vergleich der Positionen	112
5.4.1 Gemeinsamkeiten und Differenzen	112
5.4.2 Zwischenfazit	114
5.5 Die Rede von Unternehmensverantwortung und ihre Funktion	116
5.5.1 Zur Funktionsfähigkeit des Verursacherprinzips	117
5.5.2 Zur Funktionsfähigkeit des Verantwortungskonzepts	119
<b>6. Die Organisation als Subjekt der Unternehmensverantwortung und ihre Besonderheiten</b>	<b>123</b>
6.1 Verantwortung und Anthropologie	123
6.1.1 Verantwortung und das anthropologische Begriffsnetz	123
6.1.2 Zur Geschichte des Personbegriffs	126
6.1.3 Unternehmen als Personen?	134
6.1.4 Implikationen der Verantwortungszuschreibung	139
6.2 Verantwortung und Organisationstheorie	144
6.2.1 Metaphern in Anthropologie und Organisationstheorie	144
6.2.2 Handlungsfreiheit, Wille, Intentionalität	149
6.2.3 Willensfreiheit, reflexives Bewusstsein, Gewissen	152
6.2.4 Sozialität, Teilnahme an menschlicher Kommunikation	156
6.2.5 Identifizierbarkeit und diachrone Identität	157
6.3 Menschen in Organisationen: Mitverantwortung, nicht Letztverantwortung	158
6.4 Ein kurzes Fazit	161
<b>TEIL III: DIMENSIONEN DER UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG</b>	<b>163</b>
<b>7. Unternehmensverantwortung: Wofür?</b>	<b>165</b>
7.1 Verantwortung als Ergebnis eines realen oder fiktiven Konsenses	165
7.1.1 Moralische und vertragliche Unternehmensverantwortung	165
7.1.2 Moralische und rechtliche Unternehmensverantwortung	167
7.1.3 Exkurs: Unternehmensverantwortung im Personalbereich	172
7.2 Aufgabenverantwortung in der Marktwirtschaft	175
7.2.1 Aufgabenverantwortung als Wesensbestimmung?	175
7.2.2 Kerndimensionen der Aufgabenverantwortung in Marktwirtschaften	180

7.3	Aufgabenverantwortung und Gewinnprinzip	182
7.3.1	Zur These des Marktdeterminismus	182
7.3.2	Preismechanismus, Wettbewerb und ihr moralischer Sinn	184
7.3.3	Die Grenze des Gewinnprinzips	187
7.4	Erweiterte Aufgabenverantwortung als „Corporate Social Responsibility“?	189
7.5	Übernahme von Verantwortung (Selbstzuschreibung)	192
7.5.1	Verantwortung in Wettbewerbs- und ordnungspolitischen Strategien	192
7.5.2	Verantwortung für die Übernahme von Verantwortung	195
7.6	„The Business of Business is ...“ – Eigenverantwortung	197
<b>8.</b>	<b>Unternehmensverantwortung: Wem gegenüber?</b>	<b>202</b>
8.1	Adressaten und Instanzen der Unternehmensverantwortung	202
8.1.1	Die Stakeholder-Shareholder-Debatte	202
8.1.2	Mögliche Adressaten und nicht aufhebbare Widersprüche	209
8.1.3	Der „moral point of view“	211
8.2	Die Funktion von Adressaten und Instanzen	215
8.2.1	Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung	215
8.2.2	Das Instanzenproblem als Element der Normbegründung	219
8.3	Die Interdependenz zwischen „Gegenüber“ und „Wofür“ der Unternehmensverantwortung	224
8.3.1	Verantwortungsinstanzen und Verantwortungsobjekte	224
8.3.2	Verantwortung für die Rede von Unternehmensverantwortung	226
<b>9.</b>	<b>Verantwortungsfähigkeit als Aufgabe und Chance</b>	<b>229</b>
9.1	Moralentwicklung und Wirtschaftsethik	229
9.2	Die interne Perspektive: Moralentwicklung und Selbstbindung	234
9.2.1	Die Diskursethik als kritischer Stachel	234
9.2.2	Tugendbildung im Unternehmen	237
9.3	Die externe Perspektive: Moralentwicklung und normative Verhaltenssteuerung	242
9.3.1	Menschenbilder – Unternehmensbilder	242
9.3.2	Normative Verhaltenssteuerung	246
9.4	Verantwortungszuschreibung und Selbstverantwortung	248
9.4.1	Extrinsische versus intrinsische „Motivation“?	248
9.4.2	Die Hester-Prynne Sanktion und der ethische Methodenmix	251

9.4.3	Orientierungsmuster Corporate Citizenship?	254
9.4.4	Gesellschaftliche Arbeitsteilung und Unternehmensverantwortung	257
<b>TEIL IV: UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG THEOLOGISCH</b>		261
<b>10.</b>	<b>Unternehmen und Verantwortung in Theologie und Ethik</b>	263
10.1	Erste Problemstellung: Die theologische Rede von Verantwortung	264
10.1.1	Die Wirtschaftsdenkschrift der EKD	264
10.1.2	Verantwortungsethik bei Wolfgang Huber und Trutz Rendtorff	267
10.1.3	Zwischenfazit: Theologie im Abseits?	272
10.2	Zweite Problemstellung: Theologische Interpretationen gesellschaftlicher Ordnungen	273
10.2.1	Anknüpfung an die Theologie der Gesellschaft (Wendland)	273
10.2.2	Theologie der Gesellschaft – Fehlansatz unter Fehlansätzen?	275
10.2.3	Zwischenfazit: Weltlose Hermeneutik?	283
10.3	Die Aufgabe einer Theologie der Unternehmung	284
10.3.1	Christ and Culture	285
10.3.2	Theologie der Unternehmung und die theologische Rede von Verantwortung	289
10.3.3	Zur weiteren Vorgehensweise	291
<b>11.</b>	<b>Interpretationsmuster einer Theologie der Unternehmung</b>	294
11.1	Christ against Culture (Motiv: Götzenkritik)	294
11.2	Christ of Culture (Motiv: Gnade in der Schöpfung)	302
11.3	Christ above Culture (Motiv: Person – Gemeinschaft)	305
11.4	Christ and Culture in Paradox (Motiv: Subjekt versus System)	311
11.4.1	Reformatorsche Anfragen	311
11.4.2	Reformatorsche Dualismen	313
11.4.3	Unternehmensethik als Paradox?	314
11.5	Christ the Transformer of Culture (Motiv: Bund)	317
11.5.1	Historische Hintergründe der Covenant-Theology	318
11.5.2	Das Unternehmen als Covenant im Covenant: Unternehmensethik bei Charles McCoy	323
11.6	Der Bundesbegriff als Ausgangspunkt einer Theologie der Unternehmung	328

<b>12. Unternehmensverantwortung im Horizont der Bundesethik</b>	334
12.1 Unternehmensethik als Prozess im Horizont des Bundes (Charles McCoy)	334
12.2 Kooperative Selbstverpflichtung: Bindeglied zwischen Bundestheologie und Zwei-Regimenten-Lehre (Stewart W. Herman)	345
12.3 Unternehmen und ihre Aufgabenverantwortung. Ein Interpretationsangebot (David A. Krueger)	355
12.4 Theologische Unternehmensethik: Erste Bausteine	362
12.4.1 Unternehmen und ihr Beruf	362
12.4.2 Gottes weltliches Regiment und die Rahmenordnung	363
12.4.3 Selbstbindung, Liebe und gute Werke	364
12.4.4 Theologische Orientierungsmuster: Selbstbegrenzung, Vertrauensaufbau, Nächstenliebe	366
<b>13. Kirchen und Unternehmen als wechselseitiger Kontext</b>	368
13.1 Kirchen als Subjekte der Verantwortung	368
13.1.1 Wer Kirche sagt, sagt was? Kirche, Einzelkirchen und Kirchenverbände	368
13.1.2 Einzelkirchen im Rahmen des Bundesmodells und der Zwei-Regimenten-Lehre	371
13.1.3 Verantwortung und Identifizierbarkeit	376
13.2 Kirchen als Unternehmen und ihr Beruf	382
13.2.1 Kirchen und Unternehmen: eine wechselseitige Interpretation	382
13.2.2 Beruf und Berufung der Kirchen als Unternehmen	388
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	393
<b>14. Von der „Corporate Responsibility“ zur „Responsible Church“</b>	395
<b>Literaturverzeichnis</b>	403
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	416

## Vorwort des Herausgebers

Es ist eine völlige Seltenheit, dass ein wissenschaftliches Werk – und schon gar eine Dissertation – bereits vor seinem Erscheinen mit einem bedeutenden Preis der Anerkennung geehrt wird: mit dem „MAX-WEBER-PREIS für Wirtschaftsethik 2004“. Joachim Fetzer hat dieses hohe Lob mit vielen guten Gründen verdient, die in den fachlichen Promotionsgutachten von Dietz Lange, Reiner Anselm und Hans G. Nutzinger an der Georg-August-Universität Göttingen mit allem Recht herausgestellt wurden. Diesen vorausgegangenen Beurteilungen mit höchstem Lob kann ich mich als Herausgeber nur anschließen, und ich freue mich, dass dieses Werk platzgenau in der Reihe „Leiten. Lenken. Gestalten – Theologie und Ökonomie“ als Band 14 erscheinen kann. Als bedeutsamer Beitrag zum derzeitigen Diskurs über Themen einer zeitgemäßen Unternehmensethik wird es mit seiner Hauptthese einen festen Platz erhalten müssen und gewiss auch behalten. Unternehmen sind als ethische Subjekte mit eigener Verantwortung anzusprechen. Auf der Praxisebene ist dies im Umgang mit unternehmenspolitischen Themen alltäglich nicht neu, es ist jedoch das Verdienst des Autors, dafür sehr differenziert und vielschichtig nun auch auf Theorieebene für Plausibilität, Klarheit und Verständnis gesorgt zu haben. Dass ihm dies ohne polemische Auseinandersetzungen mit einer Ideologie des Neoliberalismus gelingt, der die These gewiss hart ins Gesicht schlägt, dass er sich statt dessen interdisziplinär auf unterschiedlichsten Ebenen eines philosophischen, ethischen, soziologischen, ökonomischen etc. Diskurses sachlich sicher bewegt und ohne jeden Hauch von ideologischer Voreingenommenheit zu schlüssigen Resultaten kommt, und dass er es zugleich wagt, seine Ergebnisse in einen größeren, theologischen Rahmen einzufügen, gehört in diesem Feld zu den besonderen Leistungen. Es gelingt dem Ökonomen Fetzer, „das Prinzip Verantwortung“ (Hans Jonas) ökonomisch sachgemäß im Blick auf Unternehmen so zu rezipieren, dass der Theologe Fetzer in theologischer Perspektive nur zustimmen kann.

Einen optimaleren Brückenschlag zwischen einer tiefeschürfenden ökonomischen und einer in verschiedener Hinsicht originellen theologischen Argumentation kann es scheinbar kaum geben. Es wird jedoch gewiss zu fragen sein, ob die zentrale „Korrespondenzfrage“ zwischen beiden Seiten nur über die personale Ebene von Menschen, die ihr unternehmerisches Leben zugleich im Kontext „biblischer Stories“ deuten, gebaut werden kann (293), oder ob da nicht auch in der Sache der Unternehmenspolitik selbst noch sehr viel deutlicher Brücken zu schlagen sind, etwa im Sinn einer Korrelation zwischen dem „Menschengerechten“ und dem „Sachgemäßen“ im Sinn von Arthur Rich. Theologie stimmt dann ökonomisch vernünftigen Einsichten nicht nur zu, sondern trägt am Tisch unternehmensethischer Verhandlungen auch sachlich das Ihre dazu bei im Sinn der Ver-

stärkung – oder auch Kritik, der Fundierung – oder auch der Korrektur, der Öffnung für neue Perspektiven – oder auch der Warnung. Christliche Sinn- und Wertorientierung hat dann nicht nur für Unternehmer und Christen, sondern für alle „Menschen guten Willens“ in diesem Feld sachlich etwas einzubringen. Mit Recht aber weist der Autor darauf hin, dass dies Sache eines „Managementprozesses“ (292) ist, in welchem alle Beteiligten methodisch auf der Spur der Unternehmensverantwortung bestärkt, unterstützt und gefördert werden können und sollen. Auf diesem Weg kann Theologie zu einer höchst relevanten Unternehmensberaterin in Alltagsfragen werden. Theorie und Praxis einer Unternehmensethik kommen darin dann zusammen. Ich möchte den Verfasser ermutigen, auf dem eingeschlagenen Weg auf beiden Ebenen weiterzugehen.

*Kirchliche Hochschule Bethel/Bielefeld*

*Alfred Jäger*

## Vorwort des Verfassers

Normative Überlegungen sind im Allgemeinen der Realität voraus, sonst bräuchte man sie nicht. Dies gilt auch für die hier vorliegenden Überlegungen zur Verantwortung von Unternehmen. Doch auch normative Theorien sind kein Selbstzweck. Wenn eine Theorie nicht für die Praxis taugt, dann ist nicht die Praxis schlecht, sondern die Theorie.

Trotzdem haben wissenschaftliche Arbeiten einen primären Adressaten: Menschen, die wissenschaftlich arbeiten. Fertige Antworten auf die Orientierungsfragen des unternehmerischen Alltags sind auch von praxisorientierten und realitätstauglichen normativen Theorien nicht zu erwarten. Diese können bestenfalls Hilfe zur Selbstorientierung und zur Strukturierung komplexer Problemlagen sein.

So richtet sich dieses Buch als wissenschaftlicher Text an Menschen, die sich (zumindest auch) mit einem theoretischen Anspruch für die Verantwortung von Unternehmen interessieren. Das können – entgegen anderslautender Vorbehalte – auch sogenannte Praktiker sein, denen die dafür nötige Zeit zu wünschen ist. Die Zusammenfassung mit ihren zahlreichen Verweisen auf einzelne Textstellen ermöglicht einen schnellen Einstieg.

Hervorgegangen ist die Arbeit aus Fragen, die in der Praxis entstanden sind:

- in meiner persönlichen Lebenspraxis, die aus einem Unternehmerhaushalt in die Welt der Theologie und von dort in die Ökonomik führte,
- in der Praxis verschiedener Projekte zur ethischen Bewertung von Unternehmen,
- in der Dialog-Praxis zwischen Kirchenvertretern und Unternehmern sowie in gemeinsamen Projekten.

Gewidmet sei die Arbeit daher drei Gruppen:

- den Unternehmern und Unternehmerinnen, die trotz der Wucht ihrer beruflichen Rolle ihr Christsein – vielleicht in distanzierter Kirchlichkeit – durchhalten, darunter meinen Eltern;
- den Pfarrerinnen und Kirchenvertretern, die sich trotz manch sperriger Tradition und gegen eine schnell moralisierende kirchliche Mehrheit aller antiökonomischer Scheuklappen enthalten, darunter meiner Frau;
- und allen Organisationen, die ihren Beitrag dazu leisten, dass die erwähnten Gruppen besser mit diesen Konflikten leben können, darunter dem Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer (AEU).

Dank gilt den akademischen Lehrern aus Ökonomik und Theologie, insbesondere Wolfgang Nethöfel, Hans G. Nutzinger, Dietz Lange, und Josef Wieland. Er gilt der Alfred-Jäger-Stiftung für Diakonie für einen Druckkostenzuschuss und dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln: Denn die Auszeichnung dieses Buches mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik 2004 deutet darauf hin, dass der Brückenschlag zwischen Ökonomik und Theologie ein Stück weit gelungen ist.

*Maintal, im Mai 2004*

*Joachim Fetzer*

Teil I:  
Einführung



# 1. Der praktische Kontext: Unternehmensverantwortung versus Verantwortungsdiffusion

*Für eine Theorie der Unternehmensverantwortung besteht ein zweifacher Anlass: Der eine ist die zunehmende Verwendung des Begriffs und verwandter Konzepte im Rahmen öffentlicher Diskussion (1.1). Der andere Anlass ergibt sich aus der Diagnose, dass bestimmte Strukturmerkmale moderner Gesellschaften zu einer Diffusion von Verantwortung führen. Dies erfordert entweder neue Strukturen der Moralkommunikation oder schränkt die Funktionsfähigkeit des Verantwortungsbegriffs in der Moralkommunikation erheblich ein (1.2). In einer Theorie der Unternehmensverantwortung ist zu klären: Ist das Konzept der Unternehmensverantwortung eine geeignete Weiterentwicklung der Moralkommunikation? Wo bestehen theoretische Fallen und Fehlentwicklungen? Wie können Theologie, theologische Ethik und Kirche auf eine solche Entwicklung reagieren? (1.3)*

## 1.1 Konjunktur der „Unternehmensverantwortung“

### 1.1.1 Ein Begriff, sein Markt und seine Qualität

„Unternehmen müssen aktiv ökologische und soziale Verantwortung übernehmen.“ So lautet die erste These eines Vortrags von Michael Kirsch, Leiter Public Relations der BMW AG München. Der Vortrag unter dem Titel „Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensziel“ stand im Rahmen eines Symposiums in der Alten Börse in Frankfurt. Das Symposium war überschrieben: „Corporate Responsibility: Luxus oder Rettungsanker?“ und fand im September 2001 statt.

Der Markt für Unternehmensverantwortung in Deutschland scheint – endlich – zu wachsen. 1999 wurde im Auftrag der Gerling Akademie das Werk von Clarence C. Walton „Soziale Verantwortung von Unternehmen“ aus dem Amerikanischen übersetzt und im Akademie-Verlag herausgegeben. Bemerkenswert daran ist das Erscheinungsjahr des Originals: 1967 ist es als „Corporate Social Responsibilities“ in den USA erschienen. 32 Jahre hat der Transfer über den großen Teich in diesem Fall gedauert. Die deutsche Ausgabe erscheint als Band 1 in der Reihe „Renaissance“, die zu einer Wiedergeburt vergessener Ideen beitragen soll, zumindest solcher Ideen, die es wert sind, wiedergeboren zu werden.<sup>1</sup> Ist die Wiedergeburt der Unternehmensverantwortung ein Desiderat? In Deutschland ist zumindest Verantwortung von Unternehmen / Unternehmensverantwortung keine

<sup>1</sup> Vgl. das Vorwort von Rolf Gerling in Walton 1999, 5f.

Wiedergeburt, sondern eine Neugeburt – vielleicht nicht der Sache nach, aber sicher als Begriff.

Zwei Jahre nach Erscheinen des Bandes haben einzelne Agenturen für Public Relations das Thema entdeckt. Aus Sicht der PR-Agentur mag sich nicht die Frage stellen: Corporate Responsibility: Luxus oder Rettungsanker? Vielmehr dürfte die Frage lauten: Strohfeuer oder umsatzträchtiges Betätigungsfeld? Da erscheint es lohnend, Symposien zu veranstalten, das Thema mit dem eigenen Agenturnamen zu verknüpfen, Kooperationen mit der aus kirchlichen Basisgruppen erwachsenen Organisation Transfair einzugehen usw. So funktioniert Marktwirtschaft. Manche halten es für anstößig, Moral und Ethik zu Geschäftsfeldern zu machen, noch dazu unter aktiver Beteiligung von Public Relations-Agenturen oder PR-Beauftragten. Lässt sich Unternehmensverantwortung als PR-Konzept vermarkten? Was hat dies noch mit Ethik zu tun?

Wo moralische Begriffe vermarktet werden, da gibt es schon lange keine Ethik mehr. Hinter dieser häufig anzutreffenden Einstellung steht ein Missverständnis der Funktionsweise von Marktwirtschaften. Diese ist häufig – unter ethischen Gesichtspunkten – nicht hinreichend durchleuchtet. Nach wie vor steht dafür das berühmte Zitat von Adam Smith, das deshalb auch zum Auftakt dieser wirtschaftsethischen Arbeit nicht fehlen soll: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“<sup>2</sup>

Das Brötchen und die Wurst werden nicht dadurch schlecht, dass Bäcker und Metzger diese verkaufen wollen - und zwar möglichst teuer. Brot ist ungeachtet des Übergangs vom Bäckerhandwerk zur industrialisierten Backwarenherstellung das Symbol dafür geblieben, was Menschen zu allererst zum Leben brauchen. „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral!“ heißt es bei Brecht.<sup>3</sup> Man merkt es immer dann, wenn solche Märkte zusammenbrechen. Das Brötchen und die Wurst werden also durch Marketing nicht moralisch schlecht. Sie werden höchstens alt und ungenießbar und insofern schlecht, wenn sie mangels Marketing hinter der Ladentheke liegen bleiben. Warum sollte dies mit der Ethik und ihren Konzepten anders sein?

Wenn also zuerst das Fressen und dann die Moral kommt: Warum sollte nicht auch Moral und Ethik bzw. darauf bezogene Maßnahmen vermarktbar sein?<sup>4</sup> Wie in der Backwarenindustrie ist eine Vielfalt von kundenspezifischen Produktvarianten zu erwarten. Die Grundstruktur bleibt: Brötchen, Brot und Brezen auf der einen Seite - Tugend-, Pflicht- und Güterethik auf der anderen Seite.

Diese Arbeit ist konzentriert auf Begriff und Konzept der Unternehmensverantwortung, seine möglichen und unmöglichen Konnotationen, seine Verwendung und seine Auslegung. Um im Bild zu bleiben: So wichtig das Brotmarketing ist

<sup>2</sup> Smith 1789/2001, 17 (1. Buch, 2. Kapitel).

<sup>3</sup> Dreigroschenoper, Zweiter Akt – Zweites Dreigroschenfinale – Denn wovon lebt der Mensch? in Brecht 1955.

<sup>4</sup> „Moral zum Markte tragen!“ lautet das Motto eines Instituts für Wirtschaftsethik in Frankfurt am Main.

und so verzichtbar das Wohlwollen des Bäckers für den Kunden sein mag, so wichtig und hilfreich ist aber seine Faszination für die Backkunst. Mit dieser Faszination für die Backkunst muss er im besten Fall den Ingenieur anstecken, der diese Kunst in industrielle Produktionsprozesse transformieren will. Nicht vom Wohlwollen des Bäckers erwarten wir das Brot, das wir zum Essen brauchen, aber mit etwas geschultem Gaumen erkennen wir seine professionelle Einstellung zu seinem Beruf. Qualitätssicherung ist nicht nur für industriell gefertigte Backprodukte nötig, sondern auch für Elemente der moralischen Kommunikation am Ethikmarkt. Denn Mogelpackungen gibt es hier wie dort.

Diese Arbeit fragt nach den sozialen Ursachen und semantischen Folgen des Phänomens „Unternehmensverantwortung“ als Begriff und Konzept. Sie kann daher eine Qualitätsschule für das Konzept der Unternehmensverantwortung sein, das in Deutschland nach wie vor nur im Gewande der „Corporate Responsibility“ erträglich zu sein scheint.<sup>5</sup>

### 1.1.2 „Unternehmensverantwortung“ in Beispielen

Unternehmensverantwortung erlebt eine gewisse Konjunktur in Europa und in Deutschland. Genauer: Die Rede von Unternehmensverantwortung wird im europäischen und insbesondere deutschsprachigen Kontext häufiger. Einige Beispiele sollen hier als Beleg dieser Beobachtung dienen und gleichzeitig den praktischen Hintergrund der folgenden Erörterungen deutlich machen. Dabei lassen sich schon an dieser Stelle unterschiedliche Verwendungsweisen identifizieren.

Unternehmensverantwortung als moralische Verpflichtung:  
Zumutung – Abwehr – Übernahme

Im Jahre 1994 schreiben der Schriftsteller Siegfried Lenz, die Theologin Dorothee Sölle und andere Autoren einen offenen Brief an die Hamburgische Electricitätswerke AG, mit dem sie eine Entschädigungsforderung polnischer Ex-Häftlinge der KZ Außenstelle Alt-Garge an das Unternehmen unterstützen. In der KZ-Außenstelle, die während der NS-Zeit als kriegssicheres Kohlekraftwerk geplant war, hatten damals zeitweise 1500 Häftlinge gearbeitet, darunter viele Ausländer. Die Hamburgische Electricitätswerke AG galt Häftlingen und Autoren als Rechtsnachfolger der KZ-Außenstelle. Die Autoren argumentieren, „dass das Unternehmen die moralische Verpflichtung habe, einen namhaften Betrag für die deutsch-polnische Stiftung von NS-Opfern zu zahlen.“<sup>6</sup> Inwiefern kann aber ein Unternehmen eine „moralische Verpflichtung“ und insofern Verantwortung haben?

Ein halbes Jahrzehnt später wurde die Verantwortung deutscher Unternehmen für die während der Zeit des Nationalsozialismus praktizierte Zwangsarbeit zu einem mit vielen Emotionen und Ressentiments besetzten Medienrenner. Die Behauptung „moralischer Verpflichtung“ hatte sich zur juristischen Anklage deut-

<sup>5</sup> Zu diesem Aspekt der Diskussion vgl. unten Kap. 2.3.5.

<sup>6</sup> Hessisch-Niedersächsische-Allgemeine vom 24. August 1994, S. 13.

scher Unternehmen vor US-amerikanischen Gerichten verdichtet. Diese Auseinandersetzung, deren Zusammenhang mit internationalen wirtschaftspolitischen Interessen der USA und Deutschlands, mit den innen- und außenpolitischen Interessen der bald maßgeblich involvierten Regierungen und mit unterschiedlichen Rechtssystemen hier nur erwähnt sei, brachte zwei Ergebnisse: Zum einen wurde im Jahr 1999 die Stiftungsinitiative „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ von 15 Unternehmen begründet, in die je zur Hälfte der deutsche Staat und Unternehmen der Wirtschaft 5,11 Mrd. Euro zur Entschädigung von Zwangsarbeitern einzahlten. Die Auszahlung der Gelder war an die in langen Verhandlungen vereinbarte Bedingung geknüpft worden, dass für deutsche Unternehmen in den USA Rechtssicherheit hergestellt würde. Die Gelder der Stiftungsinitiative waren sozusagen der Preis für das für international operierende Unternehmen höchst bedeutende Gut der Rechtssicherheit. Aus der Interessenlage deutscher Unternehmen war die Auseinandersetzung ein Kampf gegen teilweise exorbitante, im Laufe der Verhandlungen sich immer wieder erhöhende Forderungen. Die prinzipielle Unbegrenztheit der Forderungen ergibt sich nicht nur aus der unklaren Abgrenzung der Opfer- und somit Anspruchsgruppen, sondern auch daraus, dass gerade von Opfern immer wieder betont wurde, dass das erlittene Unrecht und die teilweise empfindlich ge- oder zerstörten Lebenschancen durch Geldzahlungen ohnehin nicht wiedergutmachen seien. Wiedergutmachungszahlungen wurden vielmehr als das lang erwartete Zeichen von Verantwortungsübernahme interpretiert und nicht als quantitativ angemessener Schadensersatz. Eine Kalkulation des erlittenen Schadens ist - noch dazu im Abstand von über 50 Jahren - nicht sinnvoll möglich. Potentielle Forderungen werden damit unbegrenzt und somit unkalkulierbar. Die Suche nach einer Limitierung war daher nicht nur verständlich, sondern sachlich geboten und am Ende in gewisser Weise erfolgreich.

Das zweite Ergebnis bestand aber in einem kommunikativen Desaster für die deutsche Wirtschaft. Denn die nach moralischen Vorstellungen kommunizierende (Medien-)Öffentlichkeit nahm nicht den legitimen Kampf wahr - den Kampf gegen sich ständig reproduzierende monetäre Forderungen aus moralischen und teilweise ganz anderen Motiven, aber immer mit moralischen Begründungen. In der Öffentlichkeit standen sich vielmehr gegenüber: Auf der einen Seite die damaligen Opfer am Ende ihres irdischen Lebens, wartend auf ein Zeichen der Schuldanerkenntnis und der Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen, täglich zu Hunderten wegsterbend und enttäuscht über das Zögern und Zaudern der deutschen Wirtschaft; auf der anderen Seite die Unternehmen der deutschen Wirtschaft, die in einem unwürdigen Pokerspiel ihre ökonomischen und juristischen Interessen ausfochten - ohne Beachtung von Schicksal oder Alter der Betroffenen. Vermutlich gab es in dieser Situation schon keine Möglichkeit mehr, die eigene Verantwortungsübernahme irgendwie glaubwürdig zu kommunizieren, ohne damit erpressbar zu werden. In der skeptischen deutschen Öffentlichkeit bestätigte sich das Bild von Unternehmen, denen zwar Verantwortung zukommt und zuzumuten ist, denen man die eigene Wahrnehmung von Verantwortung inmitten ihrer ausschließlich ökonomischen Interessen aber nicht zutraut und die daher erst mit den Mitteln des Rechts und der Politik dazu gezwungen werden müssen.

Unternehmensverantwortung erscheint hier als moralische Verpflichtung gegenüber den Opfern und wurde übersetzt in die Sprachen des Rechts und der Ökonomie, in Schadenersatzklagen und monetäre Forderungen - eine Übersetzung, die nicht vollständig aufging. Die Allianz AG hat - neben ihrer Tätigkeit als Mitbegründerin der Stiftungsinitiative - noch eine ganz andere Konsequenz gezogen: Sie ließ ihre eigene Geschichte während des Nationalsozialismus durch einen amerikanischen (und jüdischen) Historiker aufarbeiten<sup>7</sup> und baut dies - auch in Form einer Dauerausstellung im Münchner Hauptsitz in ihr eigenes historisches Bewusstsein ein. Dass dies erst über ein halbes Jahrhundert nach dem Ende des Nationalsozialismus geschieht, mag beklagt werden. Außergewöhnlich ist es nach wie vor.

### Unternehmensverantwortung als bürgerschaftliches Engagement: Corporate Citizenship und Imagemanagement

Der – mit Optimismus oder Skepsis verbundenen – Verantwortungszumutung von außen ist die Verwendung des Verantwortungsbegriffs in der Selbstbeschreibung oder dem Versuch der Selbstinterpretation von Unternehmen gegenüber zu stellen. „Siemens bekennt sich zu seiner historischen und moralischen Verantwortung.“<sup>8</sup> Diesem Zitat folgt ein Hinweis auf die Beteiligung der Siemens AG an der Stiftungsinitiative „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“ zur Entschädigung von Zwangsarbeitern aus der NS-Zeit. Das Zitat versammelt weitere Probleme, die Thema einer Theorie der Unternehmensverantwortung sein müssen.

Wer spricht hier? Wer ist Siemens? Die Einleitung des Textes hat der Vorstandsvorsitzende Dr. Heinrich von Pierer unterschrieben. Aber es ist wohl nicht so gemeint: „Dr. von Pierer bekennt sich zu seiner historischen und moralischen Verantwortung ...“. Jedenfalls ist er nicht an der Stiftungsinitiative beteiligt. Wer ist dann gemeint? Seine Vorgänger? Wer ist das Subjekt von Unternehmensverantwortung?

Eingebettet ist das Zitat in den Corporate Citizenship Report 2000. Dieser stellt zahlreiche Initiativen weltweit dar: Vom Multimedia-Computerwettbewerb an Schulen über Stipendienprogramme, Forschungsk Kooperationen mit Universitäten, Kunstförderung, Kulturstiftungen, Spendensammlungen unter Siemens-Mitarbeitern in China für türkische Erdbebenopfer bis zur Behindertenförderung. In den meisten Fällen wird von gesellschaftlichem Engagement gesprochen. Aber ist das inhaltlich etwas anderes als gesellschaftliche Verantwortung? Schließlich kann man nicht nur für begangenes Unrecht Verantwortung übernehmen. Verantwortung wahrzunehmen heißt auch: Probleme zu sehen, Möglichkeiten der Hilfe und Unterstützung auszuloten, selber aktiv zu werden.<sup>9</sup> Brauchen wir neben verantwortungsbereiten Individuen auch verantwortungsbereite Unternehmen? Oder ist das nur die Pflege von Public Relations, eine Image-Kampagne, eine schöne Broschüre der Leistungsschau zu allen Themen, die draußen jemand interessieren

<sup>7</sup> Feldman 2001.

<sup>8</sup> Siemens AG 2000, 7.

<sup>9</sup> Dass Verantwortung nicht nur für begangenes Unrecht sondern auch für zu Tuendes gibt, darauf hat u.a. Hans Jonas in seinem Werk „Prinzip Verantwortung“ hingewiesen.

könnten? Mehr Show-Effekt als Moral? Legitimationsbeschaffung statt tief im Inneren empfundene Verantwortung? Über Empfindungen von Unternehmen zu rasonieren scheint weniger plausibel zu sein als über Verantwortung von Unternehmen. Ist Verantwortung ohne Verantwortungsgefühl denkbar?

Ein erster Hinweis zu dieser Frage lässt sich vielleicht durch einen Blick auf die Entstehungsgeschichte des Corporate Citizenship Report der Firma Siemens gewinnen: Der Leiter der Abteilung „Global Personnel - Policies, Legal Issues“ hat diese so beschrieben: „Seit Langem passiert in unserem Unternehmen viel in dieser Hinsicht. Bisher wurde über solche weltweit stattfindenden Aktivitäten wenig gesprochen. Insbesondere amerikanische Unternehmen tun dies intensiv und so entstand die Überlegung, das ohnehin vorhandene Engagement zunächst intern zu sammeln, zu gliedern und zu bündeln und dann auch im Zusammenhang darzustellen. Als Hauptproblem zeigte sich: Wie werden die heterogenen, jeweils von einzelnen Mitarbeitern angestoßenen Aktivitäten so zusammengeführt, dass sie zur Identität der Firma Siemens passen? In diesem Prozess stehen wir noch am Anfang.“<sup>10</sup>

Es gibt mehr von den in dieser Hinsicht „Stillen im Lande“: Für Allianz, Münchner Rück und andere war es selbstverständlich, sich im Rahmen sozialer Marktwirtschaft auch über das Geschäft hinaus zu engagieren. Aber man redet nicht darüber. Dies entspricht einem Teil unserer Tradition: Wenn eine Hand gibt, soll die andere davon nicht wissen.<sup>11</sup> Nicht nur wegen des Sogeffekts durch die Öffentlichkeitsarbeit konkurrierender Unternehmen ist dies nicht durchzuhalten. Dass die eine Hand international operierender Unternehmen nicht weiß, was die andere Hand an anderem Ort großzügig gibt, ist aber nicht nur in Bezug auf Bildungs-, Umwelt- und ähnliche Initiativen suboptimal. Bei der „Gabe“, die an einem Ort Korruption heißt, am anderen zur Kultur des Landes zu gehören scheint, stellen sich die analogen Fragen: Was bedeutet das Handeln an der einen Stelle für Charakter und Identität des Unternehmens an anderer Stelle? Oder sind beides – Initiativen zum Wohle der jeweiligen Gesellschaft oder Fälle von Korruption – Aufgaben, die nur von der persönlichen Verantwortung der jeweiligen individuellen Entscheidungsträger „vor Ort“ beantwortet werden können?

Doch bleiben wir beim positiven Fall der freiwilligen Verantwortungsübernahme: Was ändert sich, wenn deutlich darüber gesprochen wird? Wird das Engagement dann weniger glaubwürdig als vorher? Ob man das stille Geben oder die damit verbundene Imagekampagne sympathischer findet oder nicht, steht hier nicht zur Debatte. Aber warum sollte das eine eine (im Verborgenen wahrgenommene) Verantwortung sein, das öffentlich Dargestellte jedoch nicht? Welche Rolle spielen (nicht öffentliche) Intentionen und öffentliche Darstellung bei der Wahrnehmung von Verantwortung? Denkbar ist auch folgender Zusammenhang: Wer sich einen guten Ruf erarbeiten oder bewahren will, hat am Ende „ganz nebenbei“ einen Charakter ausgebildet. Zu vermuten ist, dass gutes Image-Management auf Dauer nicht ohne Identitäts-Management zu haben ist.

<sup>10</sup> Dr. Peter Ramm bei einem Vortrag im Rahmen der Tagung „Globalisierung und Sozialstandards“ des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik vom 30. bis 31. März 2001.

<sup>11</sup> Vgl. Mt. 6,3.

## Unternehmensverantwortung im Modus der Anklage: Umweltschäden, Kinderarbeit und andere Skandale

Das Spezifikum der Zwangsarbeiterproblematik dürfte darin liegen, dass Unternehmen für Taten Verantwortung übernehmen sollen, die über 50 Jahre zurückliegen. Keiner der jetzt in den Unternehmen Beschäftigten ist damals aktiv beteiligt gewesen. Aber auch für aktuelle Ereignisse werden Unternehmen verantwortlich gemacht. „Ölkonzern mit schmutzigen Händen“ titelt das Greenpeace Magazin<sup>12</sup> und verweist damit auf die Verantwortung, genauer: die Unverantwortlichkeit des Ölkonzerns EXXON MOBIL. Am Pranger stand der Konzern mehrmals: Die Havarie des Öltankers „Exxon Valdez“ am 24. März 1989, bei der ein Viertel der Ladung von 160.000 Tonnen ausgelaufen war, dürfte der bekannteste Fall sein. Weniger spektakulär sind andere Betätigungsfelder. So rufen kanadische Umweltgruppen zum Boykott von Esso-Tankstellen auf, weil dort besonders schwefelreiches Benzin verkauft werde. Andererseits fällt Exxon Mobil zunehmend in der Diskussion über die Ursachen der Klimaerwärmung auf: Während BP, Shell und Chevron mittlerweile Kohlendioxid als Klimaschädlinge anerkennen und neuerdings auch offenlegen, welche CO<sub>2</sub>-Emissionen aus den eigenen Raffinerien entweichen, verweist EXXON MOBIL auf seine Anzeigenkampagnen, in denen der Konzern diesen Zusammenhang bestreitet und zu weiteren Forschungen über das rätselhafte Phänomen der Erderwärmung aufruft.

Anderer analoge Beispiele sind leicht zu finden. Aber hat das überhaupt etwas mit Verantwortung von Unternehmen zu tun? Mit Verantwortung wohl - aber mit Verantwortung von Unternehmen? Sind es nicht Politik und Gesetz, welche die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft setzen? Ist es nicht unangemessen, Unternehmen in dieser Form „an den Pranger“ zu stellen? Vor allem deshalb, weil sinnvollerweise von Unternehmen gar nichts anderes erwartet werden kann, als ihren eigenen Vorteil zu verfolgen. Und „nichts ist schädlicher für das Geschäft der Ölmultis, als Energie zu sparen und die Verbrennung von Öl und Gas zu reduzieren, um die Klimakatastrophe zu verhindern.“<sup>13</sup> Immerhin: Obwohl auch BP und Shell sicher ihr Geschäft machen wollen, so zeigt das Beispiel doch, dass nicht alle Unternehmen gleich agieren. Hat dies etwas mit Unternehmensverantwortung zu tun? Lynas kann daher auch nicht anders, als die Aussagen dieser Unternehmen als Lippenbekenntnisse zu titulieren.

Mit welcher Heuristik nähert man sich einem Unternehmen? Wer bei Unternehmen immer die reinen Nutzenaspekte vermutet, der braucht gute Argumente, dies bei Individuen anders zu sehen. Seit Gary S. Becker die ökonomisch rationale Logik hinter dem Aufziehen von Kindern rekonstruiert hat, ist auch der Urtyp von Verantwortung (H. Jonas) nicht mehr ganz so rein wie zuvor: die Situation der Elternschaft. Wer Kinder hat, hat nicht nur Verantwortung. Er/sie bekommt ja „so viel zurück“. Ein Nutzenkalkül? Oder der exemplarische Ort der Verantwortung?

Zahlreiche Erfahrungen auf der einen und theologische wie philosophische Traditionen auf der anderen Seite legen es nahe, nicht zu positive Annahmen zu

<sup>12</sup> Lynas 2001.

<sup>13</sup> Lynas 2001, 38.

machen. Es bleibt dem Leser überlassen, diese Fragen zu beantworten. Entscheidend ist, dass die Begründungslast bei denen liegt, die Unternehmen mit einer negativen Heuristik begegnen („alles nur, um Gewinne zu steigern“), bei Individuen aber auf die Möglichkeit „echter Verantwortung für die Sache“ rekurrieren.

### Unternehmensverantwortung als Selbstverständlichkeit?

Die Anklage der Unverantwortlichkeit in Bezug auf ökologische oder soziale Schäden hat mittlerweile zahlreiche Resonanz auf Unternehmensseite gefunden. Unter dem Stichwort „Unternehmensverantwortung“ findet sich im Geschäftsbericht 2000 des international operierenden Pharmakonzerns Aventis der folgende Absatz: „Wir stellen uns der Verantwortung. Als innovatives Unternehmen und globaler Anbieter von pharmazeutischen und landwirtschaftlichen Produkten hat sich Aventis das Ziel gesetzt, Gesundheit und Lebensqualität der Menschen auf der ganzen Welt zu verbessern. Es ist unsere unternehmerische Verantwortung, die ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedürfnisse zu befriedigen um dadurch für die Gesellschaft insgesamt Werte zu schaffen.“<sup>14</sup> Mehr Verantwortung für das Gemeinwohl wird häufig gefordert. Wie kann diese Gemeinwohlverantwortung besser ausgedrückt werden?

### Unternehmensverantwortung als Kommunikationskonzept: Die Giving Back Studie

Zwischen dem eher anklagenden Verantwortungsappell von außen und pauschaler oder differenzierterer Verantwortungsübernahme durch einzelne Unternehmen selbst stehen Versuche, das Thema Unternehmensverantwortung an den Schnittstellen von Unternehmen und Gesellschaft fruchtbar zu machen. Eine empirische Studie aus dem Jahr 2000 kann darüber stellvertretend Auskunft geben. In einer Medienanalyse und qualitativen Interviews mit sogenannten Meinungsbildnern aus den großen Volkswirtschaften wurden - vor allem mit Blick auf internationale Vergleiche - inhaltliche Füllung, Einstellung zu und Fragen der Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) untersucht.<sup>15</sup> Deutlich wird, dass CSR durchaus als Reaktion auf Kräfte gesehen werden muss, die real oder potentiell mit den Geschäftsinteressen in Konflikt geraten (Verbraucherschutz, Umweltschutz, kapitalismus- und globalisierungsfeindliche politische Bewegungen), aber auch mit dem besseren Informationsstand in den Gesellschaften - zuletzt durch das Internet gefördert. Aber auch Verschiebungen auf Kapital- und Arbeitsmärkten gelten als Ursachen: das zunehmende private Börseninvestment und die ebenfalls zunehmende Knappheit von Fachkräften.

Einerseits gilt es als gefährlicher, CSR zu vernachlässigen, als CSR anzunehmen, andererseits bestehe die Gefahr, durch großes öffentliches Engagement allzu hohe und unrealistische Erwartungen zu wecken. Inkonsistenz im Handeln ist aber noch risikoreicher als zurückhaltende Unauffälligkeit. CSR-Maßnahmen könnten

<sup>14</sup> Aventis 2001, 70.

<sup>15</sup> Vgl. zum Folgenden: Echo Research 2001.

daher nicht als oberflächliche Reparatur für tiefer liegende Probleme eingesetzt werden. Als kurzfristige Management-Mode taugt CSR nicht, einerseits weil solche Initiativen sich ohnehin nur langfristig positiv auf das Geschäft auswirken, andererseits weil die Gesellschaften zynisch auf Maßnahmen reagieren, die sie als reine PR-Gesten interpretieren. CSR funktioniert demnach nur als langfristig angelegter Prozess zunehmend positiver *wechselseitiger* Interpretation. Als Gretchenfrage gilt aber immer wieder, wie sich kurzfristige Gewinninteressen mit langfristigem Engagement im Bereich CSR verbinden lassen, bzw. spezifischer, wie die Finanzmärkte vom Nutzen eines besseren Image durch CSR überzeugt werden können.

Wesentlich ist die Beobachtung, dass es bezüglich Interpretation und Entwicklungsstatus große Differenzen im internationalen Vergleich gibt. Ein Grundmotiv ist für die Studie titelgebend geworden: Erfolgreiche Corporate Social Responsibility bedeutet, der Gesellschaft etwas zurückzugeben im Austausch dafür, dass sie Unternehmen akzeptiert und sich auf sie einlässt.<sup>16</sup>

### Mit Unternehmensverantwortung eng verwandte Konzepte

Zahlreiche weitere Konzepte rekurrieren auf Unternehmensverantwortung oder setzen diese einfach voraus. Ausgehend von Untersuchungen darüber, wie Verbraucher über die Verantwortung von Unternehmen denken, was sie von Unternehmen bezüglich Ökologie, Frauenrechte, Behindertenschutz, Mitarbeiterinteressen, Umgang mit Öffentlichkeit usw. erwarten, haben Verbraucherverbände zusammen mit dem Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft den sogenannten Unternehmenstest entwickelt.<sup>17</sup> Darin werden systematisch Unternehmen einer bestimmten Branche auf die genannten Aspekte hin untersucht. Verbraucher können sich - so die Idee - bei ihrem Einkaufsverhalten nicht nur an Produktqualitäten und Preis, sondern auch daran orientieren, wie sie zu den jeweiligen Unternehmen stehen. „Sage mir, bei wem Du kaufst, und ich sage Dir, wer Du bist.“

Auf alle Branchen gleichzeitig, dafür nur auf einen bestimmten Aspekt der Unternehmensverantwortung - nämlich die beschäftigungspolitische Mitverantwortung der Unternehmen - bezieht sich ein Projekt der Evangelischen Kirche in Deutschland. Mit dem Arbeitsplatzsiegel ARBEIT PLUS werden Unternehmen ausgezeichnet, die in besonderer Weise diesem Aspekt ihrer Verantwortung gerecht werden.<sup>18</sup>

Innerhalb der börsennotierten Unternehmen haben sich (kleine) Gruppen kritischer Aktionäre gebildet, die von „ihren“ Unternehmen - typischerweise durch auffälliges Auftreten in Hauptversammlungen - die Beachtung nicht ökonomischer Verantwortungsbeziehungen einfordern. Erstaunlich ist das Phänomen, dass diese Gruppen in Stil und Inhalt meist gar nicht als Miteigentümer des Unternehmens auftreten, sondern ihre Forderungen eher von außen herantragen. Dies wirft

<sup>16</sup> Echo Research 2001, 8.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Lübke et al. 1995 und imug 1997.

<sup>18</sup> Vgl. Fetzer 1999a und Vieweger/Mockler 2002, 131.

die Frage auf, ob Aktionäre überhaupt als Teil des Unternehmens zu verstehen sind.

Das gleiche Anliegen verfolgt – mit anderen Mitteln und unter expliziter Bezugnahme auf den Begriff der Unternehmensverantwortung – der 2000 gegründete Verein „Corporate Responsibility Interface Center - Verein für ethisch orientierte Investoren“ (CRIC), der sich für sein Engagement einen umfassenden (nach Selbstdarstellung: den weltweit umfassendsten) Kriterienkatalog zur ethischen Bewertung von Unternehmen (Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden<sup>19</sup>) als Grundlage genommen hat. Zahlreiche weitere Initiativen engagieren sich in diesem Bereich der ethischen Geldanlage,<sup>20</sup> wobei auch hier die Frage ist: Sind die Investoren Teil oder Umwelt der Unternehmung - oder beides?

All diese in Deutschland relativ neuen Initiativen haben in den USA eine längere Tradition. Eine der hierfür einschlägigen Institutionen ist das nicht zufällig namensähnliche „Interfaith Center on Corporate Responsibility“, welches 1996 auf sein 25 jähriges Bestehen zurückblicken konnte.<sup>21</sup>

Innerhalb der Business Community werden diese Bälle zunehmend aufgenommen. Nachhaltigkeitsberichte werden derzeit als Ergänzung der (rechtlich vorgeschriebenen) Geschäftsberichte angesehen, die ihrerseits über das Zahlenwerk hinaus zu Kommunikationsinstrumenten entwickelt werden. Die Global Reporting Initiative versucht, Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln. Auch wenn in diesen Zusammenhängen nicht immer das Wort Unternehmensverantwortung fällt, so besteht kein Zweifel daran, dass diese Entwicklungen dafür prägend sein werden, wie künftig über Unternehmensverantwortung gesprochen wird. Damit entwickeln sich neue Verantwortungsstandards, sofern diese Bestrebungen nicht durch Außeneinflüsse verhindert werden oder an inneren Widersprüchen scheitern.

## Warnungen und Widerspruch

An Warnungen und Widerspruch fehlt es nicht. Zuletzt hat David Henderson diese Bestrebungen einer kritischen Analyse unterzogen.<sup>22</sup> Sein Ergebnis ist, dass all solche Entwicklungen - gerade dort, wo sie von Unternehmen aufgenommen werden - letztlich gerade zur Verantwortungsdiffusion beitragen und früher oder später die unternehmerische Freiheit bzw. die Grundlagen freier Gesellschaften überhaupt zerstören werden. Erwähnenswert ist hier, dass Hendersons Buch den Titel trägt: „Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility.“ Der Untertitel legt die Vermutung nahe, dass es auch angemessene Konzepte von Unternehmensverantwortung geben könnte. Der Haupttitel schlägt die Brücke zu einer anderen Frage: Was hat Unternehmensverantwortung mit Tugend zu tun?

CSR-Engagement von Unternehmen gilt Henderson als Abschweifung von den eigentlichen Aufgaben, die sich kleine Unternehmen und Existenzgründer gar nicht leisten könnten. Die Beweggründe unternehmerischer CSR-Aktivitäten sieht

<sup>19</sup> Vgl. Hoffmann-Ott-Scherhorn 1997.

<sup>20</sup> Einen Überblick bieten Schneeweiß 2002 und Vieweger/Mockler 2002.

<sup>21</sup> Vgl. ICCR 1996.

<sup>22</sup> Henderson 2001.

er – darin durchaus übereinstimmend mit der Giving Back Studie – als Reaktion auf kritische Strömungen in der Gesellschaft. Aber im Gegensatz zur Giving-Back-Studie warnt er davor, sich darauf einzulassen. Das Management von Großkonzernen, das die Rhetorik der Corporate-Social-Responsibility-Bewegung in vorseilendem Gehorsam übernimmt, leiste damit der Gesellschaft einen schlechten Dienst. Führungskräfte werden von Henderson beschuldigt, eingebil-dete Sünden zu beichten, nichtexistierende Privilegien und illusorische, aber angeblich rechtfertigungsbedürftige Globalisierungsgewinne einzugestehen, die Forderungen von Nicht-Regierungsorganisationen mit den Erwartungen der Gesellschaft gleichzusetzen und sie als über jeden Zweifel erhaben anzuerkennen. Viele Geschäftsleute seien ebenso naiv wie ihre Kritiker. Schon die Vorstellung, der Erfolgreiche oder das erfolgreiche Unternehmen müsse „der Gesellschaft etwas zurückgeben“, sei verfehlt - als ob Unternehmer der Gesellschaft etwas weg-nähmen. Damit kritisiert Henderson schon begrifflich die Leit motive der Giving-Back-Studie: Aufgabe der Wirtschaft sei es, Produkte zu Marktpreisen anzubieten. Wenn Unternehmer dies mit Erfolg tun, bereichern sie das Leben anderer im sel-ben Maße wie ihr eigenes. Genau hier - und nirgends anders - liege ihre soziale Verantwortung. Unternehmensverantwortung und noch mehr Unternehmensethik ist für Henderson letztlich nur ein zählbares Modethema.

Sind die dargestellten Phänomene Modeerscheinungen? Und wie zählbar? Sind sie überflüssige Elemente einer nach immer neuen Aufgaben suchenden Public-Relations-Wirtschaft? Wenn ja: Gibt es vielleicht tieferliegende Bedingungen für Erfolg und Zählbarkeit des Themas als die Naivität von Wirtschaftskritikern und deren nicht weniger naive Adaption auf Vorstandsetagen? Wenn nein: Was ist eigentlich das gesellschaftliche Problem, auf welches diese Phänomene (besser oder schlechter) eine Antwort geben oder meinen zu geben oder geben können? Für eine vorläufige Klärung dieser Frage ist ein zweiter Zugang hilfreich, der nicht an den Phänomenen der Corporate-Responsibility-Bewegung ansetzt, sondern gesellschaftstheoretisch.

## 1.2 Verantwortungsdiffusion und ihre Konsequenzen

### 1.2.1 Gesellschaftliche Differenzierung und das Verantwortungsparadox

Dass die Zuschreibung gesellschaftlicher Probleme auf die Verantwortung bestimmter einzelner Individuen gesellschaftstheoretisch nicht mehr sachgemäß ist, kann schon fast als Gemeinplatz gelten. Franz-Xaver Kaufmann hat den „Ruf nach Verantwortung“<sup>23</sup> v.a. mit drei gesellschaftlichen Entwicklungen in Zusammenhang gebracht: Das eine ist die durch Wissen und Technologie ermöglichte *Verlängerung der Handlungsketten*, die Norbert Elias als „das zentrale Moment

<sup>23</sup> Vgl. Kaufmann 1995, 90-92 und umfassender Kaufmann 1992.

des neuzeitlichen Zivilisationsprozesses<sup>24</sup> gekennzeichnet hat. „Immer mehr Menschen müssen zusammenwirken, um jene Güter und Dienstleistungen herzustellen, an denen wir ein lebenspraktisches Interesse haben: Nicht die Perfektion der Teilleistungen ... oder der Teilprodukte ... zählt, sondern nur das ... Ergebnis. Dieses ist aber keiner einzelnen Person mehr zurechenbar.“<sup>25</sup> Damit hängt ein weiteres Element zusammen: die wachsende Vernetzung und dadurch *Interdependenz* allen Handelns. So entsteht nicht nur wachsende Unübersichtlichkeit, sondern steigt auch die Bedeutung sozialer Fallen. Das Zusammenwirken verschiedener Akteure kann zu Ergebnissen führen, die von keinem der Beteiligten intendiert waren, von den Beteiligten nicht vorhergesehen waren und auch nicht vorhergesehen werden konnten. Handlungsketten sind nicht nur lang, sondern kreuzen sich in vielfältiger Weise. Während im idealtypischen Fall linearer langer Handlungsketten ein großes negatives Ergebnis aus der kumulativen Wirkung kleiner Unachtsamkeiten der Akteure resultieren kann, ergibt sich bei sozialen Fallen das negative Ergebnis noch nicht einmal aus kleinen Fehlern, sondern auch aus der Kombination verschiedener gut gemeinter und gut gemachter Einzelhandlungen. Das dritte Element ist die bis ins unermessliche *gesteigerte Komplexität der Entscheidungssituation*, wenn diese Zusammenhänge bewusst werden. Das Bewusstsein von nahezu unendlichen Handlungsketten und ihren Überkreuzungen führt zur Gleichzeitigkeit von Allmacht der Handlung und Ohnmacht der Entscheidung. Orientierung wird in diesen Zusammenhängen zur knappen Ressource.

Alle drei Entwicklungen beruhen auf einem hohen Maß organisierter Arbeitsteilung und - insofern - gesellschaftlicher Differenzierung. Kaufmann erinnert daran, dass „Entscheidungen nicht nur von Personen, sondern auch von Organisationen als kollektiven Akteuren getroffen werden können.“ Gleichzeitig ist uns - wesentlich inauguriert von der jüdisch-christlichen Tradition - „spätestens seit der Aufklärung die Vorstellung, der *individuelle* Mensch habe sich zu verantworten, nahezu selbstverständlich. Das Individuum - und nur noch das Individuum - gilt als moralisches Subjekt; Sippenhaft und Kollektivschuld werden heute generell abgelehnt.“<sup>26</sup> Also: Entscheidungen ohne Verantwortung?

Kaufmann hat es ein scheinbares **Paradox** genannt, „dass Verantwortungsfähigkeit in unserer Kultur stets nur Individuen zugesprochen wird, dass aber gleichzeitig die spezifischen neuzeitlichen Entwicklungen, die ich ... gekennzeichnet habe, ein hohes Maß an *organisierter Arbeitsteilung* voraussetzen.“

Dieses Verantwortungsparadox findet seine Parallele in der Analyse technologischer Entwicklungen. Ausgehend von Analyse der Technikentwicklung in vier Stufen folgert Zimmerli: „Der heute gängige Verantwortungstyp im Zusammenhang von Technik und Naturwissenschaft ist weitgehend noch an den Verantwortungskonzepten der spätmittelalterlich-zünftischen Handwerkskultur orientiert. Ein Großteil unserer Schwierigkeiten mit der gegenwärtigen Situation und der diese dominierenden Technologie entspringt aus der Unangemessenheit von

<sup>24</sup> Kaufmann 1995, 86 mit Bezug auf Elias 1997.

<sup>25</sup> Kaufmann 1995, 86.

<sup>26</sup> Kaufmann 1995, 80.

Technikentwicklung und Verantwortungstyp.<sup>27</sup> Wenn Gesellschaftsentwicklung und Technikentwicklung mit dem individualistischen Verantwortungskonzept nicht mehr zusammenpassen: Was ist die Konsequenz? Sollte jene Selbstverständlichkeit aufgehoben werden, dass Verantwortung stets nur individuell wahrnehmbar und zuschreibbar sei? Führt dies weiter? Brauchen wir wieder Kollektivhaftung oder ist das kulturgeschichtlich ein Rückfall? Die moraltheoretischen Konsequenzen dieses gesellschaftsanalytischen Einsichts sind hochgradig umstritten. Einige wissenschaftliche und weniger wissenschaftliche Reaktionsweisen seien deshalb skizziert.

## 1.2.2 Problematische Konsequenzen in der Moralkommunikation

### Zufällige Attribution von Verantwortung

Eine mögliche und durchaus beobachtbare Konsequenz für die moralische Kommunikation ist, dass nicht mehr die Ausgangsfrage der Ethik gestellt wird: Warum tust Du das? Wie hängt Dein/mein Handeln mit Deiner/meiner Selbstbestimmung und Identität zusammen? Vielmehr wird dann über Zustände geklagt, die nicht sein sollten. Diese Zustände werden im weiteren Verlauf der Kommunikation zufällig und unreflektiert attribuiert: z.B. „der Wirtschaft“, „den Arbeitslosen“, „der Globalisierung“, „der Wissenschaft“, „der Gesellschaft“ oder „dem Menschen“. Beklagenswerte Zustände oder drohende Gefahren mit menschlichem Ursprung sind ja „offensichtlich“ Ergebnis mangelnder menschlicher Aufmerksamkeit und Verantwortung. Ihre eindringliche Beschreibung soll Aufmerksamkeit und Verantwortung erzeugen. Es geht um große Herausforderungen, die letztlich alle betreffen. Alle müssten bei der Bewältigung dieser Aufgaben zusammenarbeiten, ist dann eine – z.B. in kirchlichen Verlautbarungen – vertretene These.

### Verzicht auf das Verantwortungsparadigma

Eine ganz gegensätzliche Konsequenz ist der Verzicht auf das Verantwortungsparadigma, welches eine wie auch immer geartete Akteurschaft voraussetzt. Das Verbleiben im Verantwortungsparadigma wird dann als (bestenfalls wirkungslose) Appellitis verspöttelt.<sup>28</sup> Dabei lassen sich nochmals drei Argumentationslinien unterscheiden: Einerseits wird gesellschaftliche *Differenzierung* als funktionale Differenzierung verstanden. Die alteuropäische Rede von Verantwortung sei im Rahmen wirtschaftlicher Zusammenhänge absurd, weil Wirtschaft eben in der Wirtschaft stattfindet und moralische Kommunikation in der moralischen Kommunikation. Kommunikation über die Grenzen der Funktionssysteme (Wirtschaft, Moral) hinweg könne allenfalls Irritationen hervorrufen.<sup>29</sup> Der Verzicht auf das

<sup>27</sup> Zimmerli 1987, 100.

<sup>28</sup> Zur Abkehr vom Verantwortungsparadigma vgl. Luhmann 1985 und zur Interpretation von Wirtschaftsethik als Appellitis vgl. Luhmann 1993.

<sup>29</sup> Als Beispiel für solche Irritationen und an dem Übersetzungsversuch scheiternde Überschreitung der Systemgrenzen könnte das o.g. skizzierte Beispiel der Unübersetzbarkeit moralischer Ansprüche von Zwangsarbeitern in Geldgrößen dienen.

Verantwortungsparadigma lässt sich aber nicht nur aus dem Aspekt der Differenzierung, sondern auch umgekehrt aus der allgemein gewordenen Situation der *Vernetzung* ableiten. Weil alles mit allem vernetzt sei, würden die Abgrenzungen von Akteuren und Akteursgruppen unbedeutender, Vorstellungen von Handlungsautonomie und Souveränität würden absurd und mit ihnen schwinde die Vorstellung von immer auf Akteure bezogener Verantwortlichkeit. Ethik könne Orientierung bieten, aber nicht Verantwortlichkeiten begründen. Die Lösung gesellschaftlicher Probleme – so eine dritte Argumentationsrichtung im Rahmen der in Aufnahme der berechtigten Luhmannschen Kritik entwickelten ökonomischen Theorie der Moral – geschehe besser durch die Einrichtung von *Institutionen* statt durch die Suche nach verantwortlichen Akteuren. Der systematische Ort der Moral sei immer die (institutionelle) Rahmenordnung. Offen bleibt dabei die Frage, *wer* die Akteure für die Einrichtung neuer institutioneller Regeln sind. Auch wenn diese Position gelegentlich spöttisch als „Abschieben aller moralischen Probleme in die Rumpelkammer der Ordnungspolitik“ charakterisiert wird - so ist sie doch als Versuch einer Antwort auf die spezifisch moderne Situation zu werten.

### Verweis auf „letztlich“ individuelle Verantwortung

Eine weitere Bewältigungsmöglichkeit der genannten These ist die beharrende Position: „Dennoch ist Verantwortung letztlich immer individuell personal.“ Ob gegenüber dem „letztlich“ auch das „vorletztlich“ eine moraltheoretische Bedeutung hat, wird dabei selten gefragt. Gesellschaftliche Probleme müssen demzufolge individuell zugeschrieben werden. Daraus folgt die unbedingte Suche nach individuell-personalen Akteuren. Dass die Volkswagen AG zunehmend größere statt sparsam-ökologischere Autos baut, kann ja nicht dem Arbeiter am Fließband und schon gar nicht dem Roboter in der zunehmend menschenlosen Fabrikation zugeschrieben werden. Ferdinand Piech wird als Klimaverschmutzer plakatiert. Die beste Wahl unter den möglichen Individuen ist immer der Vorstandsvorsitzende. Das Ergebnis sind Sündenbockphänomene, ständiges Reden von Verantwortung ohne Subjektbezeichnung, nicht zuletzt (und nur scheinbar im Widerspruch dazu) eine Moralisierung, die von den Betroffenen häufig als unfair wahrgenommen wird. Am Ende steht nicht die Stärkung, sondern die Schwächung der Moral.

Auf eine solche Stärkung des individuellen Verantwortungsgefühls, allerdings inhaltlich deutlich erweitert, setzt Zimmerli beim Umgang mit dem Verantwortungsparadox. Zwar sieht auch Zimmerli die Fraglichkeit der Voraussetzung aller „traditionellen Ethiken bis in die Moderne, dass das einzelne handelnde Individuum das Verantwortungssubjekt sei.“ Diese „Vorstellung (werde) im Zusammenhang mit dem technologischen Situationstypus zunehmend fraglich. Kaum eine techno-logische Handlung ist Resultat des Handlungswillens einzelner; bei jeder Entscheidung, die scheinbar ein einzelner trifft, sind viele mittelbar und unmittelbar beteiligt, und das eigentliche Handlungssubjekt ist stets ein Kollektiv, ein Team oder eine Gruppe.“<sup>30</sup> Trotz der bereits oben skizzierten Unangemessenheit

<sup>30</sup> Zimmerli 1987, 104.

von Technikentwicklung und Verantwortungstyp, ist für Zimmerli eines festzuhalten: „Mit der Tatsache der immer weiteren Verlagerung der Ebene der handelnden Subjekte in Richtung auf Teams, Gruppen und Kollektive verlagert sich nicht auch das Verantwortungssubjekt: dieses *bleibt* das einzelne Individuum.“<sup>31</sup> Handlungssubjekt und Verantwortungssubjekt fallen also zunehmend auseinander. „Das Neue der gegenwärtigen Situation lässt sich also so beschreiben, dass nun Menschen zum einen auch für Handlungen verantwortlich gemacht werden, deren Handlungssubjekt sie nicht oder nicht allein gewesen sind, und dass zum anderen die moralische Verantwortung auch in denjenigen Fällen gilt, in denen Folgen eintreten, mit denen man nicht gerechnet hat oder aufgrund der spezifischen Beschaffenheit der neuen Technologien gar nicht rechnen *konnte*.“<sup>32</sup> Die Erweiterung des Verantwortungstyps, die für Zimmerli notwendig ist, ist die Erweiterung des Verantwortungsbereichs über den Bereich hinaus, der für ein Individuum absehbar oder irgendwie kalkulierbar ist. Man kann für alles haften, also kann man auch für alles verantwortlich sein. Dann aber gilt, „dass der Mensch eine sukzessiv gestufte Verantwortung für alles und allem gegenüber hat, mit dem er in Handlungsbeziehung tritt. Dann gilt aber auch, dass eigentlich bei der Haftbarkeit nur das subjektive Innesein fehlt, um sie zur Verantwortung im engeren moralischen zu machen: subjektiv reflektierte Haftbarkeit ist Verantwortung.“<sup>33</sup> Damit hieraus „nicht eine auf Dauer dysfunktionale kognitive Dissonanz resultiere, muss die Differenz zwischen Legalität und Moralität so ausgeglichen werden, dass durch Einübung des Verantwortungskonzepts auf dem Hintergrund der Differenz von Handlungssubjekt und Verantwortungssubjekt das Gefühl der Verantwortung für solches, was man nicht selbst oder nicht allein ausgelöst hat, wächst.“<sup>34</sup> Was zu entwickeln ist, ist also Verantwortungsgefühl für alles, mit dem wir es zu tun haben. Ferdinand Piech fehlte es wohl an Verantwortungsgefühl, als er gegen die ihn betreffende Plakatkampagne eine Unterlassungsklage anstrebte. Das Gericht gab ihm dann auch noch Recht. Dieser Vorgang ist nicht ohne Ironie: Zimmerli koppelt die moralische Verantwortung an die (funktional durch das Haftungsproblem, nicht moralisch begründbaren) Rechtsregeln, und moralische Erziehung soll die Differenz aufheben. Leider macht das Rechtssystem selber diesem Ansinnen einen Strich durch die Rechnung.

Der Hinweis auf die möglichen kognitiven Dissonanzen ist auch ein Hinweis darauf, dass Verantwortungsgefühl für letztlich alles und jedes nicht durchhaltbar sein dürfte und daher zur Erosion der Moral durch Moralisieren beiträgt.

### Suche nach einem Metasubjekt

Möglich bleibt weiter die Zuschreibung aller nicht individuell-personal zurechenbaren Verantwortung an ein „Metasubjekt“ oder einen Restsouverän. Häufig wird hier der Staat in die Pflicht genommen oder – und damit direkter: Gott. Denn Wirkungen, die keinen Akteuren kausal zugerechnet werden können, sind in ge-

<sup>31</sup> Zimmerli 1987, 107 (Hervorhebung im Original).

<sup>32</sup> Zimmerli 1987, 106.

<sup>33</sup> Zimmerli 1987, 108.

<sup>34</sup> Zimmerli 1987, 109.

wisser Weise kontingent. Religion als Mittel der Kontingenzbewältigung ist dann eine Ableitungsfunktion mit allerdings begrenzter gesellschaftlicher Gestaltungsfähigkeit. Die Klage über das Böse zu Gott ist aber nicht identisch mit der Zuschreibung der Verantwortung für die Weltübel an einen allmächtigen Gott. Als Theodizeeproblem hat dies die Theologieschichte begleitet und ist - paradigmatisch bei Hiob - immer wieder an den Menschen zurückgegeben worden. Aber an welchen?

Andere - halbmetaphysische - Varianten sind die Feststellung bestimmter Grundübel der Welt, nach deren Beseitigung alle anderen Fragen lösbar würden. Eine Variante, alle Probleme im Klassenantagonismus zwischen Kapital und Arbeit zu verorten, hat sich zumindest in ihrer politischen Ausgestaltung des 20. Jahrhunderts überlebt. Für ökologische Probleme wird gerne Descartes bzw. die Subjekt-Objekt-Spaltung naturwissenschaftlicher Welt-Erkenntnis in Anspruch genommen. Gefordert wird eine grundsätzliche Umstellung der Weltsicht, wobei auch dann offen bleibt, wer für eine solche Umerziehungsmaßnahme der Menschheit Verantwortung tragen kann und soll.

Dies könnte - wenig unterhalb der göttlichen Souveränität - der Staat sein. Und viele Debatten über die Frage unerledigter Aufgaben, organisierter Unverantwortlichkeit, oder Missstände, denen der Einzelne nicht beikommt, enden mit der Forderung: "Dies ist Aufgabe *der* Politik. Das muss der Staat machen." Die kritische Rückfrage danach, wer das sei, führt - zumindest in demokratischen Gesellschaften - zu der wenig befriedigenden Antwort: wir alle. Damit ist die Diskussion wieder bei der ersten Variante angelangt. Besonders unbefriedigend ist die Antwort deshalb, weil im Zuge zunehmender internationaler Verflechtungen auch die Handlungsmöglichkeiten staatlicher Institutionen entweder geringer werden oder zunehmend als begrenzt wahrgenommen werden. Der unter „Globalisierung“ zusammengefasste Themenkomplex kann schließlich wieder als eine Beschleunigung der oben genannten Entwicklungen interpretiert werden: Verlängerung von Handlungsketten, Vernetzung und Interdependenz, gesteigerte Komplexität von Entscheidungssituationen. Begonnen hat deshalb auch eine Diskussion über die Begrenzung von Staatsaufgaben und - insofern - staatlicher Verantwortung.<sup>35</sup>

### **1.2.3 Eine ernst zu nehmende Alternative: Neue Verantwortungssubjekte in Recht und Moral**

Das weit verbreitete Abschieben von Verantwortung auf „den Staat“ und „die Politik“ ist selbst schon ein Hinweis darauf, dass das Dogma von der stets nur individuellen moralischen Verantwortung lebenspraktisch doch nicht so ausschließlich in Geltung steht. Wenn dem so ist, dann ist aber vorbehaltlos zu fragen, warum nur staatliche Strukturen und Organisationen Verantwortung wahrnehmen sollen. Lässt sich - neben Gott, Staat und Individuum - nicht auch anderen Organisationen, z.B. Unternehmen, Verantwortung zuschreiben und zurechnen? Erst bei einer positiven Antwort können Fragen der Verantwortungsverteilung zwischen

<sup>35</sup> Vgl. hierzu den Sammelband Grimm 1996.

staatlichen Organisationen, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Individuen überhaupt sinnvoll gestellt werden.

Eine der Bemühungen, „den Begriff der Verantwortung so zu rekonstruieren, dass die Einbettung von individuellen Handlungen in arbeitsteilige Systeme nicht ... zum Verschwinden aller Verantwortung führt,<sup>36</sup> ist die Rekonstruktion von Organisationsverantwortung und darunter von Unternehmensverantwortung. Dies ist nicht nur eine kritische Anfrage an das Dogma der nur individuellen Verantwortung, sondern auch eine implizite Kritik an der Vorstellung allgemeiner Vernetzung. Ist wirklich alles mit allem in gleicher Weise vernetzt? Oder gibt es einen Unterschied zwischen dem vernetzten Zusammenwirken von Individuen im Rahmen einer Organisation und dem unorganisierten Zusammenwirken großer Zahlen von Individuen und Organisationen? Nach Bayertz sind „diese Bemühungen keineswegs aussichtslos ..., denn *innerhalb* von Organisationen und Institutionen existiert meist eine klare Verteilung der Zuständigkeiten, die eine Rückverfolgung von Zurechnungslinien erlaubt. Von *außen* können Organisationen und Institutionen ohnehin als Individuen begriffen und mit Hilfe geeigneter (vor allem rechtlicher) Instrumentarien zur Verantwortung gezogen werden.“<sup>37</sup>

Vielleicht sind diese Bemühungen tatsächlich nicht aussichtslos. Ganz sicher sind sie wesentlich schwieriger als es die Begründung bei Bayertz erscheinen lässt. Denn klare Verantwortungsverteilung *innerhalb* eines Unternehmens ist eine Herausforderung und nicht einfach „meist existent“. Und dass Organisationen, z.B. Unternehmen, von außen ohnehin als Individuen begriffen und z.B. mit geeigneten rechtlichen Instrumentarien zur Verantwortung gezogen werden, ist eine durch nichts gedeckte Behauptung, die zumindest im deutschen Rechtssystem geradezu als falsch bezeichnet werden muss.

Zwar können Unternehmen als juristische Personen Verträge schließen. Für Unternehmen gelten - sofern anwendbar - auch die Grundrechte des Grundgesetzes. Seit der Einführung des § 30 OWiG 1968 können auch Geldbußen gegen juristische Personen verhängt werden, „wenn bestimmte Leitungspersonen eine Straftat oder Ordnungswidrigkeit im Zusammenhang mit ihrer betrieblichen Tätigkeit oder zum Nutzen der juristischen Person begangen haben.“<sup>38</sup> Ein Unternehmensstrafrecht existiert in der Bundesrepublik bis dato nicht. Die wirtschaftsstrafrechtliche Debatte war mit diesem Thema mehrfach befasst. Der 40. Deutsche Juristentag 1953 erbrachte das Ergebnis, dass eine Unternehmensstrafe undenkbar sein und bleiben solle. Dies ist der Status quo bis heute. In der Reform des bundesdeutschen Sanktionensystems stand das Thema zuletzt in der 14. Legislaturperiode relativ unbedeutend neben Themen wie elektronische Fußfesseln und Erweiterung des Fahrverbots auf der gesetzgeberischen Tagesordnung und wurde von der noch in der vorhergegangenen Legislaturperiode eingesetzten Kommission abgelehnt.<sup>39</sup>

Dies hat in der Praxis unbefriedigende Konsequenzen: Die in § 30 OWiG vorgenommene Anknüpfung der Geldbuße an das schuldhafte Handeln von Per-

<sup>36</sup> Bayertz 1995, 53.

<sup>37</sup> Bayertz 1995, 53.

<sup>38</sup> Mittelsdorf 2001, 8.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu Mittelsdorf 2001.

sonen der Führungsebenen führt zu Beweisnot bei organisierter Unverantwortlichkeit. Die von Bayertz gemachte Voraussetzung über die klare Verantwortungsverteilung innerhalb von Organisationen ist nicht selten eine kontrafaktische Zumutung und eben keine empirisch vorfindliche Voraussetzung.

Fälle, in denen individuell Verantwortliche nicht gefunden werden können, lassen sich zahlreich aufführen.<sup>40</sup> Ein älteres Beispiel mit „nur“ einem Toten und weiteren gesundheitlich geschädigten Personen sei hier wiedergegeben.<sup>41</sup> In Frage stand der Leukämie-Tod eines Mitarbeiters der Raffinerie Amoco Fina in Antwerpen im September 1981 durch Benzol-Vergiftung. Der Nachweis, dass dieser Tod unmittelbare Wirkung von Benzol-Konzentrationen in der Raffinerie war, welche die erlaubten Grenzwerte teilweise um das 15-fache überschritten, konnte durch unabhängige Untersuchungen im Jahr 1985 zweifelsfrei erbracht werden. Ein Mitarbeiter des Gesundheitsamtes hatte bereits im Januar 1978 den Geschäftsführer auf erhöhte Benzol-Konzentration aufmerksam gemacht - und auf die Ursache. Die Produktion hätte zur Reparatur verschiedener Lecks zeitweise eingestellt werden müssen. Der Sicherheitsingenieur der Firma hielt dies für unangebracht, da die Wahrscheinlichkeit eines Leukämie-Todes geringer sei als tödliche Autounfälle. Der Mitarbeiter des Gesundheitsamtes stellte 1980 erste Blutveränderungen bei dem im September 1981 gestorbenen Opfer fest, wurde aber vom Geschäftsführer an öffentlicher Meldung gehindert, weil eine unnötige Panik vermieden werden müsse. Dessen Anfrage bei seinen Vorgesetzten bei Amoco Fina, USA, Benzol durch andere Produkte zu ersetzen, wurde wegen höherer Kosten zurückgewiesen. Der nachfolgende Geschäftsführer regte eigene Benzol-Messungen an, deren Ergebnisse aber weder den Gesundheitsbehörden noch den Mitarbeitern bekanntgegeben wurden. Erst die unabhängige Untersuchung 1985 erbrachte zweifelsfrei die Zusammenhänge. Die Produktionslinie wurde geschlossen. Im Prozess 1989 standen 5 Personen vor Gericht, darunter die beiden Geschäftsführer, der Sicherheitsingenieur und der Leiter des Forschungslabors von Amoco Fina. Obwohl weder die Korrektheit der Fakten noch der strafbare Charakter der Handlung in Zweifel standen, mussten alle Angeklagten freigesprochen werden, weil nicht nachweisbar war, dass eines der beschuldigten Individuen die Autorität gehabt hätte, die nötigen Entscheidungen (Schließung der Produktion oder Einführung eines Ersatzproduktes) treffen zu können. Die Staatsanwaltschaft war nicht in der Lage, ein klares Organigramm von Amoco Fina vorzulegen, einschließlich der Verwaltungen in den USA und in der Schweiz, die eindeutig belegen konnten, dass die Beschuldigten und niemand anderes im Konzern zu recht als schuldig bezeichnet werden können.

Das amerikanische Strafrecht (sich eher „pragmatisch“ im Rahmen des sogenannten Case-Law entwickelnd) geht anders mit solchen Fällen um. Im Zuge der Vereinheitlichung der Strafbemessung traten nach längerer Diskussion in den 80er Jahren im November 1991 die Federal Sentencing Guidelines for Organizations in Kraft.<sup>42</sup> Danach können auch Unternehmen für das Handeln ihrer Mitarbeiter an-

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Maring 2001a, 323-327 zum Untergang des Fährschiffs Estonia und weiteren Beispielen.

<sup>41</sup> Entnommen der Fallbeschreibung im Anhang von van Gerwen 1997.

<sup>42</sup> Zu Geschichte, Aufbau und Funktionsweise der Sentencing Guidelines vgl. Steinherr/Steinmann/Olbrich 1998.

geklagt werden - nicht statt der Mitarbeiter, sondern zusätzlich. Neben Schadensbeseitigung und Opferentschädigung können Unternehmen zu empfindlichen Geldstrafen verurteilt werden. Diese Strafen z.B. für Betrug, Bestechung oder Umweltzerstörung „können bis zu mehreren hundert Millionen Dollar gehen, wenn das Unternehmen nicht nachweisen kann, dass es gebührende Anstrengungen unternommen hat, gesetzeskonformes Handeln seiner Akteure sicherzustellen.“<sup>43</sup> Dies wäre im geschilderten Fall Amoco Fina vergleichsweise schwer gefallen. Das Unternehmen hätte dazu bei der Identifizierung der individuell Schuldigen umfassend mit der Staatsanwaltschaft zusammenarbeiten müssen. Auch eine Selbstanzeige hätte sich nach den Sentencing Guidelines strafmildernd ausgewirkt.

In Deutschland konnte und kann diese Entwicklung nicht nachvollzogen werden.<sup>44</sup> Zwar sieht man auch hier zunehmend die *positiven* Argumente: Neben das Problem organisierter Unverantwortlichkeit tritt das Problem, dass die Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten in das mehr oder minder pflichtgemäße Ermessen der zuständigen Behörden fällt, während Straftaten verfolgt werden *müssen*. Dazu kommen der Hinweis auf die internationalen Entwicklungen und - im amerikanischen System besonders wichtig - die Präventionseffizienz von Unternehmensstrafen. Schon die Öffentlichkeitswirkung eines Strafverfahrens hat eine andere Abschreckungswirkung als die im Verwaltungsverfahren verhängte Geldbuße.

Die Argumente *gegen* die strafrechtliche Behandlung von Unternehmen sind nicht pragmatisch begründet, sondern eher strafrechtsdogmatischer Natur: Unternehmen sind nicht handlungsfähig und nicht willensfähig. Der Handlungs- und Willensbegriff des Strafrechts knüpft dabei an natürliche Phänomene - menschliches Verhalten - an. Strafen dürfen nur bei schuldhaftem Verhalten verhängt werden. Schuld setzt aber eine bewusste Entscheidung für das Unrecht durch ein frei verantwortliches und selbst bestimmtes Wesen voraus. Unternehmen sind nicht straffähig, weil Unternehmen nicht wie natürliche Personen eine Strafe empfinden und Sühne leisten können.

Zusammengefasst: Die strafrechtsdogmatischen Argumente stimmen präzise mit dem Dogma von der nur individuellen moralischen Verantwortung überein. Da auch Rechtsdogmen nicht vom Himmel fallen, sondern in die kulturelle Entwicklung eingebunden sind, ist dies auch nicht verwunderlich. Die Behauptung, man könne Organisationen von außen einfach als Individuen betrachten und mit rechtlichen Mitteln zur Verantwortung ziehen, ist nur dann aufrechtzuerhalten, wenn es keinen Bezug der rechtlichen Verantwortung auf die moralische Verantwortlichkeit gäbe. Genau das ist nicht der Fall.

Straffällig können jedoch nur Individuen werden, weil nur solche Subjekte straffähig sein können, die schuldfähig sind, d.h. fähig Schuld zu empfinden und Schuldbewusstsein zu haben. Anders ausgedrückt: Nur wer verantwortungsfähig ist, kann straffällig werden. Damit verweist die juristische Behandlung zurück auf

<sup>43</sup> Wieland 1993, 21.

<sup>44</sup> Zur Diskussion über ein deutsches Unternehmens(straf)recht vgl. die Beiträge in Alwart 1998 und zur Diskussion der Probleme individueller Verantwortung bei Straftaten in und von Unternehmen die Beiträge in Amelung 2000.

die ethische Konstitution korporativer Akteure. Deshalb - und nur deshalb - ist der juristische Zusammenhang hier interessant.

„Nach traditionellem (juristischem) Verständnis liegt in der Ahndung einer Ordnungswidrigkeit eine bloße Pflichtenmahnung ohne sozialetische Missbilligung, während die Kriminalstrafe Reaktion auf ein sittlich verwerfliches Verhalten darstellt, welches nur natürlichen Personen eigen ist.“<sup>45</sup> Die juristische Argumentation verweist zurück auf Anthropologie und Fundamenteethik. Auch die Frage eines Unternehmensstrafrechts „ist eben nicht durch einen gesetzgeberischen Streich zu lösen, sondern bedarf einer theoretischen Fundierung und Abstimmung mit der parallelen Verantwortung des Individuums.“<sup>46</sup> Nicht zuletzt deshalb hat eine Theorie der Unternehmensverantwortung immer nach den Parallelen zur individuellen Verantwortung und nach grundsätzlichen Differenzen zu fragen.

### 1.3 Die Aufgabe: Eine Theorie der Unternehmensverantwortung

Die PR-taugliche kritische oder positive Konjunktur der Unternehmensverantwortung wird üblicherweise in anderen Diskursen diskutiert als die Fragen nach den Steuerungsprinzipien moderner Gesellschaften - einschließlich der Strafbarkeit von Unternehmen. Beim Nachdenken über Unternehmensverantwortung sind beide Blickrichtungen relevant. Die Rede von Verantwortung von Unternehmen ist auszulegen im Blick auf gesellschaftliche Kommunikation und Steuerung - genauer: im Blick auf denjenigen Aspekt gesellschaftlicher Kommunikation, der üblicherweise Moral genannt wird.

Dass eine Theorie der Unternehmensverantwortung einen engen Bezug zur Rechtsentwicklung hat, wurde bereits aufgezeigt. Dieser Bezug ist aber nicht unmittelbar, sondern nur insofern bedeutend, als dem (Straf-)Recht auch eine Bedeutung für die Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen zukommt. Auch dies ist nicht selbstverständlich: Die Kommission des deutschen Bundestages in der 14. Legislaturperiode begründete ihre Ablehnung eines Unternehmensstrafrechts auch damit, „dass die Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen nicht zu den Aufgaben des Strafrechts zähle und das Strafrecht ohnehin schon überfrachtet sei. Zwar gilt innerhalb der Rechtsgebiete Zivilrecht, Öffentliches Recht und Strafrecht für letztgenanntes das sog. ultima ratio Prinzip, d.h. es darf erst als letztes Mittel eingreifen, jedoch ändert dies nichts an der Tatsache, dass für den Fall, dass andere Mechanismen nicht mehr wirken, auch das Strafrecht zur Steuerung von Verhaltensprozessen herangezogen werden kann.“<sup>47</sup> Solche rechtsimmanenten Fragen - etwa auch die Frage, ob und wieweit ein Unternehmensstrafrecht auch

---

<sup>45</sup> Mittelsdorf 2001, 8.

<sup>46</sup> Mittelsdorf 2001, 11.

<sup>47</sup> Mittelsdorf 2001, 11.

ein neues Prozessrecht erfordern würde<sup>48</sup> - können nicht Gegenstand einer sozia-  
lethischen Betrachtung sein. Diese schafft vielmehr erst die Voraussetzungen, die  
Strafbarkeit von Unternehmen zu begründen. Daher sollte es selbstverständlich  
sein, dass in der sozialetischen Argumentation der prozessrechtliche Status quo  
nicht als Argument gegen die Begründung von Unternehmensverantwortung her-  
angezogen werden kann.

Aufgabe einer Theorie der Unternehmensverantwortung kann es nicht sein,  
alle Probleme moderner Gesellschaften zu lösen. Vielmehr geht es nur um einen  
kleinen Aspekt: Können Unternehmen innerhalb der moralischen Kommunikation  
als Subjekte wahrgenommen und angesprochen werden? Ist dies logisch konsi-  
stent? Erfordert dies Anpassungen des Verantwortungskonzepts und – wenn ja –  
in welcher Hinsicht? Haben wir - gegenüber der Behauptung, dass nur Individuen  
Verantwortung tragen könnten - ein neues Element in der Klasse der Verantwor-  
tungsträger?

„Ist es sinnvoll, nicht nur einzelnen Mitarbeitern oder der Geschäftsleitung,  
sondern darüber hinaus (aber nicht an deren Stelle) auch dem Unternehmen als  
ganzem eine gewisse Handlungs- und Moralfähigkeit zuzuschreiben? Die Ant-  
wort hängt offensichtlich davon ab, was mit dem »Unternehmen« gemeint ist.  
Wenn es nicht mehr als die Summe individuell zurechenbarer Handlungsvollzüge  
ist, kann es keinen »moralischen Status« beanspruchen. Wird es jedoch ... als  
ganzheitliche, zielorientiert agierende Organisation verstanden, kommt ihm ein  
*eigener, von den Individuen verschiedener »moralischer Status«* zu, der auch  
nicht einfachhin durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
sowie soziale, das einzelne Unternehmen überstiegender Institutionen ... bestimmt  
wird. Vielmehr wird dem Unternehmen in seiner Gesamtheit ein mehr oder weni-  
ger großer Spielraum für »pro-aktives«, »unternehmerisches« Handeln zuge-  
schrieben, der insbesondere im Vergleich mit andern, ähnlich beschaffenen Un-  
ternehmen (zum Beispiel der gleichen Branche) in Erscheinung treten kann. Diese  
Sichtweise ist ... relativ neu in der Geschichte der Ethik.“<sup>49</sup>

Inwiefern kann ein Unternehmen eine moralische Verpflichtung haben? Wer  
ist das Subjekt dieser Moralität, bzw. der Adressat eines solchen moralischen Ap-  
pells? Was für eine Vorstellung oder Theorie der Firma impliziert eine solche Re-  
deweise? Gibt es eine Corporate Identity in ethischer Hinsicht? Was bedeutet dies  
für die Rede von Verantwortung?

Das Verantwortungskonzept hat unhintergebar christlich-religiöse Wurzeln.  
Schon deshalb ist die Frage dann auch theologisch zu stellen: Welchen Status ha-  
ben Unternehmen im Rahmen einer *theologischen* Theorie der menschlichen Le-  
bensführung und der Gesellschaft?

Schließlich: Schon mehrmals wurde angesprochen, dass kirchliche Institutio-  
nen Akteure bei der Forderung und Förderung von Unternehmensverantwortung  
waren und sind. Die Theologie, welche nicht nur biblisch begründete christlich-  
religiöse Traditionen, sondern auch aktuelle kirchliche Praxis erforscht, hat dies

<sup>48</sup> Auch darauf rekurrierte die genannte Kommission bei ihrer Ablehnung eines Unternehmensstraf-  
rechts.

<sup>49</sup> Enderle 1993, 224f.

zunächst als Faktum zur Kenntnis zu nehmen und dann kritisch zu reflektieren. In Bezug auf die o.g. Auszeichnung der Evangelischen Kirche in Deutschland wurde dies andernorts so formuliert: Es ist „nicht nur praktisch zu würdigen, sondern sozialetisch zu reflektieren, was es bedeutet, dass die Kirche mit diesem Projekt die Verkündigungslücke zu schließen beginnt, die zwischen ihrer Bewertung individueller wirtschaftlicher Akteure (und ihrer Intentionen) und ihren (ordnungspolitischen) Stellungnahmen zur Rahmenordnung des Wirtschaftens klappte: Bei ARBEIT PLUS geht es um das Verhalten bzw. die Entwicklung von Unternehmen, den entscheidenden intermediären Institutionen der Wirtschaft.“<sup>50</sup> Zu dieser sozialetischen Reflexion sollte eine theologische Interpretation der Unternehmensverantwortung mindestens ein erster Schritt sein.

Ausgangspunkt und Gegenstand der Untersuchung – das sollte durch die Beispiele dieses Kapitels deutlich gemacht werden – sind also die vorfindlichen Diskurse über Unternehmen und Verantwortung. Methodisch rekurriert die Arbeit auf Elemente unterschiedlicher universitärer Disziplinen: Philosophie (verschiedener Schulen), Ökonomik (verschiedener Schulen), Gesellschaftstheorie, Theologie und Ethik (verschiedener Schulen, darunter philosophische und theologische). In einer groben Gliederung lässt sich der Aufbau so darstellen: Kapitel 3 bis 6 beziehen sich auf (themenrelevante) Grundlagendiskussionen in Philosophie, Ökonomik und Gesellschaftstheorie. Hier wird eine grundsätzliche begriffliche Klärung erarbeitet. Kapitel 7 bis 9 argumentieren im Kontext der aktuellen wirtschaftsethischen Debatte. Es geht um die inhaltliche Bestimmung von Unternehmensverantwortung. Kapitel 10 bis 13 thematisieren Unternehmensverantwortung im Kontext der theologischen Diskussion. Kapitel 14 versucht eine thetische Zusammenfassung wesentlicher Gesichtspunkte aller Teile. Dass die explizit theologische Argumentation erst in den Kapiteln 10 bis 13 aufgenommen werden kann, hat ihre wesentliche Ursache im Stand der gegenwärtigen Forschung. Dieser ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

---

<sup>50</sup> Nethöfel 1999a.

## 2. Der theoretische Kontext: Reflexionen zur Vorgehensweise

*Die Anwendung des Verantwortungsbegriffs auf Unternehmen ist bisher in die theologisch-ethische Diskussion noch nicht eingeführt (2.1). Der zu diesem Zweck unternommene Versuch stellt ein Experiment im Kontext des Linguistic Turn dar. (2.2) Er geht von den Begriffen in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Bezügen aus, ist nur im interdisziplinären Dialog möglich und zielt auf eine reflektierte Veränderung der Moralkommunikation. Eine solche Veränderung, wie sie mit der Rede von Unternehmensverantwortung vollzogen wird, sollte einerseits gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen und andererseits den Anschluss an traditionelle Verständnisweisen ethischer Begriffe und ihrer religiösen Bezüge ermöglichen (2.3).*

### 2.1 Die Situation: Theologische Unternehmensethik als (fast) leere Menge

Zumindest in der deutschsprachigen evangelischen Ethik sind Unternehmen bisher kaum in das Zentrum der (wissenschaftlichen) Aufmerksamkeit getreten.<sup>1</sup> Als Beispiel für viele sei die „Wirtschaftsethik“ von Arthur Rich erwähnt, in der die Begriffe Unternehmen, Firma, Betrieb im Stichwortverzeichnis nicht und der Sache nach nur ansatzweise auftauchen,<sup>2</sup> wenngleich er wohl Möglichkeiten gesehen hat, in diese Richtung zu arbeiten.<sup>3</sup> Thomas Röhr entwickelt in seiner Dissertation „Personalpolitik aus Sach- und Menschengerechtem“<sup>4</sup> den Ansatz von Rich für Fragen der Personalpolitik weiter, aber eben nur und ausschließlich für diesen Aspekt der Unternehmenspolitik. Die Personalpolitik scheint immer wieder beliebtes Betätigungsfeld für Theologinnen und Theologen zu sein. Bei der Beurteilung der unternehmensethischen Relevanz dieser Vorgehensweise sollte in Rechnung gestellt werden, dass die Personalpolitik (vielleicht bedauerlicherweise und trotz gegenteiliger Beteuerungen) meist nicht im Zentrum unternehmerischer Entscheidungen steht und (zumindest in Großunternehmen) um ihre Position im

<sup>1</sup> Außer der grundlegenden Frage nach dem Verhältnis von Ethik und Wirtschaft werden wirtschaftsethische Leitlinien, Verträglichkeitskriterien, Zielbestimmungen u.ä. entwickelt, die zur ethischen Beurteilung des Wirtschaftsprozesses herangezogen werden sollen. Es werden konkrete Themen in ethischer Perspektive beleuchtet (Ökologie, Armut – Reichtum, Arbeitslosigkeit usw.). V.a. Fragen der Wirtschaftsordnung stehen zu Recht immer wieder im Mittelpunkt. Vgl. die umfangreichen Literaturüberblicke, die in der ZEE (Stübinger 1996, I und II), und in den Texten und Materialien der FEST erschienen sind (Müller/Diefenbacher 1992 & 1994). M.W. sind weder in der ZEE noch bei der FEST diese Arbeiten fortgesetzt worden. Dies passt zu anderen Indizien dafür, dass das Interesse der Theologie an wirtschaftsethischen Fragestellungen im Schwinden begriffen ist.

<sup>2</sup> Vgl. Rich 1987, 49-56 und Rich 1990, 86ff.144ff.182ff.

<sup>3</sup> Vgl. Rich 1990, 369.

<sup>4</sup> Röhr 1998a, vgl. auch Röhr 1998b.

Rahmen strategischer Weichenstellungen noch kämpfen muss.<sup>5</sup> Die Tatsache, dass Personalwirtschaft / Personalmanagement in der unternehmensbezogenen Schlüsseldisziplin der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor zu den Nebenfächern zählt und in manchen Universitäten erst in den letzten Jahren in die betriebswirtschaftlichen Fakultäten aufgenommen wurde, kann zwar indirekt auf die steigende Bedeutung des „Faktors Mensch“ hinweisen, zeigt aber auch ihre (zumindest noch) prekäre Situation.<sup>6</sup>

Röhrs Lehrer *Alfred Jäger* hat sich während seiner Zeit als Studentenfarrer in St. Gallen mit Fragen der Unternehmensethik beschäftigt,<sup>7</sup> seine wissenschaftliche und beraterische Tätigkeit dann aber ganz auf Fragen von Diakonie, Kirchenleitung und kirchlicher Kybernetik konzentriert. Dabei werden Ansätze der unternehmensethischen Diskussion für kirchenleitendes Handeln fruchtbar gemacht,<sup>8</sup> was aber eher eine branchenspezifische Adaption allgemeiner Unternehmensethik darstellt denn einen theologischen Beitrag zur Unternehmensethik. Wirtschafts- und Unternehmensethik sieht Jäger als mögliche Brücke über den breiten Graben zwischen Kirche und Wirtschaft bzw. Theologie und Ökonomie.<sup>9</sup> Der Konvergenzpunkt liege am ehesten auf der Ebene der grundsätzlichen Zielperspektiven, in denen „modernes Management im Umgang mit ethischen Fragen einiges an Kompetenz aus christlicher Tradition dazulernen“<sup>10</sup> könne. Für die Orientierungsfragen auf dieser grundsätzlichen Ebene hat sich der Begriff „Management-Philosophie“ eingebürgert, den Jäger mit der Idee einer „Management-Theologie“ aufgreift. „Die Formel mag auf Anhieb diesseits und jenseits der alten Gräben noch etwas irritierend wirken. Darin geht es nicht um ein Programm. Der ungewohnte Begriff weist statt dessen unmissverständlich auf eine Leerstelle im Zwischenbereich von Ökonomie und Theologie hin. Dieses offene Problem steht auch dann noch als Herausforderung der Zukunft an, wenn sich der letzte Kritiker dagegen ausgesprochen hat.“<sup>11</sup>

Zu diesen Kritikern müsste *Eilert Herms* gehören. Herms hat die theologische Beschäftigung mit Fragen der Wirtschaftsethik entscheidend und sehr früh befördert<sup>12</sup> und vertritt nicht zufällig die Theologie im wissenschaftlichen Beraterkreis

<sup>5</sup> Die nicht selten aus den Bereichen des Human-Resources-Managements zu hörende Maxime vom „Menschen/Mitarbeiter als wichtigster Ressource“ ist auch vor dem Hintergrund solcher unternehmensinternen Machtkämpfe zu interpretieren.

<sup>6</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint es problematisch, dass Röhr im Rahmen seines Rahmenmodells auf der obersten Zielebene von einer Personal-Philosophie bzw. Personal-Theologie spricht (vgl. z.B. Röhr 1998, 241) die dann (analog zum Verfahren bei Rich) auf verschiedenen Reflexionsebenen unternehmensethisch zu „vermitteln“ sei – durch die Integration des Sach- und Menschengerechten. Wenn auf der Zielebene nicht (wie im zugrundeliegenden St. Galler Management-Modell) von Unternehmensphilosophie die Rede ist, sondern von Personalphilosophie, dann dürfte eine so ansetzende Personalethik nur zufälligerweise keine Inkonsistenzen mit der allgemeineren Unternehmensethik aufweisen und könnte insofern die Isolierung der Personalwirtschaft verstärken – zum Nachteil ihres eigenen Anspruchs. Diese Hinweise dienen nicht der Kritik an Röhrs Ansatz der Personalethik, sollen aber darauf hinweisen, dass zumindest der Anspruch des Untertitels „Unternehmensethik in theologischer Perspektive“ auf diesem Wege nicht eingelöst werden kann.

<sup>7</sup> Vgl. Jäger 1991.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Jäger 1999.

<sup>9</sup> Vgl. den Abschnitt „Wirtschaftsethik als Brücke“ in Jäger 1992, 23f.

<sup>10</sup> Jäger 1992, 31.

<sup>11</sup> Jäger 1992, 31f.

<sup>12</sup> Er initiierte bereits 1986 eine bis 1989 fortgesetzte Kolloquienreihe zu „Theologischen Aspekten der Wirtschaftsethik“, die in 7 Bänden der Loccumer Protokolle dokumentiert vorliegt. Dabei spielten unternehmensethische Aspekte – auf der zweiten Tagung von Steinmann/Löhr in skepti-

der seit dem Jahr 2000 erscheinenden Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sein theologischer Grundlagenbeitrag in dem von Steinmann und Löhr herausgegebenen Sammelband „Unternehmensethik“, der in den 90er Jahren als Standardwerk galt, enthält – sicher thematisch bedingt – zwar nur in Fußnoten Hinweise zu konkreten unternehmensethischen Fragestellungen, weist aber letztlich auf das gleiche Defizit wie Jäger hin – jedoch in signifikant anderer Weise. Da alles rationale Handeln in letzten Gewissheiten und damit in Religion wurzele, müsste die öffentliche Rechenschaftspflicht, wie sie für Rollenträger in großen Organisationen wie Unternehmen gelte, die öffentliche Rechenschaft über die Gründe ihres Handelns beinhalten – und darin auch die religiös-weltanschaulichen Gewissheiten. Das derzeit vorherrschende Dogma der Privatheit des Religiösen verhindere diese Art von Rechenschaft. Dadurch werde die „Krise der öffentlichen Anerkennung von religiös-weltanschaulichen Überzeugungen, wie sie für die Rationalität nicht nur des privaten, sondern auch des öffentlichen Handelns aller Menschen grundlegend sind, ... ipso facto (zur) Krise der Rationalität, also des Ethos des öffentlichen Handelns.“<sup>13</sup> Zu den Konsequenzen dieser Situation (und Argumentation) gehört für Herms die Forderung, einerseits „das Ansehen der *öffentlichen* Institutionen für den *öffentlichen* Diskurs über die religiös-weltanschaulichen Fundamente auch des Ethos ... des unternehmerischen Handelns und damit das *öffentliche* Ansehen dieses öffentlichen Diskurses selber zu stärken.“<sup>14</sup> Abzulehnen seien dagegen alle Versuche, das Dogma von der Privatheit des Religiösen fortzuschreiben, gleichzeitig die Kirchen zu kritisieren und daraufhin „die Bildung der Grundlagen für das ethische Handeln der Menschen als selbst eine Aufgabe der Unternehmen“<sup>15</sup> zu reklamieren. Diese Ablehnung wird (in Fußnoten) verknüpft mit einer Kritik am damaligen Vorstandsvorsitzenden der deutschen Ford AG, Goeudevert, und mit der Aufforderung zur kritischen Prüfung aller Maßnahmen zur Entwicklung einer »Unternehmensphilosophie«<sup>16</sup>.

Allerdings: Wenn es sich nicht um eine *Ablehnung* von Unternehmensphilosophien handeln sollte, sondern tatsächlich um eine kritische *Prüfung*, so ist zu konstatieren, dass Herms diesen Ansatz bisher nicht weiterverfolgt hat. Denn Kritik würde Kriterien erfordern. Ein zur kritischen Analyse von Unternehmensphilosophien alternativer Weg zur Überwindung des Dogmas von der Privatheit der Religion wäre es, an der Ausbildung einer in solcher Weise *öffentlichen* Theologie zu arbeiten, welche Muster bereitstellt, mit denen theologische Orientierung zum Element solcher Unternehmensphilosophien werden könnte. Das wäre eher der Jäger'sche Weg, den aber auch dieser bisher nicht beschritten hat.

*Hartmut Kreikebaum*, Professor für Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt, hat – eine absolute Ausnahmeerscheinung im Bereich der BWL – in seinen Grundla-

---

scher Erwartung an die christliche Theologie eingebracht – keine Rolle. Ursächlich dafür könnte der weitverbreitete und auch im Anschluss an die Ausführungen von Steinmann aufgekommene Verdacht sein, in der Unternehmensethik könne Ethik für die Ziele eines Unternehmens funktionalisiert werden (vgl. den Tagungsbericht in Stock 1991, 152).

<sup>13</sup> Herms 1991b, 94f.

<sup>14</sup> Herms 1991b, 97.

<sup>15</sup> Herms 1991b, 97.

<sup>16</sup> Vgl. Herms 1991b, 101f, Fn 50f..

gen der Unternehmensethik<sup>17</sup> ein eigenes Kapitel für theologische Ansätze reserviert. Dass darin nur amerikanische Theologen genannt werden, hat ganz sicher nichts mit Kreikebaums Unkenntnis der deutschen theologischen Landschaft zu tun. Vielmehr führt auf der Suche nach der Unternehmensethik in der deutschsprachigen evangelischen Theologie die Durchsicht der umfangreichen Literaturberichte zur Wirtschaftsethik von Stübinger<sup>18</sup> und von unternehmensbezogener Ethikvermittlung von Dahm<sup>19</sup> genauso wenig weiter wie die Suche in den von der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft herausgegebenen kommentierten Bibliographien zu Wirtschaft und Ethik.<sup>20</sup> Dies ist für die öffentliche Bedeutung theologischer Forschung und kirchlicher Verkündigung problematisch. Denn Wirtschaftsethik ohne Unternehmensethik ist heute kaum mehr relevant, weil an einer der wichtigsten Zielgruppen vorbei konstruiert – wie in der neuesten Monographie zur theologischen Wirtschaftsethik erkannt wird.<sup>21</sup>

Verantwortung ist zu einem Zentralbegriff in der ethischen Debatte geworden. Doch in der durchaus umfangreichen theologischen Literatur zur Verantwortung<sup>22</sup> gibt es keine Beiträge, die auch nur ansatzweise zum Phänomen der (Rede von) Unternehmensverantwortung Stellung nehmen. In gewisser Hinsicht eine Ausnahme bildet die *Wirtschaftsdenkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland*<sup>23</sup>. Dort wird dazu aufgerufen, die „Ebenen der Verantwortung“ zu beachten, die a) als Kontext der Kultur, b) als institutionelle Ordnungen und c) als persönliche Verantwortung differenziert werden.<sup>24</sup> Bzgl. der Ebene institutioneller Ordnungen ist v.a. „*der Staat* als Repräsentant des Gemeinwohls gefordert“ (Ziff. 183), dem allerdings „kein umfassendes und unfehlbares Wissen zur Verfügung steht“ (Ziff. 184). Die Rede ist von „konkreten Anforderungen an das politische System“ (Ziff. 185). Diesen stehen nun aber keineswegs Anforderungen etwa an das Wirtschaftssystem gegenüber, noch ist *die* Wirtschaft gefordert, auch nicht *die* Unternehmen.<sup>25</sup> Vielmehr gilt es, die *persönliche* Verantwortung „in Institutionen und Organisationen“, „in Prozessen der Wirtschaft“, „in der Wirtschaft“ und „in verantwortlichen Funktionen“ (Ziff. 98, 101, 187) wahrzunehmen. Im Abschnitt über persönliche Verantwortung ist dabei in Ziffer 101 von „individuelle(r) und korporative(r) Verantwortung“ die Rede. Leider findet diese Unterscheidung nirgends eine Erläuterung. Sind individuelle und korporative Verantwortung als zwei Unterformen persönlicher Verantwortung zu denken? An der Parallelstelle in Ziffer 187 wird „Unternehmensethik“ erwähnt und von der „ethischen Verantwortung für die Glaubwürdigkeit von Institutionen“ in Anknüpfung an den Gedanken

<sup>17</sup> Vgl. Kreikebaum 1996, 93-122.

<sup>18</sup> Vgl. Stübinger 1996.

<sup>19</sup> Vgl. Dahm 1989.

<sup>20</sup> Vgl. Müller/Diefenbacher 1992 und 1994.

<sup>21</sup> Vgl. Herrmann 2003.

<sup>22</sup> Vgl. Schwarzwäller 1992. Er spricht sogar von einer Aushöhlung des Verantwortungsbegriffs durch seine Ethisierung.

<sup>23</sup> Vgl. Kirchenamt 1991.

<sup>24</sup> Vgl. die nicht ganz einfach verständlichen Unterscheidungen in den Ziffern 98 und 179, die ausgeführt werden in 99-101 und 180-188.

<sup>25</sup> Beides wäre in der Argumentation der Denkschrift naheliegend, als ihr zufolge zum einen die Unternehmen zumindest bzgl. Investitions- und Produktionsentscheidungen „erfahrungsgemäß wegen ihrer Fachkenntnisse und ihrer Marktnähe die größte Kompetenz“ haben (Ziff. 43) und zum anderen eine „Gewaltenteilung zwischen Staat und Wirtschaft“ möglich ist (Ziff. 44).

des Berufsethos gesprochen. Wer hat welchen Beruf? Können Institutionen glaubwürdig sein? M.E. wurde von den Autoren der Denkschrift hier Zukunftsweisendes geleistet. Es deutet sich damit – erstmalig in einer kirchlichen Stellungnahme – die Einsicht an, dass der ausschließliche Bezug aller Verantwortung auf Individuen unter den Bedingungen hochgradiger Arbeitsteilung das Doppelproblem von Verantwortungsmonopolisierung bei gleichzeitiger Verantwortungsdiffusion<sup>26</sup> verstärkt. Während jedoch die Grundlagen der Marktwirtschaft im Rahmen der Denkschrift eingehend Erörterung finden, fehlen Ausführungen dazu, was für eine Vorstellung, was für ein Bild, was für eine Theorie der Firma eine solche Redeweise impliziert. Eine größere Klärung wäre wünschenswert gewesen. So bleibt am Ende doch der Eindruck: Wenn überhaupt von korporativen Akteuren gesprochen wird, so ist an erster Stelle an den Staat als Repräsentanten des Gemeinwohls zu denken. Die hier vorliegende Arbeit kann auch als Versuch verstanden werden, jene Andeutung der Denkschrift zu explizieren.<sup>27</sup>

Angesichts dieser Durchsicht der theologischen Wirtschaftsethik ist die Schlussfolgerung nicht übertrieben: Beiträge zur Unternehmensethik sind in der deutschsprachigen evangelischen Theologie die große Ausnahme. Theologische Beiträge zum Problem der Unternehmensverantwortung existieren nicht.

Für die hier angestrebte Untersuchung hat dies die Konsequenz, dass es nicht möglich ist, an einen bereits existierenden theologischen Diskurs anzuknüpfen, in welchen die Bezüge zu den nicht-theologischen Referenzdisziplinen bereits integriert worden wären. Eine theologische Annäherung an Unternehmensverantwortung betritt insofern Neuland. Da sie sich aber nicht im luftleeren oder unhistorischen Raum abspielt, erscheint es zweckmäßig, zunächst den Anschluss an die aktuellen philosophischen, ökonomischen und wirtschaftsethischen Debatten zu suchen und dann erst theologische Zugänge zu erörtern.

## 2.2 Philosophische Referenzen zur gewählten Vorgehensweise

Theologie und theologische Ethik haben ihre eigene Tradition - trotz aller „Anleihen“, die sie im Laufe der Geschichte z.B. bei der Philosophie gemacht haben. Theologie und theologische Ethik haben auch ihre eigenen (nicht selten: kirchlichen) Kontexte. Diese bestimmen mit, was theologieimmanent als vertraut und als unvertraut gilt. Die hier gewählte Darstellungsform samt ihren Inhalten – v.a. in den Kapiteln 3 bis 9 – mag theologischen Lesern unvertraut anmuten. Die mit diesem Kapitel intendierte Offenlegung verschiedener Vorentscheidungen kann dazu dienen, Unvertrautes zumindest als Denkmöglichkeit aufzuzeigen. Nötig ist dies, weil sich die theoretischen Referenzen (stark vergrößernd) auf zwei Begriffe bringen lassen: Linguistic Turn und pragmatische Wende im Linguistic Turn. Die mit diesen Begriffen umschreibbaren Forschungsrichtungen bzw. auch Positionen

<sup>26</sup> Vgl. dazu Nunner-Winkler 1993, Sp. 1185-1192.

<sup>27</sup> Die Diskussion der Denkschrift, soweit sie das her gestellte Thema betrifft, wird in Kapitel 10 wieder aufgenommen.

sind in der deutschsprachigen evangelischen Theologie bisher kaum und in der theologischen Ethik nur ausschnitthaft, dafür aber meist ablehnend rezipiert worden. Auch im Rahmen dieser Arbeit kann die Rezeption nur eine ausschnitthafte sein, dafür aber stärker affirmativ.

### 2.2.1 Die linguistische Wende

Mit linguistischer Wende („Linguistic Turn“) wird eine Tendenz v.a. in der englischsprachigen Philosophie des 20. Jahrhunderts bezeichnet, die weit über die fachphilosophische Diskussion hinausreicht und – in Verbindung mit Theorien der Postmoderne – einflussreich für weite Teile der Kulturwissenschaften geworden ist. Ich beschränke mich auf wenige Aspekte der philosophischen Diskussion. Der Begriff „linguistic turn“ stammt wohl von Gustav Bergmann und wurde als Titel eines 1967 erschienenen Sammelbandes von Richard Rorty bekannt.<sup>28</sup> Die Wende besteht nach dem (auch bei Rorty zitierten) Verständnis von Bergmann darin, dass „talk about the world by means of talking about a suitable language“<sup>29</sup> erfolgt. Als entscheidend einflussreiche Personen gelten George Edward Moore, Bertrand Russell und Ludwig Wittgenstein. Und Bergmann fährt fort: „This is the linguistic turn, the fundamental gambit as to method, on which ordinary and ideal language philosophers ... agree.“<sup>30</sup>

Mit der letztgenannten Unterscheidung („ordinary and ideal language philosophers“) sind bereits die beiden idealtypisch unterscheidbaren Haupttypen in der „Analytischen Philosophie“ bezeichnet, welche auf das Engste mit dem „linguistic turn“ verbunden ist. Obwohl die analytische Philosophie bis heute am stärksten im angelsächsischen Raum beheimatet ist, lassen sich beide Haupttypen anhand des Früh- und Spätwerks von Ludwig Wittgenstein gut unterscheiden.<sup>31</sup>

„Alle Philosophie ist »Sprachkritik«“ formulierte Wittgenstein 1921 im *Tractatus logico-philosophicus*.<sup>32</sup> Alle philosophischen Probleme stellen sich als sprachliche Probleme dar und nur der konkrete Vollzug des Sprechens kann über Sinn, Bedeutung und Reichweite einer Sprache Auskunft geben. Sprache wird also nicht mehr als transparentes Medium zur Erfassung und Kommunikation von Wirklichkeit betrachtet. Vielmehr strukturiert Sprache alle menschliche Erkenntnis, und Wirklichkeit jenseits von Sprache gilt zumindest als nicht erreichbar. Die Sprache setzt dem Denken eine unüberschreitbare Grenze, „und was jenseits der Grenze liegt, wird einfach Unsinn sein.“<sup>33</sup> Ob es etwas jenseits dieser Grenze geben kann, lässt Wittgenstein offen und thematisiert es in dem berühmten Schlusssatz des *Tractatus* „Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen.“<sup>34</sup>

Das Ziel des *Tractatus* ist eine mit Mitteln der Logik rekonstruierbare Idealsprache, deren Grammatik die Struktur der Welt schlechthin abbildet. Dies ver-

<sup>28</sup> Rorty 1992.

<sup>29</sup> Bergmann 1964, 177.

<sup>30</sup> Bergmann 1964, 177.

<sup>31</sup> Nicht intendiert ist dabei eine philosophiehistorische Einordnung Wittgensteins.

<sup>32</sup> Wittgenstein 1921/1984, 26 (Ziff. 4.0031).

<sup>33</sup> Wittgenstein 1921/1984, 9.

<sup>34</sup> Wittgenstein 1921/1984, 85 (Ziff. 7).

bindet den Wittgenstein des Tractatus mit der idealsprachlichen Richtung der analytischen Philosophie, welche die Entwicklung einer exakten Wissenschaftssprache anstrebte, um die Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten der Umgangssprache und auch der philosophischen Fachsprache zu vermeiden.<sup>35</sup>

Fraglich ist, ob man nur über das sinnvoll sprechen kann, was mit Hilfe einer an einem (unterschiedlich definierbaren) Wissenschaftsbegriff orientierten Idealsprache rekonstruierbar ist. Der späte Wittgenstein der Philosophischen Untersuchungen (postum 1953 erschienen) hat sich explizit von der Sicht des Tractatus und der Entwicklung einer Idealsprache ab- und der Analyse der gesprochenen Sprache und ihrer Begriffe zugewandt. Der hermeneutische Schlüsselsatz lautet: „Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache.“<sup>36</sup> Wenn sich danach die Bedeutung eines Wortes ausschließlich aus der Analyse seines *faktischen* Gebrauchs in der Sprache erheben lässt, dann ist der Zugang zum Wesen der Sprache nicht mehr die reine Logik oder eine mittels der Logik rekonstruierte Idealsprache, sondern die möglichst exakte Beschreibung dessen, was sich in der Sprache, v.a. der Alltagssprache vollzieht. An die Stelle des Konzepts der einen Idealsprache treten verschiedene „Sprachspiele“. Das alltägliche Sprechen vollzieht sich in verschiedenen Sprachspielen, die jeweils auf bestimmte Lebensformen bezogen sind. Ihr Sinn ergibt sich aus dem Vollzug der verschiedenen Lebensformen. Sprachspiele sind z.B. Befehlen, Hypothesen aufstellen, Geschichten erfinden, Theater spielen, Witze machen, Danken, Grüßen, Beten u.v.m. „Diese Sprachspiele lassen sich nicht hintergehen, sie lassen sich nicht auf ein einheitliches logisches oder sprachliches Muster zurückführen, sondern gewinnen ihre Plausibilität in ihrem praktischen Vollzug.“<sup>37</sup> Die sprachanalytische Richtung, die sich in der einen oder anderen Weise an diese Zuwendung zur Alltagssprache anschließt, wird als „ordinary language philosophy“ bezeichnet und ist in sich viestaltig.<sup>38</sup> Mit der Wendung zur nicht-wissenschaftlichen Sprache konnten in der Philosophie wieder Fragen aufgenommen werden, die in der mit dem Positivismus verknüpften idealsprachlichen Richtung lange verpönt waren, so z.B. Probleme der Ethik oder der Religion.

Die Erforschung der spezifischen Logik bestimmter Sprachspiele und der mit ihnen verbundenen gesellschaftlichen Lebensformen führt zu einem Zusammenrücken von analytischer Philosophie und Sozialwissenschaften. Typisch ist eine „kritische Haltung gegen alle Versuche, einseitig den eigenen Standpunkt als »lo-

<sup>35</sup> „Analytische Philosophie ist ... vornehmlich eine Methode und nicht notwendig an einen bestimmten philosophischen Standpunkt gebunden. Ihre tatsächliche Entwicklung findet allerdings in der Tradition des englischen Empirismus statt.“ (Dalferth 1974, 12). Ich übergehe daher hier die Unterscheidung von logischem Atomismus und logischem Empirismus, die innerhalb der idealsprachlichen Richtung unterschieden werden können. Zu dieser Unterscheidung vgl. Dalferth 1974, 24. Deshalb können hier auch ausgeblendet bleiben: Die Ersetzung des bei den frühen Empiristen vorfindlichen Verifikationskriteriums durch das Falsifikationskriterium bei Popper, die Abgrenzung des Wissenschaftsbegriffs mit Hilfe der Unterscheidung von Wissen und metaphysischem Pseudowissen und die Auseinandersetzung mit der häufig vorfindlichen antimetaphysischen und anti-theologischen Polemik im Zusammenhang dieser Tradition, wie sie im deutschen Sprachraum v.a. von Hans Albert vertreten wurde.

<sup>36</sup> Wittgenstein 1953/1984, 262.

<sup>37</sup> Grözinger 1991, 49.

<sup>38</sup> Am bekanntesten dürften v.a. im theologischen Kontext die Sprechakttheorie von Austin (und Searle) sein, deren Grundgedanke darin besteht, dass „Menschen im Sprechen nicht »nur« sprechen, sondern *dass* Menschen etwas tun, indem sie sprechen.“ (Grözinger 1991, 199).

gischer«, »richtiger« oder »besser« gegen das Sprachverhalten anderer Kulturen oder auch anderer Gruppen im gleichen kulturellen Bereich auszuspielen. Diese kritische Haltung richtet sich bei den analytischen Philosophen der „ordinary language school“ gegen szientistische Wahrheitsansprüche insbesondere der positivistischen Philosophie, z.B. gegen deren grundsätzliche Ablehnung alles Metaphysischen oder deren Polemik gegen mythische, nicht selten mit dem Schimpfwort „theologisch“ bezeichnete Sprachspiele. Analoge Ansprüche gibt es allerdings auch in der Theologie, wogegen m.E. eine ebenso kritische Haltung angebracht ist.

Bevor zu erläutern ist, inwiefern die linguistische Wende für die Analyse von Unternehmensverantwortung relevant ist, sei zunächst eine zweite philosophiehistorische Referenz skizziert.

### 2.2.2 Die pragmatistische Wende

Im allgemeinen steht Pragmatismus für einen Vorrang von Praxis vor rein theoretischen Überlegungen. Philosophiegeschichtlich bezeichnet er „die erste originär amerikanische Philosophie“, die am Ende des 19. Jahrhunderts „durch C.S. Peirce begründet, durch W. James individualistisch umgedeutet und popularisiert wurde und die bis in das erste Drittel des 20. Jahrhunderts die Philosophie in den USA dominierte.“<sup>39</sup> Für diesen Pragmatismus charakteristisch ist z.B. eine anwendungs- oder handlungsorientierte Sicht der Erkenntnis, in der die Wahrheit einer Erkenntnis nichts anderes bedeutet, als dass sie auf lange Sicht von einer Gemeinschaft der Forschenden vertreten werden kann. Eine unbezweifelbare Gewissheitsbasis wird nicht zugelassen bzw. als nicht notwendig erachtet. Die berühmteste Formulierung der „Pragmatischen Maxime“ lautet: „Bedenke, welche Auswirkungen, die erkennbar praktische Folgen haben könnten, der Gegenstand unseres Begriffs unserer Erkenntnis nach hat. Dann ist unser Begriff dieser Wirkungen das Ganze des Begriffs des Gegenstands, und *darüber hinaus gibt es absolut nichts in ihm.*“<sup>40</sup> Der oben genannte Vorrang der Praxis bedeutet also nicht, dass Theorien anhand ihrer Nützlichkeit – wofür auch immer – untersucht werden müssten. Vielmehr werden umgekehrt „die praktischen Auswirkungen in den Dienst eines theoretischen Zwecks genommen, und es ist weder impliziert, dass (a) die Bedeutung aller Theorie in ihren praktischen Konsequenzen bestünde, noch dass (b) Wissenschaft sich nur mit Dingen von praktischem Belang beschäftigen dürfe.“<sup>41</sup>

Mit „pragmatistischer Wende“ wird eine Entwicklung in der amerikanischen Philosophie der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bezeichnet. Die Klassiker des Pragmatismus werden – unter den Bedingungen des linguistic turn – neu gelesen und interpretiert.<sup>42</sup> Diese „Renaissance des Pragmatismus“<sup>43</sup> beinhaltet eine Kritik

<sup>39</sup> Pape 1997, 27.

<sup>40</sup> Peirce 1960, Abschn. 402.

<sup>41</sup> Pape 1997, 184.

<sup>42</sup> Die Verbindungen von Pragmatismus und Sprachphilosophie bestanden natürlich schon früher. Schließlich hat C.S. Peirce selbst eine „Semiosis“ entwickelt. In manchen Darstellungen gilt der späte Wittgenstein als zweiter Anknüpfungspunkt für den Pragmatismus. Grundlage für diese Einordnung ist dessen schon genannte These, die Bedeutung eines Zeichens sei sein Gebrauch. Vgl. Esfeld 2001.

an den Klassikern der analytischen Philosophie – sowohl der alltagssprachlichen als auch der idealsprachlichen Schule – insbesondere in Hinblick auf deren Verständnis von Philosophie. Beide Schulen orientierten sich an den klassischen, v.a. erkenntnistheoretischen Problemen der Philosophie. Dabei wurde von manchen Vertretern das Ziel verfolgt, mit der linguistischen Reformulierung philosophische Probleme konstruktiv zu lösen. Andere zielten dagegen auf eine therapeutische Problemauflösung.<sup>44</sup>

Es ist diese Fokussierung auf die erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Probleme durch die Philosophie – verbunden mit dem Anspruch, über Erkenntnis und Wahrheit etwas sagen zu können, was die Einzelwissenschaften nicht sagen könnten –, welche durch den neuen Pragmatismus in Frage gestellt wird. Kennzeichnend für dieses (kritisierte) Verständnis von Philosophie im Gegenüber zu den Einzelwissenschaften ist die Unterscheidung von Notwendigkeit und Kontingenz. Im logischen Empirismus taucht diese Unterscheidung linguistisch reformuliert auf: Sätze, „deren Wahrheit sich kraft Bedeutung ergibt und daher analytisch und notwendig ist, ... haben aus dieser Sicht als der eigentliche Gegenstand der Philosophie zu gelten, die aus diesem Grund als logische Bedeutungsanalyse zu erfolgen hat. Empirische Sätze, die sich direkt oder indirekt auf sinnlich unmittelbar gegebene Daten beziehen, galten den logischen Empiristen demgegenüber als Sätze, deren Wahrheit sich kraft Erfahrung ergibt und daher synthetisch und kontingent ist. Sätze dieser Art sind ihrer Ansicht zufolge nicht von Philosophen zu formulieren, sondern einzig und allein von den mit Tatsachenaussagen befassten Wissenschaften.“<sup>45</sup> Die Unterscheidung zwischen notwendigen und kontingenten Sätzen dient damit der Abgrenzung der Philosophie gegenüber den Einzelwissenschaften durch einen ausgezeichneten Gegenstandsbereich. Richard Rorty problematisiert diese theoretizistische Unterscheidung und beruft sich dabei – wie er sagt – auf die „Wittgenstein-Sellars-Quine-Davidson attack on distinctions between classes of sentences.“<sup>46</sup> „These thinkers successfully, and rightly, blur the positivist distinctions between the semantic and pragmatic, the analytic and the synthetic, the linguistic and the empirical, theory and observation.“<sup>47</sup> In Rortys Interpretation kommt die linguistische Wende erst mit der Pragmatisierung der analytischen Philosophie an das in ihr selbst angelegte Ziel. Die Philosophie steht nicht mehr „oberhalb“ der Wissenschaften. Sie kann nur noch in enger Kooperation mit den Einzelwissenschaften betrieben werden. „Der erkenntnistheoretische Behaviourismus (den man auch einfach ‚Pragmatismus‘ nennen könnte ...) ... ist die These, die Philosophie werde über Erkenntnis und Wahrheit nicht mehr

<sup>43</sup> So der Titel des Sammelbandes von Sandbothe 2000a.

<sup>44</sup> Auch diese Ambivalenz findet sich im Werk von Wittgenstein, der im Tractatus alle Probleme der Philosophie im Wesentlichen endgültig gelöst zu haben behauptete. In den Philosophischen Untersuchungen dagegen ironisiert er sein eigenes früheres Programm und billigt der Philosophie einzig noch die negative Aufgabe der Entlarvung falscher Reinheitsansprüche zu.

<sup>45</sup> Sandbothe 2000b, 102.

<sup>46</sup> Rorty 1982, XIX.

<sup>47</sup> Rorty 1982, XVIII. Sandbothe sieht in der Aufhebung der Unterscheidung von semantisch und pragmatisch auch das Unterscheidungsmerkmal zwischen diesem Pragmatismus im engeren Sinn und den Konzeptionen einer formalen Pragmatik bzw. einer (quasi-)transzendentalen Universalpragmatik, wie sie mit Berufung auf Peirce und die Sprachphilosophie in der kontinentaleuropäischen Philosophie von Apel und Habermas vertreten werden. Vgl. Sandbothe 2000b.

zu sagen haben als der Common Sense (ergänzt durch Biologie, Geschichtswissenschaft, etc.).<sup>48</sup> Konsequenterweise läuft dies auf eine Konzentration auf die Kohärenztheorie der Wahrheit hinaus, so z.B. bei Donald Davidson: „Was eine Kohärenztheorie ... auszeichnet, ist einfach die These, dass nichts als Grund für eine Meinung in Frage kommt, was nicht selbst eine Meinung ist. Ihre Anhänger bestreiten, dass das Bedürfnis oder die Frage nach einer andersartigen Quelle der Rechtfertigung überhaupt nachvollziehbar oder verständlich ist.“<sup>49</sup>

Die teilweise überspitzt vorgetragene Kritik bzw. Polemik gegen jeden „Repräsentationalismus“ verbindet sich mit einem zweiten Aspekt von Pragmatismus (eher in der Tradition von John Dewey) im Sinne einer transformativen Aufgabenbestimmung der Philosophie. „Philosophie wird dann nicht länger als methodische (entweder empirisch oder nicht-empirisch verfahrenende) Analyse vorhandener Sachverhalte bzw. vorliegender Sprachstrukturen aufgefasst, sondern als transformative Tätigkeit begriffen und vollzogen, die experimentell an Veränderungen des Common Sense arbeitet, um auf diesem Weg konkrete Erkenntnispraxen und faktische Wissenformen auf Zukunft hin neu zu gestalten.“<sup>50</sup> Dafür werden z.B. erkenntnistheoretische Fragen in Dienst genommen. An einer naturalistischen Beschreibung von Erkenntnis und Sprache, durch welche diese von der repräsentationalistischen Beziehung auf eine realistisch vorgegebene oder antirealistisch (als „Gegenstand überhaupt“) konstruierte Autorität abgekoppelt werden, interessiert Rorty nicht die Frage, ob sie unserer faktischen Erkenntnis- und Sprachpraxis entspricht. Interessant ist in dieser soziopolitischen Neuperspektivierung die Frage, welchen Beitrag sie zum politischen Projekt der Aufklärung leisten könnte, wenn sie zur Signatur des Common Sense würde. „An die Stelle der theoretizistischen Reflexion auf die Möglichkeitsbedingungen unseres realistischen oder antirealistischen Wirklichkeitsverständnisses tritt das pragmatische Experiment mit unterschiedlichen Alltagsepistemologien.“<sup>51</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen: Analytische Philosophie vor allem der alltagssprachlichen Richtung und Pragmatismus sind so eng verflochten, dass sie immer weniger voneinander separiert werden können. Dies hat seinen Grund sicher auch darin, dass der Pragmatismus als erste typisch amerikanische Form der Philosophie gilt und die analytische Philosophie (aus England kommend) in den letzten Jahrzehnten v.a. in den USA betrieben wurde. Zunehmend wird aber die Abgrenzung gegen die kontinentaleuropäische Philosophie in Frage gestellt. Der Buchtitel von Sandbothe „Die Renaissance des Pragmatismus. Aktuelle Verflechtungen zwischen analytischer und kontinentaler Philosophie“<sup>52</sup> zeigt den Zusammenhang in prägnanter Weise auf – v.a. durch die Gegenüberstellung von analytisch und kontinental.

Der Rekurs auf die linguistische Wende und die pragmatistische Tradition hat in dieser Arbeit nicht den Anspruch, eine bestimmte theologische oder theolo-

<sup>48</sup> Vgl. Rorty 1987, 197.

<sup>49</sup> Davidson 1987, 275.

<sup>50</sup> Sandbothe 2000b, 108. Wer sich bei diesem Zitat an die Marx'sche Kritik an Hegel erinnert sieht, sollte nicht vergessen, dass die Formulierung im Kontext des linguistic turn stattfindet, in dem z.B. für Basis-Überbau-Theorien wenig Platz ist.

<sup>51</sup> Sandbothe 2000b, 125.

<sup>52</sup> Sandbothe 2000a.

gisch-ethische Methode zu begründen oder gar eine Position zu beschreiben. Es können und sollen auch nicht Fragen folgender Art gestellt werden: „Was ist Theologie?“ oder „Was ist Philosophie?“ Die Behauptung, *alle* Philosophie sei Sprachkritik, muss hier genau so wenig übernommen werden wie die sogenannte „pragmatische Wahrheitstheorie“ (eine Karikatur pragmatisch-philosophischer Anschauungen), wonach die Wahrheit von Glaubensannahmen mit dem Nutzen gleichgesetzt werden, „den sie im Blick auf die Befriedigung gemeinschaftsbezogener oder individueller Bedürfnisse stiften.“<sup>53</sup> Übernommen werden soll vielmehr die weit schwächere Behauptung: Sprachkritik ist hilfreich für Philosophie und heilsam für die Theologie. Sie ist auch hilfreich für die Ökonomik und sie ist m.E. unhintergebar für das interdisziplinäre Gespräch. Und darauf liegt der eigentliche Schwerpunkt: Möglichkeiten interdisziplinärer Verständigung auszuloten – inhaltlich orientiert an Praxisphänomenen, wie sie in Kapitel 1 skizziert worden sind.

Die Untersuchung stellt in Anknüpfung an die pragmatistische Wende ein Experiment dar, indem sie fragt: Was passiert eigentlich, wenn wir das Projekt der Verantwortungszuschreibung (als Fremd- und Selbstzuschreibung) in der moralischen Kommunikation (anders als Luhmann) nicht aufgeben, sondern auf Unternehmen ausdehnen? Welche Konsequenzen hat dies für den wirtschaftsethischen Diskurs? Was könnte dies für die theologische Rede von Verantwortung, für theologische Unternehmensethik und kirchliche Praxis bedeuten?

## 2.3 Voraussetzungen der folgenden Untersuchung

### 2.3.1 Anknüpfung an die Alltagssprache

Zumindest das Phänomen der Unternehmensverantwortung begegnet zunächst als Rede von Unternehmensverantwortung. Der Begriff wurde eingeführt und wird verwendet. Das ist der bereits in Kapitel 1 skizzierte Ausgangspunkt. Was aber bedeutet der Begriff? Seine Verwendung ist durchaus vielfältig. Ohne Rekurs auf die Begriffe Unternehmen und Verantwortung dürfte die Frage nicht zu beantworten sein. Schon die erste Sichtung zeigte, dass beide Aspekte des Themas („Verantwortung“ und „Unternehmen“) jeweils abstrakte Begriffe und nur in ihrer sprachlichen Vermitteltheit zugänglich sind. Wenn aber – einen Gedanken der ordinary language philosophy aufgreifend – jeder Begriff und jedes spezifische Sachgebiet eine eigene Logik haben, die es zu erforschen gilt und die nicht apriorisch festgelegt werden können, dann ist zunächst das Sprachmaterial einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.

Da es sich bei Unternehmensverantwortung um eine bisher unübliche Neukombination von Begriffen handelt, hat eine kritische Analyse dieser Neukombination zu klären, ob sie anschlussfähig ist an die bisher eingeführten Verwen-

<sup>53</sup> Marshall 1997, 189. Schon die pragmatische Orientierung und die utilitaristische Frage nach dem jeweiligen Nutzen sind nicht gleichzusetzen!

dungsweisen von Unternehmen und Verantwortung. Kann der Begriff Unternehmensverantwortung verstanden werden, wenn man unter Unternehmen und Verantwortung das versteht, was man eben sonst auch darunter versteht? Die Begriffe sind daher zunächst in ihren semantischen und pragmatischen Aspekten zu rekonstruieren, wobei ich davon ausgehe, dass sich beides nicht sinnvoll trennen lässt - ein typisch pragmatistischer Aspekt der ordinary language philosophy, die nicht mehr isoliert nach der Bedeutung, sondern nach der Verwendung der Sprache fragt und Sprache im weiteren Horizont menschlichen Handelns überhaupt versteht.

### 2.3.2 Polykontextualität

Die Betonung der Interdependenz sprachlicher Verwendungsweisen und jeweiliger Handlungskontexte wurde bei Wittgenstein auf die Begriffe Sprachspiel und Lebensform gebracht. Beide existieren nur im Plural. Verschiedene Sprachspiele sind bezogen auf verschiedene Lebensformen. Die in der ordinary language philosophy meist skeptisch mit „Nein“ beantwortete Frage lautet, ob es dafür einheitliche Grundstrukturen gibt oder ob sich solche konstruieren lassen.

Die ganz analoge Frage wird in der soziologischen Grundlegendiskussion anhand des Begriffs Lebenswelt gestellt, z.B. indem auf die Inkonsistenzen des Lebensweltbegriffs bei Husserl hingewiesen wird. Einerseits solle dort die Lebenswelt eine invariante Struktur aufweisen, andererseits werde eine Pluralität von Lebenswelten konstatiert und zwischen beidem keine klare Grenze gezogen. Daraus ergebe sich unter anderem die Illusion des Phänomenologen, den Inbegriff von unvermeidlichen Selbstverständlichkeiten gehaltlich festschreiben und damit auch noch kulturkritische Deutungen verbinden zu können.<sup>54</sup> In ähnlicher Weise kritisiert Luhmann eine Doppeldeutigkeit des Lebensweltbegriffs bei Husserl: Eine Beschreibung von Lebenswelt müsste – wie jede Vollbeschreibung eines Objekts – dessen Beobachtbarkeit und dessen Unterschied zur Beobachtung einbeziehen. Daraus folge, dass die Objekte und damit die Welt polykontextual gegeben sind. Welt in polykontextueller Komplexität sei daher nur als Horizont gegeben. Die Lebenswelt wird bei Luhmann kontextspezifisch durch die Unterscheidung vertraut/unvertraut repräsentiert und als Kondensation von Vertrautheit bestimmt. Husserls Versuch, den infiniten Regress des Beschreibens (Beschreibung der Beschreibung) mit Hilfe des transzendentalen Subjekts zu beenden, muss Luhmann zufolge schon angesichts der Tatsache einer Pluralität von bewussten Systemen aufgegeben werden.<sup>55</sup> Luhmanns weitergehende Theorie der selbstreferenziellen/autopoietischen Funktionssysteme wie Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft und Kunst muss nicht in toto übernommen werden, um seiner Darstellung vom Ende der Perfektionsideen zu folgen, „da das Problem der sozialen Ordnung in modernen Gesellschaften und ihrer Evolution nicht an dem Code eines bestimmten Teilsystems orientiert werden kann ... (und) ... soziale

<sup>54</sup> Zu dieser Argumentation vgl. Orth 1996.

<sup>55</sup> Vgl. zu dieser Argumentation Luhmann 1996.

Ordnung in der Weltgesellschaft nicht global steuerbar ist.“<sup>56</sup> Auch mittels moralischer Kommunikation ist gesellschaftliche Integration nicht mehr möglich.

### 2.3.3 Interdisziplinarität

Die Annahme einer nicht zu vereinheitlichenden Pluralität von Lebensformen und Sprachspielen hat im universitären Kontext Konsequenzen für das Verständnis von Interdisziplinarität. Ich gehe einerseits davon aus, dass die unterschiedlichen Wissenschaften aufgrund ihrer historischen Entwicklung typische Bezüge zu bestimmten Lebensformen aufweisen. Die theologische Wissenschaft hat engeren Bezug zu kirchlichen Lebensformen und Sprachspielen als die Mathematik. Die im Studium der Betriebswirtschaft vermittelten Fachsprachen dürften einen engeren Bezug zur Erfahrungswelt von Managern aufweisen als die Fachsprachen der Linguistik, der Mathematik oder Ägyptologie. Andererseits sind wissenschaftliche Fachsprachen selbst Teil einer eigenen – eben wissenschaftlichen – Lebensform und damit nicht identisch mit den Lebensformen von Managern, Arbeitern, Pfarrern, Gesellschaftskritikern usw. Wissenschaftssprachen beruhen auf Ableitungen aus der Alltagssprache, transformieren diese in Modelle, bilden Abstraktionen usw. Dessen sollte man sich bewusst sein, wenn Fragen der Wirtschaftsethik im wissenschaftlichen Kontext erörtert werden.

Dennoch dürften die wissenschaftlichen Disziplinen einen geeigneten Zugang zu den jeweiligen lebensformbezogenen Logiken darstellen. Der von Jäger diagnostizierte Graben zwischen Kirche und Wirtschaft, der sich nicht selten in bedröhter Sprachlosigkeit bei Begegnungen zwischen Kirchen- und Wirtschaftsvertretern zeigt, spiegelt sich in der Inkompatibilität von Methoden und kategorialen Grundannahmen der ökonomischen und theologischen Disziplinen. Der hier gewählte Ansatzpunkt ist nicht das normative Zuordnungsverhältnis von Wirtschaftstheorie und Ethik wie bei Gerlach<sup>57</sup> oder in der Typologie, welche die Arbeitsgruppe Wirtschaftsethik im Verein für Socialpolitik entwickelt hat.<sup>58</sup>

Wer Polykontextualität der Lebenswelten anerkennt, wer nicht einen gesellschaftlichen Vorrang von Kirche vor Wirtschaft oder umgekehrt behauptet, wird versuchen, interdisziplinären Dialog auf gleicher Augenhöhe zu führen und dabei Verständigungsmöglichkeiten auszuloten. Dafür gibt es keine Metaebene, auf welcher die Probleme aufgelöst wären,<sup>59</sup> sondern nur die Möglichkeit, in die jeweiligen Sprachspiele einzudringen und zu versuchen, diese füreinander fruchtbar zu machen. Dies setzt voraus, dass die vorfindlichen Sprachspiele hinreichend beherrscht werden, um mit Hilfe der in den jeweiligen Fachwissenschaften ausgebildeten Analysen beschrieben werden zu können.

Der Zugriff auf das Thema könnte auch gemäß einer eher traditionell üblichen Methodik in zwei Stufen erfolgen. Zunächst wird der Verantwortungsbegriff in

<sup>56</sup> Preyer/Peter/Ulfig 1996, 25.

<sup>57</sup> Vgl. Gerlach 2002.

<sup>58</sup> Vgl. Homann/Hesse et al. 1988.

<sup>59</sup> Diese Behauptung schließt natürlich nicht aus, dass man interdisziplinäre Verständigungsversuche ihrerseits beschreiben kann. Auch das ist eine Metaebene. Nur sollte man nicht erwarten, dass auf einer solchen Metaebene interdisziplinäre Probleme gelöst werden könnten.

seiner Genese dargestellt und eine Verantwortungskonzeption entweder entwickelt oder von einer theologischen und philosophischen Autorität übernommen. Mit Hilfe dieser Verantwortungskonzeption wird dann das Themenfeld Wirtschaft und Unternehmen als „Anwendungsbereich“ der Philosophie oder Theologie ausgeleuchtet. Diese Vorgehensweise hat den eindeutigen Vorteil, dass die Übernahme eines philosophischen oder theologischen Konzepts die Entwicklung einer stimmigen Position leichter macht als der hier gewählte Ansatz. Problematisch an diesem Vorgehen ist, dass sich auf diese Weise nur feststellen lässt, welche Konsequenzen die Übernahme des philosophischen oder theologischen Konzepts auf das gewählte Thema hat.

Für interdisziplinär angelegte Arbeiten scheint mir dies kein sinnvoller Weg zu sein. Denn immer muss mit disziplinären Horizontverengungen gerechnet werden, die ihren Grund in der spezifisch wissenschaftlichen Lebensform haben. Diese führen bei der geschilderten Vorgehensweise dazu, dass faktisch ein fachspezifisches Paradigma zur methodischen Grundlage gemacht wird. Im Falle von innerfakultären Schulbildungen wird möglicherweise sogar eine bestimmte Schulrichtung zur Diskussionsgrundlage gemacht. Die daraus resultierenden Theoriedebatten werden häufig in ganz bestimmter Weise instrumentalistisch: Der Gegenstand wird zum Instrument, um die Vorzugswürdigkeit des eigenen Theorieansatzes nachzuweisen. Vertreter anderer Ansätze weisen dann auf die jeweiligen theoriebedingten Ausblendungen hin.

Dass die komplexitätsreduzierende Anwendung theoretischer Paradigmen immer auch zu Ausblendungen und zu Vereinfachungen führt, ist so selbstverständlich, dass der Nachweis solcher Ausblendungen *als solcher* kein ernsthaftes Argument gegen einen gewählten Ansatz darstellen kann. Interessant wird interdisziplinäre Arbeit dann, wenn das Interesse nicht auf den Nachweis der Begrenztheit konkurrierender Ansätze gerichtet ist, sondern auf die Frage, welche Hinweise der relative Erfolg anderer Paradigmen für die Weiterentwicklung der eigenen Theorie geben könnte, die aber dann eine *eigene* Weiterentwicklung sein muss und keine unreflektierte Adaption sein darf. In diesem Sinn ist der theologische Umgang mit ökonomischen oder gesellschaftstheoretischen Theorien in dieser Arbeit zu verstehen.

### 2.3.4 Experimenteller, aber traditionsbewusster Transformismus

In diesem Verständnis zielt die wirtschaftsethische und theologische Diskussion dieser Arbeit nicht auf eine Veränderung der Grundlagen der Ökonomik oder auf eine „Transformation der ökonomischen Vernunft“<sup>60</sup>. Dies wäre die Aufgabe einer ökonomischen Erörterung der Rede von Unternehmensverantwortung. Vielmehr strebt sie eine Weiterentwicklung des wirtschaftsethischen und theologischen Diskurses an.

Auch ethische Argumentationen beginnen nicht bei einem Nullpunkt. Vielmehr sind sie immer schon in ein Geflecht von positiven und negativen Haltungen und Wertungen eingebunden und müssen eine sprachlich mitgegebene Alltagsmo-

<sup>60</sup> So ein bekanntes wirtschaftsethisches Grundlagenwerk. Vgl. Ulrich 1993a.

ral voraussetzen. Dem kann auch die wissenschaftliche Analyse moralischer Diskurse nicht entfliehen. Sie ist selbst Teil jenes Diskurses. Aber auch die Alltagssprache versteht sich nicht von selbst. Sie ist durch Erfahrungen geprägt, sie verändert sich und hat sich immer verändert.

Dass auch die moralische Kommunikation in ihren Begrifflichkeiten historisch bedingt ist, bedeutet m.E. zweierlei. Erstens sind die Begriffe verwoben in ein Netz von geprägten Verwendungsweisen und Bedeutungsgehalten und insofern relativ stabil. Sie sind nicht einfach austauschbar und auch nicht einfach neu definierbar. Zweitens unterliegen sie einem fortwährenden Veränderungsprozess. Dann liegt es nahe, dass Veränderungen der Moralkommunikation so gestaltet sein müssen, dass ihre Begriffe gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen und gleichzeitig anschlussfähig sind an traditionelle Verständnisweisen ethischer Begrifflichkeiten einschließlich ihrer religiösen Bezüge.

Die im Folgenden zu entwickelnde Argumentation ist insofern konservativ, als es nach der hier vertretenen Auffassung nicht darum gehen kann, neue Konzepte des Verantwortungsbegriffs zu erfinden oder ein grundsätzlich neues Denken über Verantwortung anzustreben. Vielmehr ist zuerst zu prüfen, wie weit man unter veränderten Bedingungen oder bei neuen Fragestellungen mit den vorhandenen Konzepten kommt. Löst man damit Probleme oder schafft man neue? Gleichzeitig ist die Argumentation entsprechend den erkenntnistheoretischen Annahmen in starkem Sinne pragmatistisch, insofern alle Kategorien, Begriffe, Konzepte immer wieder der Bewährung ausgesetzt werden. Ihre Gültigkeit steht immer neu auf dem Spiel und ihre Veränderung wird als möglich erachtet. Der Rekurs auf in der philosophischen oder theologischen Tradition entwickelte klassische Explikationen - z.B. von Verantwortung - kann dann nicht als Argument für oder gegen eine abweichende Konzeption verstanden werden. Ernstzunehmen sind sie jedoch als Hinweis auf mögliche Verwendungsweisen und Bedeutungsgehalte, die bei semantischen Neuschöpfungen, wie sie der Terminus Unternehmensverantwortung darstellt, in Rechnung gestellt werden müssen.

### **2.3.5 Kein Clash of Civilizations: Zur Rezeption US-amerikanischer Theologie**

Bereits in Kapitel 1 wurde dargestellt, dass es sich bei der Rede von Unternehmensverantwortung (auch) um einen Import aus dem US-amerikanischen Kontext handelt. Im Vorwort zur 1999 erschienenen deutschen Ausgabe von Waltons „Corporate Social Responsibilities“ schreibt Rolf Gerling: „Das Buch hat noch einen weiteren Nebeneffekt. Es ist eine exzellente Einführung in eine »fremde«, sprich die amerikanische, Wirtschaftskultur.“<sup>61</sup>

Wenn es richtig ist, dass erstens Begriff und Konzept der Unternehmensverantwortung explizit oder implizit an Bedeutung für die Kommunikation von und mit Unternehmen gewinnen, dass zweitens dieses Konzept oder Konstrukt im deutschsprachigen Raum zumindest ungewohnt und derzeit auch theoretisch nicht konsistent erfassbar ist, was sich auch und besonders in den Schwierigkeiten äu-

<sup>61</sup> Walton 1999, 6.

bert, die immer noch mitschwingenden religiösen Wurzeln des Verantwortungsbegriffs mit Unternehmen in Zusammenhang zu bringen, und dass drittens diese Irritationen mit dem Import dieses Konzepts aus einem anderem kulturellen und religiösen Kontext verbunden sind, so liegt es nahe, die systematische Frage nach einem konsistenten Konzept der Unternehmensverantwortung in Auseinandersetzung mit Debatten und Positionen der US-amerikanischen Theologie zu stellen. Immerhin gibt es dort einige wenige theologische Beiträge zur Business-Ethics.

Kommt es dabei zu einem theologischen „Clash of Civilizations“? Auch wenn es „die amerikanische Theologie“ genauso wenig gibt wie „die kontinentaleuropäische Philosophie oder Theologie“, so ist m.E. doch festzustellen, dass sowohl die Tradition des Pragmatismus als auch die linguistische Wende in wesentlich stärkerem Maße explizit oder implizit in die US-amerikanische Theologie Eingang gefunden haben, als dies in der deutschen Tradition bisher der Fall war.<sup>62</sup> Ausnahmen bestätigen die Regel.

Man kann die gleiche Behauptung auch in Bezug auf die Wittgenstein-Rezeption formulieren: Wittgensteins Anregungen sind ebenso wie diejenigen der angelsächsischen Sprachphilosophie und analytischen Ethik „bisher nur von wenigen Theologen aufgegriffen worden. Die Orientierung der protestantischen Theologie nach 1945 primär an der geisteswissenschaftlichen Hermeneutik hat hier sicher hemmend gewirkt. Wahrscheinlich hat Wittgenstein seine theologische Zukunft noch vor sich.“<sup>63</sup> M.E. ist es vor allem Dietrich Ritschl, der die Anregungen der analytischen Philosophie für einen eigenen – daher eigenwilligen – systematischen Entwurf aufgenommen hat,<sup>64</sup> auf den ich mich in der theologischen Diskussion des öfteren beziehen werde.

Auch in der Rezeption US-amerikanischer Theologen versuche ich, so direkt wie möglich „am Thema“ zu bleiben und nur dort, wo es zum Verständnis unbedingt nötig erscheint, auf andere theologische oder ethische Fragestellungen zurückzugreifen. Ich recurriere daher (fast<sup>65</sup>) ausschließlich auf solche theologische Autoren, die sich in auswertbarer Weise zu Fragen der Unternehmensverantwortung oder Unternehmensethik geäußert haben. Das Ziel ist es, in der Auseinandersetzung mit den theologischen Positionen wirksame Traditionsbestände zu sichten, welche den kulturellen Hintergrund des sehr praktischen Konzepts der Unternehmensverantwortung mitbestimmen. Die Leitfrage lautet auch dabei: Was können wir lernen?

Kritik an einzelnen Teilargumentationen oder Hinweise auf alternative Vorgehensweisen werden daher in die jeweilige Darstellung eingearbeitet. Eine grundsätzliche Kritik an der *theologischen* Konzeption der Autoren erfolgt jedoch nicht. Denn sollte eine solche Fundamental-Kritik Substanz haben, gibt es dafür zwei Vorgehensweisen. Zum einen könnte ein ausgearbeiteter theologisch-ethischer Referenzentwurf, vorzugsweise aus der kontinentaleuropäischen Theo-

<sup>62</sup> Vgl. die Überblicke bei Hütter 1990, Ulrich 1993b und 1994, Welker 1993 und Sauter/Schröder 1993.

<sup>63</sup> Grözinger 1991, 50.

<sup>64</sup> Ritschl 1988. Für die christliche Ethik hat Ritschls Schüler Schwartz die analytische Ethik aufgearbeitet. Vgl. Schwartz 1983.

<sup>65</sup> Diese Einschränkung bezieht sich auf H.R.Niebuhr aus in Kapitel 11 zu erläuternden Gründen.

logiegeschichte, zugrundegelegt werden.<sup>66</sup> Damit würde zwar die Gefahr eines theologischen Eklektizismus vermieden. Der Fokus der Arbeit würde jedoch fast zwangsläufig auf eine binnentheologische Diskussion verschoben. Wenn gleichzeitig die Problemstellung der Arbeit konstant gehalten werden soll, dann wäre mit der Kritik an der theologischen Konzeption der amerikanischen Autoren anhand eines anderen theologischen Referenzentwurfs zwangsläufig die These verbunden, dass mit diesem ein besserer Zugriff auf die nur interdisziplinär behandelbare Problemstellung erfolgen könne. Der Nachweis dieser These müsste jedoch erst erbracht werden.<sup>67</sup> Das wäre gleichzeitig die zweite Vorgehensweise: Ein theologischer Referenzentwurf wäre mit Blick auf die gewählte Problemstellung der Unternehmensverantwortung auszuwerten ("Referenzauswertung") und die Kritik an den US-amerikanischen Autoren müsste auf Basis dieser Referenzauswertung erfolgen. Soll diese auch für die interdisziplinäre Diskussion fruchtbar sein, so müsste sie bezüglich der angewandten ökonomischen und organisationstheoretischen Modelle ungefähr auf der Höhe der Zeit sein. Eine solche Vorarbeit liegt nicht vor und kann seriöserweise auch nicht en passant erbracht werden. Zudem bestehen Zweifel daran, ob eine solche Leistung angesichts des derzeitigen Diskussionsstandes zwischen Theologie und Unternehmens- bzw. Organisationstheorie möglich ist. Noch mehr Zweifel müssen daran bestehen, ob eine Forschungsstrategie, welche den Problemzugriff immer über solche Metatheorien gestaltet, angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit der Theorie-landschaft auf Seiten der Ökonomik und der Organisationstheorie sinnvoll ist.

Die Arbeiten der US-amerikanischen Theologen mit ihrer in verschiedener Hinsicht von der deutschen – in sich wiederum vielfältigen – Tradition unterschiedenen Vorgehensweise<sup>68</sup> dienen daher als Anregungen für die deutsche evangelischen Theologie.

---

<sup>66</sup> Denkbar wäre "eine Beurteilung US-amerikanischer theologischer Beiträge zu Business Ethics" auf Grundlage des Werkes von Schleiermacher oder Barth oder des ethischen Entwurfs von Rendtorff oder Lange.

<sup>67</sup> Dass der Nachweis erst erbracht werden müsste, ergibt sich schon daraus, dass die behandelten Autoren teilweise ihre Kritik an anderen theologischer Positionen nicht theologieimmanent begründen, sondern mit dem Verweis auf die (Un-)Tauglichkeit dieser Positionen für die Interpretation moderner Gesellschaften. Bevor also ein Referenzentwurf für die Kritik der theologischen Argumentation verwendet wird, müsste dessen bessere Tauglichkeit für den genannten Zweck erwiesen werden.

<sup>68</sup> Dabei bestehen nicht nur positionelle Unterschiede, sondern auch unterschiedliche Argumentationsstile, Arten der wechselseitigen Rezeption u.ä. Dabei besteht sicher ein Zusammenhang mit unterschiedlichen Organisationsformen des Theologiebetriebs, sofern dieser z.B. überhaupt konfessionell stattfindet, und auch insofern ein Zusammenhang von (theologischem) Sprachspiel und (akademischer) Lebensform.



Teil II:  
Begriffliche Klärungen



### 3. Was nennen wir „Unternehmen“?

*Die Anforderung an den hier zu verwendenden Unternehmensbegriff ist, dass er einerseits Bestimmtes bezeichnen muss, also nicht inhaltsleer wird, aber so weit gefasst ist, dass er möglichst alle jene Einheiten beinhaltet, die im allgemeinen Sprachgebrauch so bezeichnet werden (3.1-3.3). Nach dieser Maßgabe können Unternehmen verstanden werden als identifizierbare Organisationen, d.h. durch Mitgliedschaft bzw. mitgliedschaftsanaloge Mechanismen abgrenzbare Interaktionssysteme, die mit Zielsetzungen verknüpft sind, welche aus Bedürfnissen außerhalb der Organisation erwachsen (3.4).*

#### 3.1 Alltagssprachliche Annäherungen

Wovon reden wir, wenn wir von Unternehmen sprechen, die Güter produzieren, Geld verdienen, bei denen wir arbeiten? Die Frage nach der Unternehmensverantwortung entsteht aus der Erfahrung mit und Beobachtung von Unternehmen. Da scheint zunächst klar zu sein, was mit Unternehmung gemeint ist. Es sind Organisationen wie Siemens, DaimlerChrysler oder Procter & Gamble. Schwierig wird es an den Grenzen zu anderen gesellschaftlichen Einheiten. Ist der Bäcker an der Ecke - so es ihn noch gibt - ein Unternehmen im gleichen Sinne? Und wenn ja, warum ist es dann so irritierend, von einer Zahnarztpraxis als Unternehmen zu reden? Das deutsche Recht gibt für diese Fragen Hilfestellung. Freie Berufe wie Ärzte, Rechtsanwälte, Unternehmensberater sind eine eigene steuer- und firmenrechtliche Kategorie. Auch das Handwerk hat eine eigene Rechtstradition. So denken wir bei Unternehmen meist an solche Gebilde, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Kommanditgesellschaft auf Aktienbasis oder nicht auf Aktienbasis erscheinen. Folglich liegt es nahe, den Objektbereich Unternehmen mit der Realität der entsprechenden gesellschaftsrechtlichen Formen zu identifizieren. Ein Rechtssystem setzt nicht nur Normen, sondern normiert auch die Wahrnehmung. Aber ist es deshalb ein hinreichender Ausgangspunkt für die Diskussion? Spätestens seit es für Rechtsanwälte die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Haftung gibt, ist auch rechtlich nachvollzogen, was das Alltagsbewusstsein schon vorher wissen konnte: Auch Rechtsanwaltskanzleien können ein Unternehmen sein, in Falle von John Grishams „Firma“ sogar eng verbunden mit einer ganz anderen sozialen Form: der Mafia.<sup>1</sup> Und in den hier zu diskutierenden Zusammenhängen dürfte ein großes eigentümergeführtes Unternehmen mit hunderten von MitarbeiterInnen sicher als Unternehmen gelten; die Ein-Mann-GmbH aber eher nicht. Die Rechtsform allein macht noch kein Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Grisham 1993.

Der Bäcker und die Ein-Mann-GmbH haben gemeinsam, dass sie kaum unterscheidbar sind von dem jeweiligen Unternehmer. In der Diskussion über Unternehmensverantwortung ist jedoch der Unternehmensbegriff bewusst gewählt. Es geht nicht oder nicht primär um die Verantwortung von Unternehmern als individuellen Personen. Wenn wir von Unternehmen sprechen, meinen wir im allgemeinen Organisationen, an denen verschiedene Menschen beteiligt sind. Das heißt: Es geht um ein Kollektiv. Die Diskussion der Unternehmensverantwortung zeigt daher zahlreiche Parallelen zur Diskussion über Kollektivverantwortung oder Kollektivschuld. Aber sie ist damit keineswegs identisch. Dies wird deutlich am Vergleich eines Unternehmens mit anderen Kollektiven. Mehrere 10.000 Menschen in einem Fußballstadion bilden ein Kollektiv. Trotzdem stellen sich bzgl. der Verantwortung solcher Kollektive andere Fragen als bei der Verantwortung von Unternehmen. Und die Kollektivschuldfrage, die sich für das deutsche Volk nach Holocaust und zweitem Weltkrieg unabweisbar stellte – oder die gestellt wurde –, ist ebenfalls eine viel breitere Frage als diejenige nach der Verantwortung von Unternehmen. Ein relevanter Unterschied ist z.B., dass man in Unternehmen nicht hineingeboren wird. Nicht jedes Kollektiv ist ein Unternehmen, und es ist noch nicht einmal klar, ob ein Unternehmen als Kollektiv von Menschen aufgefasst werden sollte, auch wenn zu einem Unternehmen üblicherweise mehrere Personen gehören. Argumentationen und Antworten auf die Frage der Kollektivverantwortung können daher nicht unbesehen auf die Debatte der Unternehmensverantwortung übertragen werden.

Über allgemeine Vorverständnisse von Begriffen lässt sich manches lernen, wenn diese in ungewohntem Zusammenhang benutzt werden. Ein Beispiel ist die Rede über die Bundesrepublik Deutschland als Deutschland AG. Was wird mit Hilfe diese Verfremdung thematisiert? Ist es der Führungsstil des Vorstandsvorsitzenden, des Bundeskanzlers? Dann wird angeknüpft an als typisch angesehene hierarchische Strukturen in Unternehmen. Wird eine zu starke Ausrichtung der politischen Arbeit auf wirtschaftspolitische Fragen thematisiert, wie sie in der zweiten Hälfte der 90er Jahre als Standortdebatte geführt wurde? Dann wird angeknüpft an die Eigenschaft typischer Unternehmen, spezifisch auf Wirtschaft ausgerichtet zu sein. Oder bezeichnet die Deutschland AG einen unterstellten (zu) starken Einfluss wirtschaftlicher Lobbygruppen auf das politische System der Bundesrepublik? Man ahnt, dass der Begriff Deutschland AG jedenfalls als kritischer Hinweis auf politisch-gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungen gemeint ist.

Mit ganz anderer Intention entstand in den späten 90er Jahren eine begrifflich genauso irritierende Debatte über das „Unternehmen Kirche“. Das mit dieser ungewohnten Begriffsverknüpfung verbundene Programm wollte einen Lern- und Reformprozess initiieren, in dem kirchliche Organisationen sich selbst in der Auseinandersetzung mit ihren nicht-kirchlichen Pendanten orientieren sollten mit dem Ziel, ihre eigene gesellschaftliche Orientierungsaufgabe besser wahrnehmen zu können.<sup>2</sup> Doch schon die Verwendung von Begriffen aus dem ökonomischen Kontext in kirchlichen Bezügen war einer Verständigung nicht immer förderlich.

---

<sup>2</sup> Vgl. Nethöfel 1997.

Die Kritiker sahen darin eine theologische Enteignung und führten einen intensiven Kampf gegen die Ökonomisierung der Kirchen, wobei im allgemeinen die Verwendung ökonomischer Begrifflichkeiten bereits als Ökonomisierung begriffen wurde. Zusammen mit dem Begriff Unternehmen Kirche standen der Begriff des Kunden<sup>3</sup>, der Leistung<sup>4</sup>, der Effizienz<sup>5</sup> und viele weitere auf dem Prüfstand. Theologische, meist ekklesiologische Argumente sollten die kategorialen Unterschiede von Kirchen und Unternehmen deutlich machen.<sup>6</sup> Häufig zeigte sich jedoch in längeren Diskussionen, dass die größten Unterschiede nicht bei theologischen Fragen, sondern in den jeweiligen Verständnissen von Unternehmen lagen. Wo immer es gelang, eine sehr eng definierte Vorstellung von dem festzulegen, was Unternehmen „im Wesentlichen“ ausmacht, war der Nachweis nicht mehr schwer, dass Herkunft und Auftrag von Kirche und Kirchen etwas „ganz anderes“ seien. So gehörte es – auch bei vielen Befürwortern des Programms – bald zum guten Ton, zu betonen, dass Kirchen – anders als Unternehmen – „natürlich“ keine Gewinnmaximierer sein könnten. Dann musste nicht mehr thematisiert werden, welchen Status die Gewinnmaximierungsannahme in ökonomischen Theorien hat, ob Unternehmen immer Gewinnmaximierer sein müssen (z.B. Unternehmen in sozialistischen Gesellschaften), warum Stiftungen, die ja gerade nicht Gewinne maximieren, meist zu den Unternehmen gerechnet werden, Haushalte jedoch nicht. Oder man verzichtete auf den Begriff des Kunden, um an die Stelle der Kundenorientierung die Mitgliederorientierung der Kirche zu setzen. Mit diesen Verbeugungen vor der angeblichen *differentia specifica* der Kirche wurde nicht selten der Debatte entscheidend die Prägnanz genommen. Die (zu) frühzeitige Betonung der Differenzen entlastete dann auch von der mühevollen Aufgabe, in der Diskussion um das „Unternehmen Kirche“ wirklich interdisziplinär zu arbeiten.

Ähnlich wie beim „Unternehmen Kirche“ handelt es sich auch bei der Unternehmensverantwortung um eine Begriffskombination, welche zur Interdisziplinarität zwingt. Dabei ist der Begriff der Unternehmung in der philosophisch-theologischen Tradition genau so ein Fremdwort wie der Begriff der Verantwortung in der zunehmend mathematisierten ökonomischen Debatte. Aber selbst innerhalb der scheinbar zuständigen Disziplinen finden sich höchst unterschiedliche Fassungen der jeweiligen Begrifflichkeiten. Auf welche Definition aus der Geschichte der ökonomischen Theoriebildung soll sich eine philosophisch-theologische Erörterung des Unternehmens beziehen, wenn schon dort die Begrifflichkeit nicht einheitlich ist? Und ist die Begrenzung auf ökonomische Theorien überhaupt angemessen?

---

<sup>3</sup> Vgl. Hermelink 1999.

<sup>4</sup> Vgl. Herms 1997.

<sup>5</sup> Vgl. Hermelink 1997.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Gräb-Schmidt 1999.

## 3.2 Wirtschaftswissenschaftliche Definitionen und ihre Grenzen

Die Problematik im Umgang mit Begriffen sei anhand zweier Definitionen erläutert: In der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ von Bea/Dichtl/Schweitzer definiert Schweitzer den Begriff Unternehmen wie folgt:

„Ein Unternehmen ist eine technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken.“<sup>7</sup>

Das Stichwort „Unternehmung“ in Gablers Wirtschaftslexikon definiert:

„Wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird, je nach der Art der Unternehmung nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung.“<sup>8</sup>

Beide Definitionen werden begleitet von Erläuterungen der Definitionsmerkmale: Bei Schweitzer sind dies die Fremdbedarfsdeckung, die selbständigen Entscheidungen und die eigenen Risiken. Das Merkmal der *Fremdbedarfsdeckung* dient zur Abgrenzung der Unternehmen von den Haushalten. Haushalte und Unternehmen werden unter den Oberbegriff des Betriebs subsumiert. Im Begriff der Unternehmung wird gesellschaftliche Arbeitsteilung vorausgesetzt, die über die Arbeitsteilung innerhalb von Haushalten hinausgeht. Die ggf. hochkomplexe Arbeitsteilung innerhalb eines nach außen autarken Hofes macht diesen Hof oder beispielsweise ein frühmittelalterliches Kloster noch nicht zum Unternehmen, sehr wohl aber zum Betrieb. Erst wo Güter und Dienstleistungen für fremden Bedarf produziert werden, spricht man nach Schweitzer von Unternehmen. Das Merkmal der *selbständigen Entscheidungen* bezieht sich darauf, dass „ein Unternehmen im Rahmen der geltenden Gesetze seine technischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Ziele weitgehend ohne Weisung anderer wählen kann.“<sup>9</sup> Wirtschaftliche Unabhängigkeit ist dabei jedoch nicht zwangsläufig impliziert. Das Merkmal des *eigenen Risikos* bezieht sich auf die Gefahr, dass „durch Unternehmensentscheidungen oder Entscheidungen Dritter negative Konsequenzen für das Unternehmen herbeigeführt werden können.“<sup>10</sup> Für Unternehmen in Marktwirtschaften sind dabei das Absatz- oder Marktrisiko und das Kapitalrisiko entscheidend. „Eine Wirtschaftseinheit, die das Marktrisiko ablehnt oder der das Marktrisiko genommen wird, verliert den Charakter eines eigenständigen Unternehmens.“<sup>11</sup>

Die Erläuterungen bei Gabler beziehen sich auf folgende Definitionsmerkmale: Die Tatsache, dass die *wirtschaftlich-rechtliche Einheit* ausreichend ist und keine räumliche Einheit notwendig ist, grenzt den Unternehmensbegriff vom Betrieb als örtlicher Einheit ab. Die bei Schweitzer nicht thematisierte rechtliche Einheit wird anhand des Handelsnamens (der sogenannten „Firma“) und anhand

<sup>7</sup> Schweitzer 1990, 21.

<sup>8</sup> o.Vf. 1993, 3431.

<sup>9</sup> Schweitzer 1990, 22.

<sup>10</sup> Schweitzer 1990, 23.

<sup>11</sup> Schweitzer 1990, 23.

der Rechtsform charakterisiert. Länger charakterisiert ist der Begriff „wirtschaftliche Einheit“: „Wesensnotwendig ist die Tätigkeit eines Unternehmers (bzw. Unternehmensleiters), der aufgrund erwerbswirtschaftlicher Erwartungen die Geschäftspolitik der Unternehmung einheitlich nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung bzw. größtmöglicher Rentabilität ausrichtet und entweder sein privates Eigentum an Produktionsmitteln oder das ihm anvertraute Kapital der Unternehmung etwaigem Unternehmerwagnis aussetzt. Für ihr Fortbestehen muss die Unternehmung im finanziellen Gleichgewicht bleiben.“ Mit dem Unternehmerwagnis wird somit auf die „eigenen Risiken“ bei Schweitzer hingewiesen. An die Stelle der Fremdbedarfsdeckung als Aufgabe ist das Zielen auf nachhaltig Ertrag bringende Leistung getreten, wobei in der Erläuterung die Leistung keine Rolle mehr spielt. An die Stelle der Leistung für andere tritt der Ertrag als Orientierungsgröße für den Unternehmer in Gestalt der Gewinnmaximierung oder Rentabilitätsoptimierung. Der Begriff „nachhaltig“ ist zu beziehen auf die finanziellen Voraussetzungen einer kontinuierlichen Existenz des Unternehmens. Die Definition bei Gabler ist also viel stärker auf monetarisierbare Größen fokussiert. Unter der gedachten Voraussetzung optimal funktionierender Märkte reduzieren sich die Unterschiede der Definitionen: Denn (nur?) unter dieser Voraussetzung lässt sich die (von wem gesetzte?) Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung am besten dadurch erfüllen, dass das Unternehmen auf gewinnmaximierende Erträge aus seinen Leistungen zielt.

Beide Definitionen sind in bestimmten Einzelheiten sehr differenziert. Sie grenzen Eigen- von Fremdbedarfsdeckung ab (Schweitzer), sie gehen direkt auf das Gewinnprinzip ein (Gabler - nicht in der Theorie vom Unternehmen, sondern schon in der Definition des Unternehmensbegriffs!), thematisieren die Eigenständigkeit von Entscheidungen oder die Übernahme von Risiken (Schweitzer und Gabler). Relativ vage bleiben sie bei der Formulierung des Subjekts: Schweitzer erwähnt, dass man Betriebe (als Oberkategorie für Haushalte und Unternehmen) auch als Sozialgebilde bezeichnet, „d.h. als technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit.“ Die Basiseinheit sei also ein Sozialgebilde, das unter technischen, sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Aspekten erforscht werden könne. In der lexikalischen Definition bei Gabler ist die Unternehmung kein „Gebilde“, sondern eine „Einheit“, genauer eine „wirtschaftlich-rechtlich organisierte Einheit“. Worin die Einheit in finanzieller und in rechtlicher Hinsicht besteht, wird ausgeführt. Immerhin ist mit dem Begriff „organisiert“ schon die Tatsache angesprochen, dass die Einheit einer Unternehmung erst herzustellen ist. Dass dazu mehr als rechtliche Eindeutigkeit und eine kaufmännische Unternehmensrechnung gehört, wird unter dem Stichwort „Organisationsgestaltung“ in Lehre und Forschung intensiv traktiert, ist in die wirtschaftswissenschaftliche Theoriebildung aber nur bedingt eingebunden.

Die beiden gewählten Beispiele sind Begriffsfassungen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die als solche hier nicht zu kritisieren sind. Allenfalls ist darauf hinzuweisen, dass die Aussage bei Gabler, wesensnotwendig sei die Tätigkeit eines Unternehmers bzw. Unternehmensleiters usw., präziser wiedergegeben werden könnte mit folgender Wendung: „Für eine wirtschaftswissenschaftliche

Betrachtung des Unternehmens ist eine *Unternehmerfunktion* vorauszusetzen, nach der die Geschäftspolitik einheitlich nach dem Prinzip X oder Y ausgerichtet wird. Diese *Unternehmerfunktion* kann auf verschiedene Weise praktisch ausgeführt werden, in den meisten Fällen durch eine/n Unternehmer/in oder eine/n Unternehmensleiter/in.“ Die „Wesensnotwendigkeit“ ist weniger im „Wesen“ der Unternehmung verankert als im Wesen und Selbstverständnis die ökonomischen Theoriebildung.

Vorausgesetzt, dass der primäre Adressatenkreis von Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre (Schweitzer) oder von Wirtschaftslexika (Gabler) Personen mit wirtschaftswissenschaftlichem Interesse sind, ist an den gegebenen Definitionen nichts auszusetzen. Problematisch wird die disziplinäre Zuspitzung der Betrachtungsweise dann, wenn in nicht ausschließlich ökonomischem Kontext, sei es in der alltagsmoralischen Debatte oder in philosophisch oder theologisch-ethischer Analyse diese Vorverständnisse als argumentativer Ausgangspunkt genommen werden. Woran kann aber dann angeknüpft werden? In den einschlägigen Handbüchern, Lehrbüchern und Lexika philosophischer oder theologischer Provenienz sind Unternehmen (bisher) nirgends erwähnt.

Zwei scheinbare Ausnahmen belegen das dahinter liegende Forschungsdefizit: Im Artikel „Unternehmen, Unternehmer“ des Evangelischen Soziallexikons werden ebenfalls ausschließlich betriebswirtschaftliche Begriffsbildungen dargestellt, aber - der Zielgruppe angemessen - unter explizitem Hinweis darauf, dass es in der Betriebswirtschaftslehre „keine völlige Übereinstimmung darüber (gibt), wie ein Unternehmen zu definieren ist“<sup>12</sup>. Der entsprechende Artikel in der dritten Auflage des Lexikons für Theologie und Kirche stammt von dem Wirtschaftsethiker Josef Wieland und ist unterteilt in „Unternehmen, wirtschaftswissenschaftlich“ und „Unternehmen, ethisch“. Über die Standardökonomik urteilt Wieland: „Unternehmen werden als Set von Input-Output-Beziehungen, aber vor allem als Marktversagen begriffen, da sie als kollektive Akteure dem Idealbild atomisierter Akteure widersprechen und den Preismechanismus innerhalb und zwischen Unternehmen außer Kraft setzen. Die Standardtheorie hat daher keinen adäquaten theoretischen Begriff der Phänomene Unternehmen und Unternehmer“.<sup>13</sup> Es folgt der Hinweis auf zwei fruchtbare Richtungsansätze in diesem offenen Forschungsfeld. Die Darstellung des Unternehmens unter ethischen Gesichtspunkten beginnt ebenfalls mit der Diagnose eines Theoriedefizits: „Unternehmen sind Organisationssysteme, kollektive Akteure. Die Philosophie verfügt über keine Ethik kollektiver Akteure ...“<sup>14</sup>

Als Fazit der bisherigen Überlegungen ist festzuhalten: Die Ökonomik liefert keinen eindeutigen begrifflichen Ausgangspunkt für die Erörterung des Phänomens Unternehmung und neigt zu einer disziplinär verengten Erfassung des Gegenstandes. Letzteres ist auch nicht anders zu erwarten, wenn Ökonomik als Fach sich nicht durch den Bezug auf einen Gegenstandsbereich „Wirtschaft“ konstituiert, sondern durch einen spezifisch ökonomischen „Approach“ zur Wirklichkeit.

<sup>12</sup> Gutmann 2001, 1637.

<sup>13</sup> Wieland 2001a, 440.

<sup>14</sup> Wieland 2001a, 441.

In Philosophie und Theologie ist die Befassung mit Unternehmen weithin Neuland, so dass auch auf diesem Wege der begriffliche Zugang noch nicht erschlossen ist. Als Brückenbegriff bietet sich der Begriff der Organisation an.

### 3.3 Organisationstheorien und die Elefantengeschichte

Mit dem Übergang von der Ökonomik zur Organisationstheorie öffnet sich ein weites Feld, welches auch nicht annähernd die gleiche theoretische Geschlossenheit wie die Ökonomik aufweist. Denn letztere ist, bei aller Pluralität der Forschungsstrategien und -ansätze, vergleichsweise stark durch ein einheitliches Paradigma geprägt. Die unterschiedlichen Ansätze der Organisationstheorie entstammen jedoch verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen: von den Ingenieurwissenschaften über Psychologie, Soziologie, Betriebs- und Volkswirtschaftstheorie bis zu politikwissenschaftlichen Ansätzen. Dementsprechend unterschiedlich sind die Vorstellungen davon, was Organisationen im Kern ausmacht bzw. welcher Aspekt als im Einzelnen untersuchungsrelevant ausgewählt wird. Morgan unterscheidet in seiner Darstellung der „Unternehmensbilder“ insgesamt acht Metaphern, unter die er die Erörterung einschlägiger Organisationstheorien subsumiert: Organizations as machines, as organisms, as brains, as cultures, as political systems, as psychic prisons, as flux and transformation, as instruments of dominations.<sup>15</sup>

Sofern Unternehmen auch Organisationen sind, stellen all diese Metaphern auch Betrachtungsweisen für Unternehmen dar. Nicht zufällig schildern sowohl Kieser als auch Morgan am Anfang<sup>16</sup> bzw. Schluss<sup>17</sup> ihrer Werke die Elefantengeschichte, welche auch im Religionsunterricht gerne verwandt wird – dort im Zusammenhang der Bilder, die sich Menschen von Gott machen: Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine erfasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil.

Wenn der Elefant in der Geschichte die Organisation repräsentiert und die Blinden für verschiedene Organisationstheoretiker stehen, dann wäre das Bild noch zu ergänzen. Denn aus der Annahme, dass Unternehmen eine Teilmenge von Organisationen sind, folgt keineswegs, dass Unternehmenstheorien eine Teilmenge der Organisationstheorien sind. So sind ökonomische Theorieansätze wie die preistheoretisch fundierte neoklassische Theorie der Unternehmung und

<sup>15</sup> Vgl. Morgan 1986.

<sup>16</sup> Kieser 1993a, 1.

<sup>17</sup> Morgan 1986, 340f.

ihre betriebswirtschaftlichen Ableger in Produktions- und Finanzierungstheorie<sup>18</sup> gerade kein Element der Summe der Organisationstheorien. Hintergrund ist die Missachtung des organisationalen Elements von Unternehmen in der klassischen und neoklassischen ökonomischen Theoriebildung.<sup>19</sup> In Fortsetzung der Metaphernwahl bei Morgan wäre dieser Ansatz so zu umschreiben: Unternehmen als Punkte im Diagramm des Marktanalytikers. Im Bild der Elefantengeschichte: Klassische ökonomische Unternehmenstheorien interpretieren das Wesen des Elefanten anhand der Spuren, die (große und kleine) Elefanten auf Märkten hinterlassen. Sie interpretieren das Verhalten von Elefanten (und anderen Tieren) in unterschiedlichen Umgebungen. Mit der Annahme, dass Elefanten (Unternehmen) genau wie andere Tiere (Haushalte oder Menschen) rationale Eigennutzmaximierer sind, können ökonomische Unternehmenstheorien relativ plausible Hypothesen und Verhaltensprognosen entwickeln, die bei der Landschaftsplanung hilfreich sind. Eine wirtschaftsethische Analyse darf die Relevanz ökonomischer Theorien für die Realität von Unternehmen genauso wenig unterschätzen wie sie sich durch ökonomische Vorverständnisse ihren Gegenstandsbereich einengen lassen darf.

Als Gesprächspartner in der Theorielandschaft fungieren also einerseits diverse blinde Organisationstheoretiker, die mit engem Bezug zur Unternehmung als Organisation unterschiedliche Erfahrungen in theoretischer Abstraktion wiedergeben, wie auch distanzierte (ökonomische) Unternehmenstheoretiker, die zwar mit dem größeren Überblick versehen das Verhalten von Unternehmen erforschen, aber die Unternehmung *als Organisation* gar nicht in den Blick bekommen, was sich in den relativ vagen Ausführungen über das Unternehmen als Sozialgebilde (Schweitzer) oder organisierte Einheit (Gabler) widerspiegelt. Schließlich wären noch die Reiter auf den Elefanten zu nennen, d.h. die Unternehmensleitungen, die im allgemeinen hoch oben sitzend auch nicht viel vom Elefanten zu sehen bekommen – insbesondere nicht die Unterseite –, die sich eher an den Prognosen der distanzierten Unternehmenstheoretiker orientieren, wenn sie die Richtung und den Weg des Elefanten bestimmen wollen, die aber mittlerweile die Erfahrung gemacht haben, dass sie nicht immer alleine die Bewegungsrichtung des Elefanten bestimmen, sondern dieser gelegentlich ein starkes Beharrungsvermögen aufweist. So klug es dann sein mag, den Sitz hoch oben zu verlassen und sich intensiv mit der eigenen Organisation (dem Elefanten), deren Eigenleben und Bedürfnissen zu beschäftigen: Der Blick für die Richtung darf dabei nicht dauerhaft verloren gehen.

Morgan weist auf die Grenzen des Bildes hin: Wir verstehen die Botschaft der Geschichte, weil wir wissen, was Elefanten sind. Im Umgang mit Organisationen sind wir aber selbst Blinde, auch dann, wenn wir versuchen, die aus den Erfahrungen anderer Blinder abgeleiteten Abstraktionen aufzunehmen.<sup>20</sup> Eine philosophisch- oder theologisch-ethische Betrachtungsweise der Unternehmung, die kei-

<sup>18</sup> Vgl. Schoppe et al. 1995, 5-20.

<sup>19</sup> Zu einer auf diesen unreflektierten kollektiven Individualismus der Neoklassik bezogenen Kritik vgl. Albert 1967, 32ff. 404ff.

<sup>20</sup> Mit dieser Herangehensweise verbindet Morgan die Aufforderung, sich nicht prinzipiell für eine Metapher zu entscheiden, sondern je nach Situation auf unterschiedliche Metaphern zurückzugreifen. Damit ist er selber wieder stilbildend für eine Richtung der Organisationstheorie geworden: die interpretativen Ansätze; vgl. Wollnik 1993.

ne bereits selbst ausgearbeitete Theorie ihres Gegenstandes entwickelt hat, muss die in anderen Theorien verdichteten Erfahrungen aufnehmen. Sie muss nicht und darf auch nicht die Gegenstandsbestimmungen anderer Theorien aufnehmen. Dies wäre – im Bild gesprochen – so, als würde eine Untersuchung von Elefanten unter dem Aspekt ihrer Fortpflanzung an die Erfahrungen des Blinden am Bein des Elefanten anknüpfen und zunächst die Fortpflanzung von Bäumen untersuchen, um dann die Differenzen von Bäumen und Elefanten herauszuarbeiten.

Die zum Zwecke dieser Untersuchung entwickelte eigene Begriffsbestimmung von Unternehmen, die im Folgenden zu erläutern ist, hat daher nicht den Anspruch, die einzig richtige Bestimmung des Unternehmensbegriffs zu sein. Sie kann der Situation des „Blinden“ nicht entfliehen. Vielmehr sollen Erfahrungen und Reflexionen aus der wirtschaftswissenschaftlichen und organisationstheoretischen Forschung (also der anderen „Blinden“) aufgenommen und anknüpfungsfähig gehalten werden. Engführungen, die für die zu diskutierende Fragestellung problematisch wären, sollen vermieden werden.<sup>21</sup>

### 3.4 Das Unternehmen: eine Arbeitsdefinition

Bei jeder eigenen Definition werden inhaltliche Weichenstellungen vollzogen. Dies ist unvermeidlich. Der Anspruch der eigenen Definition ist ein dreifacher:

1) Einerseits soll die Definition den Gegenstandsbereich der folgenden Diskussion eingrenzen. Mit Hilfe der Definition soll z.B. die Feststellung möglich sein, warum die BASF AG ein Unternehmen ist, die zufällige Ansammlung von Menschen auf der Straße, für die sich ja auch Probleme kollektiver Verantwortung stellen, aber nicht Gegenstand der Betrachtung ist. Die Begriffsbildung muss eine Unterscheidung zwischen Phänomenen der Kollektivverantwortung und Phänomenen der Unternehmensverantwortung ermöglichen – auch wenn im Einzelnen viele Fragestellungen analog sein können.

2) Andererseits dürfen die in der Frage der Unternehmensverantwortung inhaltlich zu diskutierenden bzw. in der Literatur diskutierten Punkte nicht schon in der Begriffsdefinition beantwortet sein. Die Theorie der Unternehmensverantwortung handelt von Unternehmen und nicht von Unternehmenstheorien. Dass eine These nicht vereinbar ist mit dem Verständnis von Unternehmen in einer bestimmten Unternehmenstheorie, darf als solches kein Argument darstellen.

3) Die Definition soll so gefasst sein, dass deutlich gemacht werden kann, dass und inwiefern sich die bestehenden Unternehmens- und Organisationstheorien mit ihren Fragestellungen auf den gleichen Gegenstandsbereich beziehen. Dazu ist es nötig, sich an Bekanntes anzulehnen und Anknüpfungsmöglichkeiten für die bestehenden Unternehmens- und Organisationstheorien zu bieten. Vorgehensweise, Hypothesen und Erkenntnisse der Theorien werden im Laufe der Untersuchung an den Orten einbezogen, an denen sie die höchste Relevanz haben.

<sup>21</sup> Vgl. inhaltlich zum Thema „Organisationstheorien“ unten Kap. 6.2.1.

Vorab seien zwei weitere Begriffsbestimmungen genannt, die – neben den bereits zitierten – bei der Entwicklung dieser eigenen Definition Pate gestanden haben. Im Lehrbuch für Organisationsgestaltung von Schanz werden Organisationen charakterisiert als

„Interaktionssysteme, die spezifische Ziele verfolgen, gleichzeitig aber auch Instrumente im Hinblick auf die persönlichen Ziele ihrer Mitglieder und Beteiligten darstellen, sich der Arbeitsteilung (Differenzierung) und Koordination als Methoden bzw. als Mittel der Zielerreichung bedienen und Kontinuität in dem Sinn aufweisen, dass sie in der Regel über einen längeren Zeitraum hinweg existieren.“<sup>22</sup>

Ohne hier auf Zusammenhang und Bedeutung der folgenden Definition im Rahmen der Habilitationsschrift von Wieland einzugehen, sei dessen andere Definition der Organisation wiedergegeben. Danach sind Organisationen

„Systeme (Organisationssysteme), die auf Systeme (Funktionssysteme) bezogen sind. Sie definieren sich über individuelle und kollektive Organisationsziele und konstituieren sich über intentional handelnde Akteure als Mitglieder, deren Interaktion formalen Regelungen unterliegt.“<sup>23</sup>

Die für die weitere Untersuchung zugrundegelegte Umschreibung für den Begriff Unternehmen lautet:

Unternehmen werden verstanden als identifizierbare Organisationen, d.h. durch Mitgliedschaft bzw. mitgliedschaftsanaloge Mechanismen abgrenzbare Interaktionssysteme, die mit Zielsetzungen verknüpft sind, welche aus Bedürfnissen außerhalb der Organisation erwachsen.

Bei der folgenden Erläuterung der Definitionselemente werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den genannten Begriffsverständnissen deutlich.

„Interaktionssystem“

Unternehmen werden (mit Schanz) als Interaktionssysteme verstanden, nicht als Einheit (Schweitzer) und nicht als Gebilde (Gabler). Die Akteure, die in diesem System interagieren, sind zunächst Menschen, worauf der Begriff „soziale Gebilde“ hinweist. Nicht selten interagieren aber in Organisationen nicht nur Menschen mit Menschen, sondern auch Menschen mit Maschinen und sogar Maschinen mit Maschinen.<sup>24</sup> Die interagierenden Menschen sind häufig die Mitglieder der Organisation. Durch die Mitgliedschaft ist eine Bindung und Wechselbeziehung zwischen individuellem Akteur und Organisation bezeichnet.

Mit der Feststellung, dass es sich bei Unternehmen/Organisationen um Interaktionssysteme handelt, ist die Feststellung verbunden, dass Unternehmen keine Menschen sind. Die Organisation bleibt begrifflich von den individuellen Akteuren unterschieden. Im Falle des Eigentümerunternehmens, welches gleichzeitig ein Ein-Mann-Betrieb ist, hat diese Differenzierung praktisch nur eine marginale Relevanz. In allen anderen Fällen ist die Unterscheidung aus zwei Gründen wichtig: Erstens wird damit vermieden, dass eine Tradition unreflektiert durchschlägt,

<sup>22</sup> Schanz 1994, 6.

<sup>23</sup> Wieland 1996a, 75.

<sup>24</sup> So Schanz 1994, 6.

welche Unternehmen entweder mit dem Unternehmer identifiziert oder als verlängerten Arm des Unternehmers betrachtet. Zweitens wird mit Interaktion auch darauf hingewiesen, dass die Addition der Handlungen individueller Akteure keineswegs identisch ist mit dem, was als Unternehmenshandlungen identifiziert werden kann.

Gleichzeitig gibt es keine Organisation ohne individuelle Akteure. Ein Interaktionssystem braucht Elemente, die interagieren. Deshalb wähle ich auch den Begriff „Organisation“ und vermeide den Begriff „Institution“, weil der Institutionenbegriff nur teilweise deckungsgleich mit dem Organisationsbegriff ist.<sup>25</sup>

„durch Mitgliedschaft bzw. mitgliedschaftsanaloge Mechanismen abgrenzbar“

Nicht jedes System, in dem einzelne Elemente interagieren, und noch nicht einmal jedes gesellschaftliche System, in dem Menschen mittels Kommunikation interagieren, ist eine Organisation. Der Begriff Organisation sei hier von anderen gesellschaftlichen Systemen dadurch unterschieden, dass Systemgrenzen durch Mitgliedschaftsregeln (häufig: Verträge) festgestellt werden.

Damit ist wie in der Definition von Wieland unterschieden zwischen Funktionssystem und Organisationssystem. Während Funktionssysteme (Wirtschaft, Recht, Religion usw.) prinzipiell alle Gesellschaftsmitglieder inkludieren, haben Organisationen spezifische Exklusions- und damit Abgrenzungsmechanismen wie z.B. (Mitgliedschafts-)Verträge. Organisationen haben Mitglieder und Nicht-Mitglieder. Durch diesen spezifischen Abgrenzungsmechanismus unterscheiden sie sich nicht nur von Funktionssystemen, sondern auch von zufälligen Menschenansammlungen oder ähnlichem.

Terminologischer Exkurs: Damit wird eine Unterscheidung von Luhmann aufgenommen, aber an einer Stelle mit anderen Begriffen versehen. Luhmann unterscheidet drei Typen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Funktionssysteme.<sup>26</sup> **Interaktionssysteme** kommen dadurch zustande, dass Anwesende sich wechselseitig wahrnehmen. Der Abgrenzungsmechanismus ist daher Anwesenheit/Abwesenheit. Systeme vom Typ Gesellschaft umfassen alle kommunikativ füreinander erreichbaren Handlungen und sind somit prinzipiell unabgeschlossen: „In der heutigen Zeit ist die Gesellschaft Weltgesellschaft“.<sup>27</sup> Diese prinzipielle Unabgeschlossenheit geht parallel mit einer Binnendifferenzierung in **Funktionssysteme** (Wirtschaftssystem, Rechtssystem usw.), deren Abgrenzungsmechanismen in der Verwendung spezifischer Leitcodierungen liegen (Zahlen/nicht-Zahlen für Wirtschaft; Recht/Unrecht für das Rechtssystem). Ihre Ausdehnung ist aber prinzipiell universal. In

<sup>25</sup> Dieses Verständnis ist kompatibel mit Herms 2001, der aufzeigt, dass der Institutionenbegriff drei unterschiedliche Sachverhalte bezeichnet bzw. auf drei Aspekte eines weiten Institutionenbegriffs hinweist. Wird mit dem weiten Institutionenbegriff „bezeichnet die auf Dauer gestellten Regelmäßigkeiten menschlichen Handelns“ (ebd., 750), dann erscheinen drei Aspekte dieser Regelmäßigkeiten, nämlich a) persönliche Gewohnheiten und Grundsätze mit Bezug auf den Institutionenbegriff A. Gehlens, b) soziale Regelungskomplexe mit Bezug auf Institutionen wie Sprache, Geld, Recht, Eigentum, Liebe usw. und c) Organisationen mit Bezug auf Institutionen als korporative Gebilde, soziale Systeme o.ä.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu v.a. Luhmann 1975 und analog in Luhmann 1997 die Seiten 743-776 (Funktional differenzierte Gesellschaft), 812-826 (Interaktion und Gesellschaft) und 826-847 (Organisation und Gesellschaft).

<sup>27</sup> Luhmann 1975, 89f.

komplexen Gesellschaftsordnungen schiebt sich zwischen Gesellschaftssystem und Interaktionssysteme eine dritter Typus, der weder auf den Typus Interaktion noch auf den Typus Gesellschaft zurückzuführen ist: Als **Organisationen** „können wir Sozialsysteme bezeichnen, die die Mitgliedschaft an bestimmte Bedingungen knüpfen, also Eintritt und Austritt von Bedingungen abhängig machen.“<sup>28</sup> Mit dem Hinweis auf Mitgliedschaft als spezifischen Abgrenzungsmechanismus von Organisationen nehme ich genau diese Unterscheidung auf, jedoch mit einer begrifflichen Verschiebung. Denn die Beschränkung des Begriffs Interaktionssystem auf soziale Systeme von Anwesenheit würde erstens kollidieren mit der Organisationsdefinition von Schanz und anderen. Sie wäre zweitens vollkommen inkompatibel mit einer für die Wirtschaftsethik höchst relevanten Entwicklung in der Ökonomik, nämlich der Ausarbeitung von Ökonomik als Theorie menschlicher Interaktion,<sup>29</sup> die keineswegs nur das Verhalten von Anwesenden analysiert. Sie würde drittens die Tatsache verdunkeln, dass Interaktion und deren Regeln innerhalb der Organisation wesentliche Voraussetzung für so etwas wie Organisationshandeln darstellt. Und sie würde viertens verschleiern, dass es in der Geschichte einer konkreten Organisation häufig einen fließenden Übergang von der Kooperation unter Anwesenden zu einer Organisation im engeren Sinne gibt. Ich verwende daher den Begriff Interaktionssystem als Oberbegriff für beides: für das Luhmannsche Interaktionssystem und das Luhmannsche Organisationssystem. Statt „Interaktionssystem“ verwende ich den unschönen, aber präzisen und darüber hinaus geprägten und weniger missverständlichen Begriff des „Face-to-face-Interaktionssystems“. Inhaltlich besteht somit keine Differenz zur Luhmannschen Differenzierung. Die Abgrenzungsmechanismen von Organisationen sind deren Mitgliedschaftsregeln.

Dass Organisationen sich aus der Mitgliedschaft und der Interaktion individueller Akteure konstituieren, wird häufig so verstanden, dass diese Konstitution über die Festlegung spezifischer Ziele geschieht. Dann erscheinen Organisationen als soziale Gebilde mit einheitlicher, eigener Ziel- bzw. Zwecksetzung. In der neoklassischen Theorie der Unternehmung ist das Unternehmen nichts anderes als eine Produktionsfunktion mit dem Ziel Gewinnmaximierung. Damit wird aber die Organisation als Mikrokosmos der Interaktion ausgeblendet. Diese Ausblendung wird bei Schanz relativiert: „Interaktionssysteme ..., die spezifische Ziele verfolgen, aber Instrumente der persönlichen Ziele ihrer Mitglieder (bzw. Beteiligten) sind.“<sup>30</sup> Nach der hier vorgeschlagenen Definition ist die Festlegung von Zielen keine Definitionsvoraussetzung von Organisationen. Vielmehr ist die Verankerung einheitlicher Unternehmensziele ein Idealfall, in dem dann ein Steuerungsmedium (Orientierung an Zielen) zum Abgrenzungsmechanismus wird: Alle Mitglieder verfolgen die gleichen Ziele, und wer die gleichen Ziele nicht verfolgt, kann nicht Mitglied sein oder bleiben. Damit wird aber eine wesentliche Funktion des Systemtyps Organisation übergangen: Die teilweise Entkoppelung individueller Ziele von kollektiven oder Organisationszielen bei gleichzeitiger Kooperation im Rahmen von Mitgliedschaftsregelungen.

### „Organisation“

Unternehmen werden also Organisationen, indem sie sich aus der Mitgliedschaft und der Interaktion individueller Akteure konstituieren. Als Methoden bedienen

<sup>28</sup> Luhmann 1975, 92.

<sup>29</sup> Vgl. Homann/Suchanek 2000, insbesondere 32-40 (Ökonomik als Interaktionstheorie).

<sup>30</sup> Schanz 1994, 6, vgl. auch 10f.

sich Organisationen der Arbeitsteilung und Koordination.<sup>31</sup> D.h. Unternehmen *sind* nicht nur Organisationen, sie *haben* häufig auch eine Organisation, indem formale Regeln die Interaktion ihrer Mitglieder und den Zusammenhang mit monetären und sachlichen Ressourcen beeinflussen. Dass die Interaktion der Mitglieder formalen Regeln unterliegt, ist ebenfalls gelegentlich Teil der Organisationsdefinition<sup>32</sup>. Abgesehen davon, dass neben den formalen Regeln auch die informellen Regelungssysteme erwähnt werden müssten, gehören die Interaktionsregeln m.E. nicht zur Definition des Organisationsbegriffs, sondern sind ein Element der Beschreibung bestimmter Organisationen. Wegen der Doppelbedeutung von Organisation wird gelegentlich auch von Korporationen gesprochen, die dann eine bestimmte Organisation haben können. Damit kann auch scheinbar gut an die US-amerikanische Debatte angeknüpft werden, die durchgehend den Begriff Corporation verwendet (Corporate Responsibility). Konsequenterweise wäre dann nicht von Organisations- oder Unternehmensverantwortung, sondern von korporativer Verantwortung zu reden. Die Rede von korporativer Verantwortung führt im deutschen Kontext jedoch wieder zur unweigerlichen Assoziation mit der neu aufgeflamten Korporatismusdebatte, womit die Diskussion über die gesellschaftliche Bedeutung von Verbänden bezeichnet wird. Scheinbare Klärungen, die neue Missverständnisse hervorrufen, sind keine Klärungen. Daher wird weiterhin der Begriff Organisation verwendet im Sinne der Bezeichnung korporativer Akteure, nicht im Sinne der Bezeichnung eines Regelsystems, welches jede Korporation in mehr oder weniger formalisierter Weise auch hat.

### „Identifizierbarkeit“

Identifizierbarkeit ist nach der hier vertretenen Auffassung Teil des Unternehmensbegriffs. Mit Identifizierbarkeit mitgemeint ist Identifizierbarkeit über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Der Normalfall ist, dass Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg existieren.<sup>33</sup> Auf diese Weise kommt mit dem Begriff der Identifizierbarkeit auch die Geschichtlichkeit der Unternehmung in das Blickfeld, welche zumindest in der Organisationstheorie häufig ein Schattendasein fristet. Dass diese Identifizierbarkeit erst hergestellt werden muss, zeigt in der Praxis das Firmenrecht, d.h. das Recht der Namensgebung für Unternehmen. Aber auch unabhängig von der rechtlichen Normierung haben Unternehmen, von denen hier gesprochen wird, einen Eigennamen, in dem nicht selten das Verhältnis oder eben Nicht-Verhältnis zwischen Unternehmer und Unternehmen zum Ausdruck kommt.

Unternehmen haben nicht nur ein Binnenverhältnis, sondern auch ein Außenverhältnis. Der klassische Begriff hierfür ist die fiktive Person des Rechts: die juristische Person. Unternehmen können Verträge abschließen oder allgemeiner: Sie können nach außen als Akteur auftreten – ungeachtet der Tatsache selber Interak-

<sup>31</sup> Vgl. Schanz 1994, 6, sowie 11f.

<sup>32</sup> Vgl. die Definition von Wieland.

<sup>33</sup> Vgl. Schanz 1994, 6.

tionssystem zu sein. Ohne diese Identifizierbarkeit wäre vermutlich nie eine Diskussion über Unternehmensverantwortung entstanden. Hier liegt auch eine Differenz zur Frage nach der Gerechtigkeit von Strukturen und ein weiteres Argument dafür, nicht allgemein von Unternehmen als Institutionen zu reden.

Die bisherigen Erörterungen bezogen sich nicht nur auf Unternehmen, sondern auf Organisationen im allgemeinen und waren nötig, da Unternehmen hier als Elemente der Klasse „Organisationen“ verstanden werden. Die beiden im Folgenden zu erläuternden Definitionselemente beziehen sich nur auf Unternehmen.

### „Zielsetzungen, welche aus Bedürfnissen außerhalb der Organisation erwachsen“

Dass Unternehmen keine Selbstzwecke sind, ist Teil der *opinio communis*. Nicht selten werden Unternehmen als Instrumente der Gewinnerzielung behandelt, sei es um der theoretisch notwendigen Abstraktion willen (als Verhaltensannahme in der Preistheorie), sei es in polemischer Absicht („Wer anderes erwartet, ist realitätsferner Idealist“) oder sei es in apologetischer Absicht („Wir sind ein Unternehmen und kein Sozialamt. Unser Ziel ist es, Gewinn zu machen“). Nur aus sehr großer Distanz ist diese Position haltbar. Jede nähere Betrachtung muss differenzieren. Selbst in der Unternehmensdefinition bei Gabler ist wesentlich vorsichtiger von dem Ziel „einer nachhaltig ertragbringenden Leistung“ die Rede: Das Ziel ist die Leistung, die ja vermutlich nur dann Ertrag bringt, wenn es eine Leistung für andere ist und bei diesen anderen Zahlungsbereitschaft für diese Leistung besteht. D.h. dann aber, dass in dieser Definition die Funktionsweise von Märkten als Orten des Tausches schon vorausgesetzt ist.

Zwei Argumente sprechen für die hier gewählte weiter gefasste Rede von Zielsetzungen, welche aus Bedürfnissen außerhalb der Organisation erwachsen. Erstens: Die definitorische Beschränkung auf die Zielsetzung der Gewinnerzielung hätte zur Folge, dass eine wirtschaftsethisch zentrale betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Diskussion bereits bei der Bestimmung des Diskussionsgegenstandes erledigt wird. Die betriebswirtschaftliche Diskussion über Sachziele (wie z.B. Produktion bestimmter Güter) und Formalziele (z.B. Gewinnziele) würde definitorisch auf das Formalziel Gewinnerzielung beschränkt. Die wirtschaftsethische These, Unternehmen hätten die Aufgabe, gesellschaftlich sinnvolle Güter und Dienstleistungen herzustellen unter der Nebenbedingung der Gewinnerzielung, wäre mit einer solchen Definition von selbst verabschiedet. Ungeachtet der inhaltlichen Fragwürdigkeit dieser These<sup>34</sup> darf in wirtschaftsethischen Zusammenhängen eine solche These nicht schon definitorisch ausgeschlossen werden. Zweitens wäre mit der Fokussierung auf Gewinnerzielung der Gegenstandsbereich dieser Untersuchung bereits von vornherein auf Marktwirtschaften westlichen Typs eingeschränkt.

<sup>34</sup> Fragwürdig ist die These insofern, als sie mehr Fragen aufwirft, als beantwortet: Wer ist „die Gesellschaft“? Wer bestimmt, was sinnvoll ist? usw. Dass Fragen aufgeworfen werden, ist an sich sinnvoll, kollidiert aber mit dem normativen Gestus, den diese These umgibt, als sei damit schon irgend etwas gesagt.

Mit diesem Definitionsvorschlag soll aber gleichzeitig die betriebswirtschaftliche Unterscheidung von Haushalt und Unternehmen in die Abgrenzung des Gegenstandes aufgenommen werden. Unternehmen dienen (betrachtet man die Produktion) der Fremdbedarfsdeckung, Haushalte der Eigenbedarfsdeckung. Auch ein Haushalt kann dem ökonomischen Prinzip der Effizienz folgen und seinen Bedarf mit möglichst geringem Aufwand decken. Damit wird in ihm die ökonomische Rationalität wirksam. Ist dies mit Geldströmen verbunden, nimmt er im systemtheoretischen Sinn am Funktionssystem der Wirtschaft teil. Trotzdem wird er nicht zur Unternehmung. Unternehmen haben immer bestimmte, nicht notwendigerweise selbst bestimmte Ziele außerhalb ihrer selbst. Sie können der Durchsetzung einer Innovation dienen, der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen für andere oder eben auch der Gewinnabgabe.

Die Unterscheidung von Haushalten und Unternehmen ist nicht trivial. Geht man davon aus, dass die Anforderung, Löhne und Gehälter zu zahlen, aus der Interaktion innerhalb der Organisation resultiert, z.B. als Entgelt für Arbeitszeit oder Arbeitsleistungen in und für die Organisation, dann ist das Ziel sicherer und dauerhafter Gehälter keine Zielsetzung von außerhalb der Organisation. Daraus folgt beispielsweise, dass allein die Tatsache, dass Kirchen als großer Arbeitgeber auftreten, überhaupt kein hinreichendes Argument darstellt, um Kirchen als Unternehmen zu begreifen. Zum Unternehmen werden Organisationen erst durch die Kopplung mit Zielen und Bedürfnissen außerhalb ihrer selbst.

Dass in der systemtheoretischen Sichtweise von Organisationen häufig als Ziel das langfristige Überleben einer Organisation angenommen wird, muss keineswegs ein Widerspruch zu dem hier vertretenen Verständnis sein. Allenfalls wäre m.E. präziser von einer Erhaltsbedingung zu reden als von einem Ziel. Und dass die Erhaltsbedingung unabdingbares Mittel für alle anderen Ziele darstellt und insofern ein eigenes Ziel ist, steht im Normalfall außer Frage. Die Pointe der systemtheoretisch orientierten Betriebswirtschaftslehre besteht auch weniger darin, damit ein neues treffendes Oberziel zu formulieren, sondern vielmehr auf die Vielfalt und teilweise Widersprüchlichkeit unterschiedlicher Ansprüche gegenüber Unternehmen und daher gerade auf die Nicht-Einheitlichkeit der Unternehmenszielsetzungen hinzuweisen. Unter der Vorgabe des Überlebens der Organisation besteht der Managementprozess in dieser Vorstellung im Austarieren unterschiedlicher Zielsysteme. Diese Sicht ist kompatibel mit der hier vorgetragenen Unternehmensdefinition.

### „Verknüpfung mit Zielen“

Die Verknüpfung mit solchen Zielsetzungen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Die Organisationsmitglieder können spezifische Ziele festlegen, sei es die Durchsetzung eines bestimmten neuen Produkts, die Eroberung von Marktanteilen, ein Gewinnziel oder ähnliches. Aber auch Nicht-Mitglieder können zu den Stiftern der Unternehmensziele werden. In Marktwirtschaften ist es sogar der Normalfall, dass die spezifischen Kompetenzen und Interessen der Unternehmensmitglieder in der Interaktion mit realen und potentiellen Kunden zur Be-

stimmung der Unternehmensziele führen. Auf diese Unbestimmtheit des Begriffs „Verknüpfung“ bezieht sich das berühmte Zitat von Adam Smith: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“<sup>35</sup> Ob der Bäcker sein Unternehmensziel in der Stillung meines Hungers sieht oder in der Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite, ist unter der Bedingung funktionierender Märkte und meiner eigenen Zahlungsfähigkeit unerheblich. Deshalb kann die volkswirtschaftliche Betrachtung mit einigem Recht von diesem Zwischenschritt der Verknüpfung absehen und Unternehmen als gewinnmaximierende Subjekte behandeln.

### 3.5 Fazit

Mit der hier entwickelten Definition lassen sich Unternehmen hinreichend präzise von anderen, in bestimmten Zusammenhängen synonym verwendeten Begriffen abgrenzen. Die Erörterung der Unternehmensverantwortung bezieht sich also auf die Frage, ob und wie die mit dem Begriff der Verantwortung verbundenen ethischen Traditionen angewandt werden können auf Unternehmen, worunter zu verstehen ist: identifizierbare Organisationen, d.h. durch Mitgliedschaft bzw. Mitgliedschaftsanaloge Mechanismen abgrenzbare Interaktionssysteme, welche ihrerseits mit Zielsetzungen verknüpft sind, die aus Bedürfnissen außerhalb der Organisation erwachsen.

---

<sup>35</sup> Smith 1789/2001, 17 (1. Buch, 2. Kapitel).

## 4. Was nennen wir „Verantwortung“?

*Die Anforderung an den hier zu verwendenden Verantwortungsbegriff ist, dass er von anderen Begriffen der ethischen Tradition unterscheidbar bleibt, seine spezifische Funktion erfüllt, ohne die in Geschichte und Gegenwart geführten Diskurse über Verantwortung wegzudefinieren (4.1-4.4).*

*Inhaltlich bezeichnet Verantwortung das „Eintreten“(-Müssen) oder „Eintreten“(-Müssen) eines Subjekts für ein Objekt. (4.5) Nicht mehr und nicht weniger. (4.6-4.7) Wer Verantwortung zugeschrieben bekommt, sie übernehmen darf oder muss, ist Ergebnis verschiedener Kommunikationsprozesse. (4.8).*

### 4.1 Zur Geschichte des Verantwortungsbegriffs

Angesichts der Hochkonjunktur des Verantwortungsbegriffs kann seine vergleichsweise junge Geschichte - zumindest als ethischer Schlüsselbegriff - überraschend erscheinen. „Tatsächlich finden wir in der klassischen Ethik von Aristoteles bis Kant weder den Begriff „Verantwortung“ noch einen anderen Terminus mit äquivalenter Bedeutung.“<sup>1</sup> Als Wort ist die Verwendung von „Verantwortung“ bis in das 15. Jahrhundert zurückzuverfolgen. Es stammt aus dem Rechtsleben und bezeichnet dort die rechtfertigende Antwort auf eine Klage oder einen Vorwurf vor Gericht. Es entspricht somit dem im römischen Rechtsleben geläufigen Begriffen *respondere*, *responsum* etc.<sup>2</sup> Auch in der christlichen Vorstellungswelt wurde (und wird) das Gottesverhältnis des Menschen mit juristischen Begriffen interpretiert. Dann bedeutet Verantwortung auch das Sich-rechtfertigen-Müssen des Menschen vor dem höchsten Richter bzw. vor dem Richterstuhl Christi am Jüngsten Tag.<sup>3</sup> Als ethischer Begriff tritt Verantwortung erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zunehmend in den Mittelpunkt. Als erste Monographie gilt die Abhandlung von Lucien Lévy-Bruhl „L'idée de responsabilité“ aus dem Jahre 1884.<sup>4</sup> Einen großen Beitrag zur Begriffskonjunktur leistete 1919 Max Weber mit seiner Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik.<sup>5</sup> H. R. Niebuhr veröffentlichte 1963 in den USA seine christliche Moralphilosophie unter dem Titel „The Responsible Self“<sup>6</sup>, und Hans Jonas stellte seinen Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation unter den programmatischen Titel „Das Prinzip Verantwortung“. Damit machte er kaum weniger als Max Weber

<sup>1</sup> Bayertz 1995, 3.

<sup>2</sup> Schwemmer 1986, 499; Körtner 1999, 66f; Schwartländer 1974, 1579.

<sup>3</sup> Schwartländer 1974, 1579; Bayertz 1995, 17f.

<sup>4</sup> Bayertz 1995, 3.

<sup>5</sup> Weber 1919/1999, v.a. 441-450.

<sup>6</sup> Niebuhr 1963.

einen Gegensatz auf: den Widerspruch zum „Prinzip Hoffnung“.<sup>7</sup> Dass das Prinzip Hoffnung in der Umgangssprache gelegentlich mit Unverantwortlichkeit in Verbindung gebracht wird, wird zwar den beiden großen Philosophen Bloch und Jonas nicht gerecht, ist aber doch mehr als nur Zufall.

Mittlerweile wird insofern Kritik an der „Verantwortungskonjunktur“ laut, als zu Recht festgestellt wird, dass der Begriff die ethischen Probleme nicht so löst, wie vielleicht gehofft wurde. Aber die Rede von der „organisierten Unverantwortlichkeit“ ist genauso wie die Kritik am „Ruf nach Verantwortung“ und die offen bleibende Frage „Verantwortung – Prinzip oder Problem?“ eher ein Indiz für die Begriffskonjunktur als für das Ende einer Phase.<sup>8</sup> Von einem Begriff alleine ist jedoch wenig zu erwarten. Der Begriff des Hundes kann nicht bellen und der Begriff Verantwortung kann - selbst als Prinzip - keine Probleme lösen.

Was ist mit dem Begriff gemeint und gibt es Gründe für seine Konjunktur?

## 4.2 Die Funktion des Verantwortungsbegriffs

In seinen systematisch orientierten Ausführungen zur Geschichte des Verantwortungsbegriffs stellt Bayertz eine funktionale Grundkonstante in der Verwendung des Terminus fest: „Der Sinn und Zweck des Verantwortungsbegriffs besteht darin, eine Beziehung zwischen (moralischen) Subjekten und (moralischen) Objekten herzustellen.“<sup>9</sup>

Wenn dem so ist, dann wäre die Konjunktur des Verantwortungsbegriffs darauf zurückzuführen, dass die Beziehung zwischen moralischen Subjekten und moralischen Objekten thematisierungsbedürftig geworden ist. Dafür spricht vieles, wie sich an den beiden argumentativen Frontstellungen bei Max Weber und Hans Jonas deutlich machen lässt.

### 4.2.1 Verantwortungs- versus Gesinnungsethik (Max Weber)

Max Weber hat in seinem berühmten Vortrag „Politik als Beruf“<sup>10</sup> Verantwortungsethik mit Gesinnungsethik kontrastiert. Als kritisierte gesinnungsethische Position galt Weber die Abkoppelung des moralischen Subjekts in seiner autonomen Selbstbestimmung des Gewissens von den Folgen des Handelns. Eingefordert wurde unter dem Stichwort der Verantwortung, dass auch Handlungsfolgen dem Subjekt in moralischer Hinsicht zugeordnet werden müssen. Missverstanden wurde Webers Kritik überall dort, wo der Rekurs auf die Folgen des Handelns zu der Behauptung führte, es käme nur auf Ergebnisse und mithin nur auf die Folgen an. Die Fokussierung der Ethik auf Ereignisse, auf Folgen des Handelns, wozu eine ausschließlich utilitaristische Ethik neigt, kann sich nicht auf Webers Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik berufen. Denn wenn Sinn

<sup>7</sup> Jonas 1984 und Bloch 1959.

<sup>8</sup> Beck 1988; Kaufmann 1992; Bayertz 1995.

<sup>9</sup> Bayertz 1995, 64.

<sup>10</sup> Weber 1919/1999.

und Zweck des Verantwortungsbegriffs die Herstellung einer Beziehung zwischen moralischen Subjekten und moralischen Objekten ist, dann hat Verantwortung immer eine subjektive Seite und immer eine objektive Seite und ist als Beziehung zu verstehen. Webers Kritik an der Ausblendung der objektiven Seite sollte dann nicht zu einer Vernachlässigung der subjektiven Seite führen.

Die Gegenüberstellung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik hat häufig eine kulturkritische Note: Die Kritik einer Gesinnungsethik beinhaltet dann die Kritik an einer europäischen, v.a. deutschen, mit dem Namen Immanuel Kant verknüpften ethischen Tradition. Demgegenüber nimmt die Position der Verantwortungsethik expliziten oder impliziten Bezug auf die eher angelsächsische Ethiktradition, deren Protagonisten im allgemeinen unter dem Sammelbegriff der Utilitaristen vereinigt werden.

Die Identifikation von Gesinnungsethik mit kantischer Tradition trifft nicht das Werk des Königsberger Philosophen. Sie hat lediglich darin ihr relatives Recht, dass Kants ethisches Programm gerade auf Überwindung von Heteronomie und auf Ausbildung einer autonomen und selbstbestimmten Ethik gerichtet war. Die Selbstbestimmung des autonomen Subjekts und mithin seine Freiheit ist aber nur denkbar, wenn sie sich unabhängig von äußeren Umständen, von Erfolg oder Misserfolg des Handelns macht. Denn über Erfolg oder Misserfolg (oder auch Nebenfolgen) entscheiden immer auch (aus Sicht des Subjekts) kontingente Einflussfaktoren. Eine an Erfolg/Misserfolg orientierte Ethik ist daher immer heteronom und (zumindest partiell) fremdbestimmt. Diese Denkweise kulminiert in der These, wonach „nichts in der Welt ... zu denken möglich (ist), was ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden, als allein ein guter Wille.“<sup>11</sup> Trennt man diese Denkweise vom Gesamtwerk des Philosophen ab und macht sie populär, dann trifft man relativ präzise auf die von Weber als Gesinnungsethik bezeichnete Denkweise: „»der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim.« ... Wenn die Folgen einer aus reiner Gesinnung fließenden Handlung üble sind, so gilt ihm nicht der Handelnde, sondern die Welt dafür verantwortlich, die Dummheit der anderen Menschen oder - der Wille des Gottes, der sie so schuf.“<sup>12</sup> Kants „Gesinnungsethik“ - entstanden im Preußen des 18. Jahrhunderts - basiert auf der berechtigten Unterscheidung zwischen einer bloß äußerlichen Erfüllung objektiver Verbindlichkeiten und einem Handeln aus Pflicht, unabhängig von aller bloßen Neigung und ohne alles Schielen auf die Folgen.<sup>13</sup> Ob bei den von Weber kritisierten Gesinnungsethikern eventuell das „Handeln aus Pflicht, unabhängig von aller bloßen Neigung“ ersetzt wurde durch ein „Handeln aus tief empfundener Überzeugung“, was durchaus etwas anderes ist, kann an dieser Stelle dahingestellt bleiben. Das Gemeinsame der gesinnungsethischen und der Kantschen Position besteht in der relativen Nicht-Beachtung empirisch abschätzbarer Folgewirkungen des Handelns in der Ethik. Aber selbst in dieser Hinsicht kann die Weber-Kritik nicht Kant treffen, sondern nur die Wirkungen Kantischer Philosophie. Denn bei Kant ist mit dem Subjekt genauso wenig der empirische individuelle Mensch mit

<sup>11</sup> Kant 1786/1983, 18 (= Akad.Ausg. 1); vgl. Rohls 1991, 290f.

<sup>12</sup> Weber 1919/1999, 441f.

<sup>13</sup> Vgl. Kant 1788/1983, 142-155 (=Akad.Ausg. 57-71).

Namen und Adresse bezeichnet, wie mit dem Begriff der Freiheit die Wahlfreiheit moderner Konsumenten vor dem Supermarktregal gemeint ist. „Kant hat dabei ... an das transzendente Subjekt als Teilhaber an einem mit sich selbst identischen Reich der Vernunft gedacht.“<sup>14</sup> Erst später wurden seine Aussagen über den guten Willen auf empirische Subjekte bezogen und Kant wurde als „Philosoph des Protestantismus“ in Anspruch genommen.<sup>15</sup>

Webers Gegenüberstellung von Verantwortungsethik und Gesinnungsethik ist jedoch keine Abhandlung über ethische Theorien sondern ein Vortrag zur politischen Ethik - genauer: Sein Zentrum ist - wie schon der Titel sagt - die Berufsethik des Politikers. D.h. das Subjekt, von dem bei Weber die Rede ist, ist nicht das transzendente Subjekt, sondern lässt sich relativ präzise empirisch bestimmen. Die Kritik richtet sich gegen die Abkopplung dieses empirischen Subjekts von bestimmten Objekten - nämlich den Folgen des eigenen Handelns. Es geht um die richtige Zuordnung von zu diskutierenden Objekten (Folgen) zu bestimmten präzise benannten Subjekten (Politiker). Auf die Aufgabe, zu dieser Verknüpfung Stellung zu beziehen und sich nicht unter Berufung auf guten Willen aus der realen Welt und ihren Irrationalitäten sowie aus konkreten Anforderungen in gesellschaftlichen Rollen davonzustehlen - darauf hat Weber in eindrücklichster Weise hingewiesen. Ausgangspunkt der Diskussion ist das Subjekt mit seinen Rollenanforderungen.

#### 4.2.2 Fernethik versus Nahethik (Hans Jonas)

Ganz anders Hans Jonas: Er geht von Objekten aus, die aufgrund neuer technologischer Möglichkeiten in den Handlungsbereich der Menschen und daher in den Reflexionsbereich der Ethik gekommen seien. Den neuen technischen Möglichkeiten und den vielfältig interdependenten Wirkungen menschlichen Handelns ist es geschuldet, dass heute auch die Natur selbst Gegenstand, d.h. Objekt menschlicher Verantwortung geworden ist. Prinzipiell steht selbst die Existenz einer Menschheit, die diesen Namen verdient, auf dem Spiel. Seine Kritik an der ethischen Tradition und wieder (diesmal explizit) an Kant richtet sich darauf, dass diese Objekte mit den traditionellen ethischen Konzepten nicht angemessen bearbeitet werden könnten. In einem Kapitel über „Kants »Ehrfurcht vor dem Gesetz«“<sup>16</sup> stellt er die Position dar, dass zwar bestimmte Gegenstände uns durch ihren Wert affizieren können, aber - um der Autonomie der sittlichen Vernunft willen - das Gefühl wahrhaft sittlichen Handelns sich nie auf solche Objekte, sondern nur auf das Gesetz selber beziehen könne. Inhalt dieses Gesetzes ist das „Prinzip der Universalität, dem der Wille sich konform machen soll; und dies nicht durch die Wahl seiner Objekte, sondern durch die Form ihres Wählens, das heißt durch die Weise der Selbstbestimmung im Hinblick auf die mögliche Uni-

<sup>14</sup> Lange 1992, 262.

<sup>15</sup> Webers Kritik trifft somit nicht die Kantische Philosophie sondern eine vulgarisierte Fernwirkung derselben. An Kant wäre die Frage zu stellen: Konntest Du wollen, dass diese Versatzstücke deines Werkes zu Grundelementen der allgemeinen Bewusstseinslage werden?

<sup>16</sup> Jonas 1984, 167-170.

versialisierung seiner Maxime.<sup>17</sup> Die Unabhängigkeit von den Objekten der Verantwortung in Kants Ethik kritisiert Jonas als „eigentümliche Leere, in welche der rein formale kategorische Imperativ mit seinem Kriterium widerspruchsloser Generalisierbarkeit der Willensmaxime führt.“<sup>18</sup> Ob die materiale Füllung dieser bloßen Formalität durch die Achtung vor der Würde von Personen als (immer auch) Zwecken an sich selbst entsprechend dem Kantischen Anspruch aus dem kategorischen Imperativ abgeleitet oder - so Jonas - „in Wahrheit aber ihm hinzugefügt ist“<sup>19</sup>, kann hier offen bleiben, weil sie nichts an der Kritik an einem autonomie- und subjekt-orientierten Ansatz ändert.<sup>20</sup> Unmittelbar im Anschluss macht Jonas seine argumentative Kehrtwende deutlich: „Unsere Gegenposition, die den folgenden Reflexionen über Verantwortung zugrundeliegt, sei hier einfach hingestellt: Worauf es ankommt, sind primär die Sachen und nicht die Zustände meines Willens.“<sup>21</sup>

Diese Sachen sind unter neuen Situation neu, weil bisher nicht in Frage stehend: Der für Jonas einzige kategorische Imperativ, der also kein hypothetischer Imperativ im Sinne von „Wenn ... dann ...“ ist, lautet: „..., dass eine Menschheit sei.“<sup>22</sup> Die Begründung dieses (ontologischen) Imperativs aus der Idee des Menschen kann hier außer Acht bleiben, ebenso wie die dafür nötige Wiedereinführung der Metaphysik in die Ethik. Neu wäre nicht die größere Verantwortung aufgrund größerer Macht. Neu ist die Umstellung der Argumentation: Der Menschheit in ihrer Existenz und der Natur wird ein inneres Recht zugestanden, und diese Verantwortungsobjekte suchen sich das Verantwortungssubjekt. Es geht nicht um das handelnde Subjekt und die Folgen seines Handelns, sondern es geht um das innere Recht der Natur und der Menschheit, die nach dem Modell der Fürsorge-Verantwortung, welche in der elterlichen Verantwortung für das Wohl der Kinder ihr Urbild hat, zum Objekt neuer Verantwortung wird.

Für wen? Wer wird Subjekt dieser Verantwortung für die Existenz einer Menschheit und einer wie auch immer zu bestimmenden „Natur“? Bei Jonas ist dies zunächst einmal die Philosophie: „Die Forderung nach einem »Umdenken in den Grundlagen der Ethik« wird als Ausdruck einer Verantwortung für das Überleben der Menschheit verstanden. ... Der Philosophie wächst damit eine Fürsorge-Verantwortung zweiter Stufe zu, eine Metaverantwortung für das richtige Verständnis der Natur.“<sup>23</sup> Dies ist nicht unproblematisch. Denn hohes Verantwortungsgefühl ökologischer Ethiker macht den sachlichen Diskurs, z.B. über einen Eigenwert der Natur, gelegentlich schwierig, weil abweichende Positionen immer unter dem Verdacht der Unverantwortlichkeit stehen. Damit werden philosophische Theorien unmittelbar zu strategischen Instrumenten. „Eine solche strategische Verwendung reduziert metaphysische Theoreme auf eine Art Sozialtechnologie zur Lösung aktueller Probleme und macht sie damit eo ipso als metaphysi-

<sup>17</sup> Jonas 1984, 168.

<sup>18</sup> Jonas 1984, 169.

<sup>19</sup> Jonas 1984, 169.

<sup>20</sup> Entweder wird die Kritik mit dem Aufweis eines Selbstwiderspruchs bei Kant belegt oder sie wird als Widerspruch gegen Kant durchgeführt.

<sup>21</sup> Jonas 1984, 170.

<sup>22</sup> Jonas 1984, 90 vgl. auch 90-92 und 186f.

<sup>23</sup> Bayertz 1995, 62.

sche Theoreme unglaubwürdig. ... Aus dem Sollen des Überlebens wird auf das Sein der Natur geschlossen. Der »naturalistische Fehlschluss« wird rückwärts gezogen.<sup>24</sup>

Jenseits dieser Metaverantwortung der Philosophie bleibt die Frage, welchem Verantwortungssubjekt die Verantwortungsobjekte Menschheit und Natur zuzuschreiben sind, bei Jonas letztlich unbeantwortet, wenngleich nicht unbearbeitet. Das fünfte und sechste Kapitel seines Buches u.a. mit den Erörterungen, welche Staatsform für die Verwirklichung der neuen Ethik am besten geeignet sei, lassen sich als Antwortversuch lesen. Diese sind aber auch am stärksten missverstanden worden - insbesondere das relative, wenngleich nur theoretische Plus des Marxismus über den Kapitalismus<sup>25</sup> und die These vom drohenden Gespenst der Tyranis, weil in Extremsituationen kein Raum bleibe für die umständlichen Entscheidungsprozesse der Demokratie. Unabhängig davon, dass Jonas dies als Warnung und nicht als Empfehlung verstand, bleibt das praktische Problem, dass angesichts der globalen Problemstellung die nötige Tyranis nicht nur eine "wohlwollende, wohlinformierte und von der richtigen Einsicht beseelte Tyranis"<sup>26</sup> sein müsste, sondern auch noch eine weltumspannende. Dies dürfte schwierig zu realisieren sein. So kann - unter Absehung vom Handeln Gottes - die Verantwortung für die Menschheit nur an die Menschheit insgesamt adressiert werden. „Wo alle angesprochen werden, ist niemand angesprochen. Es bleibt beim Appell ohne Adressat.“<sup>27</sup>

Ausgehend von der praktischen Funktion des Verantwortungsbegriffs, Beziehungen zwischen (moralischen) Subjekten und (moralischen) Objekten herzustellen, kommt Bayertz zu dem Schluss, dass das Jonas'sche Programm entgegen seiner eigenen Intention keine Theorie der Verantwortung formuliert und auch gar nicht formulieren kann.<sup>28</sup>

### 4.2.3 Verantwortung als offene Frage

Jonas' Argumentation kann - so Bayertz - zwar moralische Pflichten begründen, aber niemals moralische Verantwortung, weil Verantwortung nicht nur ein Objekt, sondern auch ein Subjekt benötigt. Als Begriff der neuzeitlichen Ethik impliziere Verantwortung immer auch eine (im einzelnen zu bestimmende) Autonomie und Selbstgesetzgebung des Subjekts. Wo das Überleben der Menschheit auf dem Spiele steht, ist diese Autonomie (mit der Möglichkeit des Fehlens) aber zu riskoreich. „Die Strategie der Ontologisierung beseitigt zusammen mit der Idee der Autonomie daher auch die der Verantwortung“.<sup>29</sup> Umgekehrt lässt sich bei Max Weber (und Jonas) lernen, dass die Fokussierung auf das autonome Subjekt dazu führen kann, dass die realen Objekte der Verantwortung aus dem Blick geraten können.

---

<sup>24</sup> Bayertz 1995, 64.

<sup>25</sup> Jonas 1984, 270.

<sup>26</sup> Jonas 1984, 262.

<sup>27</sup> Bayertz 1995, 67.

<sup>28</sup> Bayertz 1995, 65.

<sup>29</sup> Bayertz 1995, 68.

So kann aus den bisherigen Erörterungen das Zwischenfazit gezogen werden, dass die Rede von Verantwortung drei Aspekte umfasst: Die Bestimmung eines Verantwortungssubjektes, die Bestimmung eines Verantwortungsobjektes und die Bestimmung oder wenigstens die Behauptung einer Beziehung zwischen beiden. Wo eines dieser Elemente ausfällt, bleibt die Rede von Verantwortung unterbestimmt.

Daraus lassen sich drei Hypothesen über die Ursachen der Verantwortungsjunktur ableiten:

Die erste (positive) Hypothese besagt: Spezifisch für die Situation moderner ethischer Debatten ist die Erkenntnis dessen, dass viele Problemlagen nicht als schicksalhaft erfahren werden, sondern den Folgen menschlichen Handelns zugeschrieben werden. Ob Erderwärmung, Überschwemmungskatastrophen, Ausbruch von Kriegen oder Seuchen: Mit guten Gründen lassen sich die Phänomene als Folgen menschlichen Handelns darstellen. Dieses menschliche Handeln ist jedoch vielfach interdependent. Die Phänomene sind nicht von einzelnen oder bestimmten Akteuren unmittelbar verursacht, sondern sind Auswirkung nicht bestimmbarer menschlichen Handelns. Gleichzeitig hat sich das Bewusstsein über lange Handlungsketten (und auch die Handlungsketten selber) extrem erweitert. Was hat Kinderarbeit in Dritt-Welt-Ländern mit der Kleidung in deutschen Kaufhäusern zu tun? Der Ruf nach Verantwortung und die Frage der Verantwortungsverteilung kann daher als Konsequenz dieser offenen gesellschaftlichen Frage interpretiert werden.

Die zweite (negative) Hypothese besagt: Unter Vermeidung traditioneller Begriffe wie Tugend oder Pflicht lässt sich mit dem Verantwortungsbegriff das Moralische thematisieren, ohne präzise Subjekt und Objekt, Inhalt und Reichweite angeben zu müssen. Der Verantwortungsbegriff transportiert moralische Wertungen. „Je nach Herkunft, Inhalt und Ziel der Wertungen ergeben sich dann verschiedene Arten - z.B. moralische, rechtliche oder funktionale - der Verantwortung, die zum Zwecke der (Selbst-)Täuschung gern verwechselt oder gegeneinander ausgespielt werden. Die daraus resultierenden Äquivokationen sind eine der Ursachen für die weit verbreitete Beliebigkeit der Rede von „Verantwortung“ im öffentlichen Leben.“<sup>30</sup> Zu ergänzen wäre: Die Äquivokationen und Unbestimmtheiten sind nicht nur eine Ursache für die weit verbreitete Beliebigkeit, sondern auch Ursache für die Beliebtheit.

Die Verknüpfung beider Hypothesen lautet wie folgt: Mit dem Ruf nach Verantwortung werden spezifisch neuzeitliche Problemlagen in treffender Weise aufgenommen und als Frage formuliert. Der Ruf nach Verantwortung und die Behauptung von Verantwortung sind aber die Frage und nicht die Antwort. Die fortwährende Wiederholung der Frage trägt wenig zur Beantwortung bei. Die Konjunktur des Verantwortungsbegriffs ist Problemhinweis, nicht Problemlösung.

Von einer dritten Hypothese zu den Ursachen dieser Begriffsjunktur handelt der nächste Absatz.

---

<sup>30</sup> Bayertz 1995, 65.

### 4.3 Der Begriff Verantwortung als Trittbrettfahrer der Ethik

Von Verantwortung wird in der Regel nur dort gesprochen, wo mit der Zuschreibung oder Übernahme von Verantwortung ein Werturteil transportiert wird. Diese Wertung wird aber unabhängig von der Verantwortungszuschreibung vorgenommen. Aus der Zuschreibung selber ergibt sich die Wertung nicht. „Es ist *eine* Frage, ob eine bestimmte Handlungsfolge als schlecht anzusehen ist, und eine *andere* Frage, wem sie zuzuschreiben ist. ... Es ist *eine* Frage, welcher Zustand als positiv zu bewerten und darum zu erhalten oder herzustellen ist, und eine *andere* Frage, wer die entsprechende Aufgabe zu übernehmen hat.“<sup>31</sup> Aber auch vom Subjekt ausgehend bestehen zwei Fragen: Es ist *eine* Frage, ob Politiker X die Verantwortung für eine bestimmte Entscheidung zugeschrieben bekommt bzw. übernimmt, und eine *andere* Frage, ob die Entscheidung in sich oder in ihren Folgen positiv oder negativ zu beurteilen ist.

In kaum überbietbarer Pointierung lässt sich mit Bayertz feststellen: „Der Verantwortungsbegriff konstituiert keine Wertungen, sondern „transportiert“ sie lediglich; er ist *evaluativ neutral*. Daraus ergibt sich, *dass* jede Theorie der Verantwortung parasitär gegenüber einer Theorie der Moral ist: Sie lebt von moralischen Wertungen, die sie selbst nicht begründen kann.“<sup>32</sup> Der Verantwortungsbegriff wird somit zum Trittbrettfahrer der Ethik.

Negativ muss dies nur derjenige interpretieren, der primär oder gar ausschließlich an den Begründungsproblemen der Ethik interessiert ist. Er wird dann „die Begründungsprobleme einer Verantwortungsethik diskutieren und dabei sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Grenzen des Verantwortungsbegriffs für die ethische Theoriebildung ausloten.“ Er wird dann feststellen, „*dass* der Verantwortungsbegriff allein kein hinreichendes Prinzip der Ethik ist.“<sup>33</sup>

Positiv wird dies derjenige interpretieren, der den Begründungsdiskursen der Ethik nicht alleine die Last gesellschaftlicher Problemlösungen zumessen will, sondern sich mehr von den Anwendungsdiskursen oder von Gültigkeitsdiskursen erwartet.<sup>34</sup> Die inhaltliche Offenheit des Verantwortungsbegriffs erlaubt es, die Zurechnungsfragen zu diskutieren und dabei die möglicherweise konfliktreichen Begründungsmodi von Werturteilen zumindest teilweise zu suspendieren.

Am Beispiel: Mit der Frage nach der Verantwortung für einen (nicht natürlichen) Todesfall wird die Zurechnungsfrage gestellt, deren Beantwortung und deren Konsequenzen für das friedliche Miteinander der Überlebenden höchste Relevanz hat. Dabei kann die Frage nach der Begründung des Tötungsverbots lange Zeit offen bleiben: Tötung anderer Menschen soll nicht sein, weil das positive Gesetz oder ein (durch wen?) positiv gewordenes Naturrecht es verbietet, weil es Gottes (fünftem oder sechstem) Gebot widerspricht, weil das Tötungsverbot diskursethisch begründbar ist, weil es der Menschenwürde oder der Ehrfurcht vor

<sup>31</sup> Bayertz 1995, 65.

<sup>32</sup> Bayertz 1995, 65.

<sup>33</sup> Körtner 1999, 66.

<sup>34</sup> Vgl. Wieland 1996b, v.a. 63.

dem Leben inmitten von Leben, das Leben will, widerspricht, weil es dem Hobbes'schen Gesellschaftsvertrag zuwiderläuft, weil der Handelnde in den meisten Fällen nicht wollen kann, dass die Maximen seines Handelns allgemeine Gesetzgebung werden usw.

Der Verantwortungsbegriff ermöglicht somit die Kommunikation moralischer Probleme unter zeitweiser Zurückstellung der Begründungsdiskurse. Dies kann teilweise erklären, warum gerade in Zeiten eines besonders bewusst gewordenen ethischen Pluralismus der Verantwortungsbegriff eine solche Hochkonjunktur hat. Dies ist seine Stärke und Schwäche gleichzeitig. Der Verantwortungsbegriff erlaubt gerade aufgrund seiner Auslegungsbreite die Thematisierung der Ethik ohne zur Entscheidung für bestimmte Begründungsmodelle der ethischen Tradition zu zwingen. Das ist nicht nur seine Schwäche, sondern auch seine Stärke.

Diese Stärke wird dann verspielt, wenn unter Bezugnahme auf die inhaltliche Unbestimmtheit des Verantwortungsbegriffs der Versuch unternommen wird, den Begriff für eine bestimmte ethische Konzeption oder Tradition zu reservieren. Ausgehend von solcher Monopolisierung lässt sich dann argumentieren, dass die Verwendung des Verantwortungsbegriffs aus logischen Gründen bestimmte Konsequenzen mit sich führt, die dann nicht mehr (anders) begründet werden müssen.

#### 4.4 Die drei Grundaspekte der Ethik als Teil des Verantwortungproblems

Konkrete Diskurse über Fragen der Verantwortung kommen dort, wo sie inhaltlich strittig sind, gleichwohl nicht ohne Rekurs auf Begründungsfragen aus. Die Stärke des Ansatzes beim Verantwortungsbegriff besteht dem bisher Gesagten zufolge darin, dass er Anknüpfungspunkte für verschiedene Begründungsstrategien bietet. Die Neuartigkeit der Verantwortungsethik kann dann darin gesehen werden, dass der Rekurs auf Verantwortung besser als andere Begriffe diese Offenheit für unterschiedliche ethische Traditionen ausdrückt. Im Fazit des vorhergehenden Kapitels war daher die Rede von „mit dem Begriff der Verantwortung verbundenen ethischen Traditionen“. Der Plural dieser Formulierung soll darauf hinweisen, dass der Verantwortungsbegriff zu einem Integrationsbegriff verschiedener ethischer Ansätze geworden ist.

Eine Theorie der Verantwortung beinhaltet dann aber nicht weniger als die Ausarbeitung einer vollständigen ethischen Theorie einschließlich einer allgemeinen Gesellschaftstheorie. Wenn dieser Anspruch überhaupt einlösbar ist, so sicher nicht innerhalb dieser Studie.

Dem Integrationsaspekt soll vielmehr auf andere Weise Rechnung getragen werden. Denn diese Integration als solche ist nicht neu. Schon Schleiermacher hat herausgearbeitet, dass in sämtlichen großen Konzeptionen der ethischen Tradition verschiedene Grundansätze der ethischen Argumentation enthalten sind und ihre

Verknüpfung aus systematischen Gründen auch notwendig ist.<sup>35</sup> Diese Grundsätze werden bezeichnet als Tugendethik, Güterethik und Pflichtethik.

#### 4.4.1 Tugendethik

Tugend bezeichnet bei Aristoteles einen „Habitus des Wählens, der die nach uns bemessene Mitte hält und durch die Vernunft bestimmt wird, und zwar so, wie ein kluger Mann ihn zu bestimmen pflegt.“<sup>36</sup> Es geht um eine Grundhaltung, um den Charakter eines Subjekts, der aber nicht statisch als feststehende Eigenschaft zu verstehen ist. Vielmehr handelt es sich um einen Kreislauf: Es ist die Tugend, aus der das gemeinschaftsgerechte Handeln hervorgeht, und wiederum ist es das wiederholte Handeln, das die Tugend einübt. Tugend als Charakterbildung setzt also nicht nur Einsicht, sondern auch Übung und (Selbst-)Erziehung voraus. Ob sich der Tugendbegriff inhaltlich durch Aufzählung einzelner Tugenden (z.B. der Kardinaltugenden Besonnenheit, Tapferkeit, Klugheit, Gerechtigkeit) füllen lässt, welche problematischen Konsequenzen diese Tradition z.B. in der „hässlichen“ Tugend des wilhelminischen Zeitalters hatte, kann hier dahingestellt bleiben. In neuerer Zeit ist der Tugendbegriff durch den Begriff der Gesinnung abgelöst worden. An die Stelle einer kontinuierlichen Bestimmung des Charakters trat die durchgängige Ausrichtung des Willens. Dies hat mit der wesentlich durch Kant induzierten Unabhängigkeit des ethischen Subjekts von der bloß äußerlichen Erfüllung objektiver Verbindlichkeiten zu tun. Kritik an der tugendethischen (unter Einschluss der gesinnungsethischen) Tradition richtet sich u.a. darauf, dass mit der ausschließlichen Orientierung an der Qualität des Charakters (oder der Selbstbestimmung des Willens in der Gesinnung) die Gemeinschaft und die äußere Welt insgesamt aus dem Blick gerät oder nur noch Mittel oder Hindernis für das individuell gute und tugendhafte Leben ist. Gleichwohl ist *festzuhalten*: Im „Sinn von Charakterfestigkeit“<sup>37</sup> und Zuverlässigkeit ist die Tugend ... das unentbehrliche subjektive Grundmoment der Ethik.<sup>38</sup> Als Voraussetzung für Verlässlichkeit und Vertrauen zwischen Menschen ist es nicht nur das subjektive Grundmoment, sondern gleichzeitig gesellschaftlich unabdingbar.

#### 4.4.2 Güterethik

Auch die Güterethik hat antike Wurzeln. Ein Gut ist bei Aristoteles etwas, woraufhin alles strebt. Jedes Gut kann wieder als Mittel für ein höheres Gut angesehen werden. Güterethik fragt also nach dem Ziel sittlichen Handelns: Was soll bewirkt werden? Welches Gut oder Ziel soll erreicht werden? Vom Begriff des Zieles (griechisch: telos) stammt auch die Benennung als teleologische Ethik. Das höchste Gut ist dasjenige, das um seiner selbst willen erstrebt wird, womit in der

<sup>35</sup> Vgl. Schleiermacher 1927, 550-557 (Ziff. 110-122) und Lange 1992, 270f.

<sup>36</sup> Aristoteles 1985, 36 (= EN 1106b36-1107a2).

<sup>37</sup> Mit Bezug auf die aristotelische Definition der Tugend und des Charakters als Ausrichtung an der Mitte zwischen den Extremen, lässt sich Charakterfestigkeit durchaus von Halsstarrigkeit unterscheiden.

<sup>38</sup> Lange 1992, 262.

christlichen Theologie das Reich Gottes oder das ewige Leben identifiziert wurde. Unabhängig von dieser theologischen Bestimmung wurde in der Neuzeit durch Thomas Hobbes und die Utilitaristen die Güterethik zum Ausgangspunkt der Ethik erhoben, wobei begrifflich von Gütern auf Nutzen und Nützlichkeit (lateinisch: *utilitas*) umgestellt wurde. Dies ist die heute bedeutendste Form, welche auch zur philosophischen Wurzel moderner Ökonomik geworden ist, dabei aber eine gewisse inhaltliche Entleerung erfahren hat.<sup>39</sup> Die Orientierung an anderen Menschen und seinen Bedürfnissen erscheint noch vage in der Orientierung am Kunden und seiner Nutzenfunktion. Worin nun die höchsten Güter bestehen und wie eine Güterhierarchie aufzubauen ist, bleibt strittig: Wie verhalten sich leibliche zu seelischen Gütern? Wie weit trägt die Orientierung an der allgemeinen Wohlfahrt, dem größtmöglichen Glück der größten Zahl? Wird kollektive Wohlfahrt behauptet oder ist sie aus der Aggregation individueller Wertvorstellungen entwickelbar? Oder lassen sich die anzustrebenden Güter unabhängig von ihrem Nutzen für Menschen aus sich selbst bestimmen? Dies versucht die Wertethik mit dem Rekurs auf objektive „Werte“, d.h. unzweifelhafte Orientierungsmarken ethischer Urteile. Die Kritik an der Güterethik hat mindestens zwei Aspekte: Bleibt in pluralistischen Gesellschaften der Ansatz beim Guten notwendig subjektiv und beliebig? Oder gibt es darüber hinaus feststellbare Grundwerte? Und: Welche Mittel werden durch die Realisierung von Gütern oder Werten geheiligt und welche nicht? *Festzuhalten* bleibt, dass die Güterethik – verstanden als Orientierung an anderen – das notwendige objektive Element jeder Ethik repräsentiert. Als Triebfeder des Handelns ist sie darüber hinaus auch subjektiv unverzichtbar.

### 4.4.3 Pflichtethik

Der Begriff der Pflicht(en) bezeichnet verschiedene Verhaltens- und Handlungsanweisungen, die in einem sozialen Zusammenhang für angemessen und verbindlich erachtet werden. Pflicht ist das Verbindliche, ist das, was sich geziemt. Pflichtethik thematisiert folglich die Einbindung des Subjekts in ihm vorgegebene Verbindlichkeiten. Dies können zunächst Gesetze und Ge-/Verbote sein. So wird eine am biblischen Dekalog orientierte Ethik als Gebotsethik auch dem Bereich der Pflichtethiken zugeordnet. Im Verhältnis von Individuum und konkreter Gemeinschaft werden mit dem Pflichtbegriff die zeitlich gebundene und konkrete Einweisung in bestimmte Rollen bezeichnet. Man übernimmt bestimmte Pflichten in der Familie, im Beruf oder im Staat aufgrund von Konvention, Vertrag oder Gesetz. In diesem Sinne sind Pflichten immer an historische, kulturelle und konkret soziale Gegebenheiten gebunden. Die Kritik einerseits an dieser Heteronomie und andererseits an der geschichtlichen Kontingenz der Pflichtethik führte - wie erwähnt - Kant dazu, seine Pflichtethik an einem geschichts- und zeitlos gültigen Sittengesetz orientiert sein zu lassen und gleichzeitig durch das Postulat der Universalisierbarkeit von der Bindung an konkrete Gemeinschaft zu entkoppeln. Pflicht wird damit von dem, was als konkrete Verbindlichkeit aus der Gemeinschaft auf das Individuum zukommt, zu einem formalen Prinzip, welches aus der

<sup>39</sup> Vgl. Biervert/Wieland 1987.

Vernunft- und Selbstbestimmung (Autonomie) des Menschen entspringt. Gesinnungsethik (obwohl oben eher der subjektiven tugendethischen Seite zugeordnet) und Pflichtethik fallen hier zusammen. Es ist eine rein terminologische Frage, ob die lehrbuchmäßige Zuordnung von Kant zu den Pflichtethikern angemessen ist. Deutlicher kann dies von denjenigen Kant-Nachfolgern behauptet werden, die sich unter dem Begriff Diskursethik versammeln. Immerhin ist hier die Selbstbestimmung und Selbstisolierung des Subjekts mittels der Vorstellung der wechselseitigen Inanspruchnahme im (herrschaftsfreien) vernünftigen Diskurs und seinen denknötigen Regeln durch ein intersubjektives, gesellschaftsbezogenes Element ersetzt. Allerdings dürfte das Verhältnis des gesellschaftlichen Diskurses in der Diskursethik zu den empirischen (auch verständigungsorientierten) Gesprächen und Diskussionen ziemlich genau analog zu demjenigen Verhältnis sein, welches oben als Übergang vom transzendentalen Subjekt bei Kant zum empirischen Subjekt des gesinnungsethischen Politikers charakterisiert wurde. Gemeinsam ist diesen Denkrichtungen jedenfalls die Ablehnung teleologischer Argumente des guten gemeinsamen Lebens.

Sofern im Begriff der Pflicht das Element der Verbindlichkeit des individuellen und kollektiven Lebens thematisiert wird, ist dieser in jeder Ethik auf die eine oder andere Weise *festzuhalten*. Mit ihm wird am ehesten die Schnittstelle zwischen ethischem Subjekt und den äußeren Ansprüchen an das Subjekt benannt. Die Funktion als Schnittstellenbegriff erklärt dann auch, warum hier die Pendelbewegung zwischen reiner Außen- und Fremdbestimmung (Heteronomie) und gemeinschaftsvergessener Selbstbestimmung (Autonomie) so drastisch ausfallen kann.<sup>40</sup>

#### 4.4.4 Verantwortung als Integrationsbegriff

An alle drei Grundaspekte kann mit dem Begriff der Verantwortung angeknüpft werden. Dies lässt sich festmachen an unterschiedlichen historischen Bezügen, welche für den relativ jungen Verantwortungsbegriff aufgeboten werden. Einerseits wird festgestellt, der Begriff der Verantwortung sei im 20. Jahrhundert „mehr und mehr an die Stelle des ethischen Begriffs der Pflicht getreten“<sup>41</sup>. Andererseits schreibt Honecker: „Güterethik betont das objektive Ziel, das Ergebnis des Handelns und berührt sich darin mit einer Verantwortungsethik, wohingegen Gesinnungsethik das subjektive Wollen betont.“<sup>42</sup> Schließlich knüpft Verantwortung auch an die Tugendethik an. Am deutlichsten wird dies bei H.R. Niebuhr: Er kontrastiert responsibility explizit den zwei anderen Haupttypen. Die Frage „Was sollen wir tun?“ führt in der Teleologie auf die Leitfrage „Was ist mein Ziel?“ und zum Wertbegriff des „Guten“. Die Deontologie führt über die Leitfrage „Was ist das Gesetz? Was ist das erste Gesetz meines Lebens?“ zum Wertbegriff des

<sup>40</sup> Da christliche Ethik nicht selten als fremdbestimmte Gebotsethik missverstanden wird, ist es für den Anspruch angemessener Neuzeitlichkeit dringend notwendig nachzuweisen, dass Gottesbindung gerade nicht heteronom ist, sondern der Widerspruch zwischen Heteronomie und Autonomie im Begriff der Theonomie aufgehoben ist. Vgl. Graf 1987.

<sup>41</sup> Körtner 1999, 65.

<sup>42</sup> Honecker 2001, 672.

„Rechten“. Dem setzt er als dritten spezifisch modernen Begriff den der responsibility gegenüber. Die Leitfrage lautet dann „Was geht vor?“ und der zugehörige Wertbegriff ist das „Passende“ oder das „Angemessene“.<sup>43</sup> Als Vorläufer des Verantwortungsbegriffs skizziert er den Tugendbegriff des Aristoteles und der stoischen Ethik.

Wenn die drei Grundansätze der Ethik gut an den Verantwortungsbegriff angeknüpft werden können, dann ist damit zu rechnen, dass ausgearbeitete Verantwortungskonzepte auf der Ebene von Begründungstheorien diesen Begriff in einer Weise auslegen, der ihrem Erkenntnis-, Begründungs-, oder Argumentationsinteresse entspricht.

Hier ist festzuhalten, dass es wohl keinen Begriff der ethischen Tradition gibt, der so geeignet ist, alle drei Grundaspekte in einem Begriff zu bündeln und damit das Schleiermachersche Anliegen zu transportieren.<sup>44</sup>

Theoretisch könnte allenfalls noch für den Gerechtigkeitsbegriff ähnliche Integrationskraft in Anspruch genommen werden: In der *iustitia commutativa* ist der tugendethische Aspekt enthalten, der weniger gut in der deutschen Übersetzung mit Tauschgerechtigkeit, besser jedoch in der Formulierung erscheint: „einem anderen gerecht werden.“ Die *iustitia distributiva*, die zuteilende Gerechtigkeit, ist heute das dominante Gerechtigkeitsverständnis geworden: als Ziel einer gerechten, häufig an Gleichheitspostulaten orientierten Güter- oder Chancenverteilung, womit der güterethische Aspekt bezeichnet werden kann. Die *iustitia legalis* als Norm für das Verhalten des einzelnen gegenüber dem sozialen Ganzen, als Einhalten der Gesetze, ist natürlich wirksam geblieben. Dieser Pflichtaspekt wird heute aber kaum mehr mit dem Begriff der Gerechtigkeit assoziiert.

Anders beim schon alltagssprachlichen Gebrauch des Verantwortungsbegriffs: „X ist ein verantwortlicher Politiker, Vater, Handwerker, Mensch“ verweist auf das Subjekt und Verantwortung als Tugend. „Ich übernehme Verantwortung dafür, dass XY geschieht“ weist auf den Ziel- oder Güteraspekt genauso wie die – dann offene – Frage „Wer übernimmt die Verantwortung für ...?“, die bei Hans Jonas so intensiv gestellt wird, aber unbeantwortet bleibt. „Ich übernehme die übertragene Verantwortung (eines Amtes)“ verweist genauso auf den Pflichtaspekt wie die Drohung: „Sie werden sich vor XY zu verantworten haben.“

<sup>43</sup> Vgl. Niebuhr 1963, 55-68.

<sup>44</sup> Die meisten Ethik-Konzeptionen beinhalten in unterschiedlicher Gewichtung alle drei Aspekte. Auch in der Kantischen Ethik diene schließlich das Gottespostulat dazu, das Handeln aus Pflicht und das Streben nach Glückseligkeit zusammenzuführen. Aber es macht einen Unterschied, ob die Grundaspekte (nur) in einer Konzeption mit unterschiedlichen Begriffen zusammengeführt sind oder in *einem* Begriff so enthalten sind, dass sie auch im alltäglichen Verständnis und Begriffsgebrauch noch assoziiert werden können. Denn ethische Konzeptionen werden üblicherweise nicht als Ganze geschichtswirksam, sondern durch einzelne (im besten Fall zentrale) Elemente und Begriffe. (Vgl. oben S. 77 zu Kant und Gesinnungsethik. Selbiges ließe sich aber auch anhand eines Vergleichs des Utilitarismus, z.B. bei Jeremy Bentham, mit dem landläufigen Vulgär-Utilitarismus festmachen.)

## 4.5 Verantwortung als inhaltlich offener Relationsbegriff

Wenn mit der Verwendung des Verantwortungsbegriffs Anschlussfähigkeit an traditionelle Moralkommunikation hergestellt werden soll,<sup>45</sup> so müssen im Verantwortungsbegriff Kernbestände identifiziert und beibehalten werden. In der hier vertretenen These wird dieser Kernbestand begriffen als „Eintreten(-Müssen) eines Subjekts für ein Objekt“.

Die Umschreibung enthält drei Elemente: Subjekt, Objekt und eine Relation, die bewusst mit der Aktiv-Passiv-Formulierung Eintreten / Eintreten-Müssen umschrieben wird. Diese weite begriffliche Umschreibung soll dem Tatbestand Rechnung tragen, dass sich in der Diskussion über konkrete Verantwortungszuschreibungen eine Reihe von Verantwortungskonzepten herausgebildet hat, auf die im Folgenden noch einzugehen sein wird. Alle relevanten Verantwortungskonzepte sind in dieser sehr formalen begrifflichen Fassung unterzubringen. Gleichwohl ist diese Begriffsauslegung keineswegs trivial. Denn ihr zufolge enthält jede irgendwie sinnvolle Rede von Verantwortung die Bestimmung eines Verantwortungssubjekts (oder mehrerer), eines Verantwortungsobjektes und eine normativ relevante Relationsbehauptung, die ihrerseits auf mannigfaltige Weise begründet werden kann.

### Subjekt

In jedem sinnvollen Satz über Verantwortung sollte also ein Subjekt bezeichnet sein, welches auch identifizierbar ist. Fehlt dieses Subjekt, so ist ein solcher Satz entweder sinnlos oder er kann bestenfalls als Frage oder Problembeschreibung betrachtet werden. Sinnvoll kann also durchaus der Hinweis auf Objekte sein, zu denen identifizierbare Verantwortungssubjekte fehlen. Aber dann ist dies eine Frage und ein Problemhinweis ohne Adressat. Es ist noch nicht einmal ein Appell. Die von Luhmann als Appellitis verspotteten Forderungen nach mehr Verantwortung für das Gemeinwohl leiden häufig daran, dass sie noch nicht einmal Appelle sind, weil sie keine Vorstellung über die Verantwortungssubjekte erkennen lassen. Sie können allenfalls als Hinweis darauf verstanden werden, dass es potentielle Verantwortungsobjekte gibt, zu denen eben gerade kein Verantwortungssubjekt existiert.

### Objekt

Auch ein Verantwortungsobjekt sollte in der präzisen Rede von Verantwortung identifizierbar sein. Die Rede von Verantwortung für das Gemeinwohl beispielsweise leidet systematisch an einer Unterbestimmung des Verantwortungsobjekts. Sie wird sinnvoll als Hinweis darauf, dass ein Subjekt nicht nur für sich selber Verantwortung übernehmen kann, sondern auch für anderes und andere. Kurz:

---

<sup>45</sup> Vgl. oben Kapitel 2.3.4.

Subjekt und Objekt der Verantwortung müssen keineswegs immer identisch sein und sind es sogar im Regelfalle nicht.

### Die Relationsbehauptung

Neben dem Verantwortungssubjekt und dem Objekt enthält jede Rede von Verantwortung ein drittes Element. Mit oder ohne Bezug auf die begriffliche Wurzel im „Antworten“, d.h. in Rede und Gegenrede, in einem sprachlichen Geschehen wird häufig behauptet, Verantwortung sei nicht denkbar ohne eine klare Instanz, *vor* der jemand verantwortlich ist. Die Lösung „des Instanzenproblems“ sei unhintergebarer Bestandteil einer präzisen Rede von Verantwortung.<sup>46</sup> M.E. ist dies eine zu enge Bestimmung und für eine möglichst allgemein zustimmungsfähige Definition geradezu hinderlich. Denn es ist sehr gut möglich, dass zwei oder mehr Parteien sich über eine Verantwortung von X für Y einigen und sich gleichzeitig über die Instanz uneinig bleiben. Der eine mag die Verantwortung für X nur vor seinem Gewissen akzeptieren, aber nicht vor äußeren politischen oder rechtlichen Instanzen. Der andere kann nur rechtlich fixierbare Verantwortung mit öffentlich wahrnehmbaren Konsequenzen ernst nehmen. Dann neigt die Diskussion über Verantwortungsinstanzen zu Ideologisierung.

Auch Bayertz sieht die Instanz als häufig, aber nicht grundsätzlich notwendig an: „Wir haben es mit einem mehrstelligen Relationsbegriff zu tun, der mindestens drei Elemente in Beziehung zueinander bringt: a) ein Subjekt der Verantwortung, b) ein Objekt der Verantwortung, und c) ein System von Bewertungsmaßstäben.“<sup>47</sup> So wichtig normative (und deskriptive) Elemente in der Diskussion über konkrete Verantwortungsbehauptungen sein mögen: Man sollte sie nicht als Implikate *des Begriffs* verstehen. Die Unklarheit über das „notwendige dritte Element“ ist in der genannten Minimalbestimmung so aufgelöst: Das dritte Element im Verantwortungsbegriff ist die Relation selbst – ihre Formulierung und ihre Begründung, zu denen häufig ein System von Bewertungsmaßstäben und/oder eine Instanz gehört. Mit der Doppelung von Eintreten bzw. Eintreten-Müssen als Aktiv und Passiv ist gleichzeitig die dialogische Situation angedeutet, ohne aber bereits Dialogpartner, Instanzen o.ä. festzulegen. Über die Fragen nach Bewertungsmaßstäben, Instanzen u.ä. nachzudenken, ist Aufgabe einer jeweils situationsangemessenen Verantwortungstheorie, nicht Teil des Begriffs Verantwortung.

## 4.6 Spezifische Verantwortungstypen: Ein Überblick

### Ein Analysemodell für verschiedene Verantwortungstypen

„Eintreten“ bzw. „Eintreten-Müssen“ sind bewusst weite Formulierungen. Zur Bestimmung konkreter Verantwortungsrelationen zwischen (benannten) Subjekten und (benannten) Objekten sind daher Präzisierungen nötig. Diese beziehen

<sup>46</sup> In diesem Sinne Körtner 1999, 67-69.

<sup>47</sup> Bayertz 1995, 15f.

sich auf unterschiedliche Begründungsmuster von Verantwortungsrelationen, vor allem aber auf unterschiedliche Situationen, in denen von Verantwortung die Rede ist. Daraus ergeben sich zahlreiche Typen von Verantwortung sowie Verantwortungskonzepte, die sich inhaltlich teilweise überschneiden, teilweise ausschließen. Lenk/Maring haben aus der Analyse solcher Verantwortungstypen ein Frageraster entwickelt, mit Hilfe dessen sich die verschiedenen Verantwortungstypen erläutern lassen.<sup>48</sup> Dieses Frageraster umfasst die Elemente:

Element	Zusammenhang	Beispiel
<b>Subjekt</b>	Jemand <i>tritt</i>	z.B. eine Person
<b>Objekt</b>	für etwas <i>ein</i>	z.B. Handlungen, deren Folgen, Zustände, Aufgaben
<b>Adressat</b>	gegenüber jemand und	z.B. einem Ankläger, aber auch einem Ratgebenden
<b>Instanz</b>	vor jemand	z.B. vor einem Gericht
<b>Kriterium</b>	in bezug auf Vorgaben	z.B. in Bezug auf Sitte, Gewohnheit, Rechtslage
<b>Rahmen</b>	und in begrenztem Umfang.	z.B. im Rahmen eines Verantwortungsbereichs, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten usw.

Abb. 1: Frageraster zur Spezifizierung von Verantwortungstypen (Lenk/Maring)

Adressat, Instanz und Kriterium sind die relevanten Argumente bei der Diskussion und Begründung konkreter Verantwortungsrelationen. Ihre Diskussion ist nicht in jedem Fall nötig. Relevant werden sie insbesondere bei Rückfragen und Strittigkeit der Verantwortungsbeziehung. An einigen Beispielen soll dies gezeigt werden:

**Rechtliche Verantwortung** wird im allgemeinen vor Gericht eingefordert. Dieser Terminus rekurriert auf eine bestimmte Lösung des Instanzenproblems. Die Instanz ist der Richter. Die Sprechsituation muss dabei durchaus nicht vor Gericht stattfinden. Ein potentieller Ankläger oder ein wohlmeinender Freund kann mich auf meine rechtliche Verantwortung ansprechen. Auch wenn ich diesem mich Anredenden antworte, bleibt er nur Adressat und wird nicht zur Instanz.

Im Falle **religiöser Verantwortung** ist die Differenz von Adressat und Instanz besonders einschlägig: Instanz religiöser Verantwortung ist in der christlichen Tradition der Richterstuhl Gottes. Die Frage, welche Relevanz andere Adressaten dabei haben, z.B. die Kirche, wird - mit konfessionellen Unterschieden - unterschiedlich bestimmt.

**Politische Verantwortung** bezieht sich auf die Rechenschaftspflicht von Politikern vor der Öffentlichkeit als Instanz aufgrund der ihnen übertragenen Macht.<sup>49</sup> Die dabei angewandten Kriterien gehen häufig über diejenigen der rechtlichen Verantwortung hinaus: „Kompetenzen und Macht werden nicht um

<sup>48</sup> Lenk/Maring 1993, 228-230.

<sup>49</sup> Die Entstehung politischer Verantwortung gehört zur Entwicklung der Demokratie: Die Regierung ist nicht autonom, sondern verantwortlich. Vgl. Bayertz 1995, 36-42.

ihres Nicht-Missbrauchs willen, sondern um ihres ... 'erfolgreichen' Gebrauchs willen übertragen. Bleibt der Erfolg aus, so muss auch hier die 'politische Verantwortung' übernommen werden. Das bedeutet gleichzeitig, *dass* politische Verantwortung ... auch eine *stellvertretende* Verantwortung für Dritte beinhaltet. Insbesondere für die Handlungen und Unterlassungen von Untergebenen.<sup>50</sup>

Politische Verantwortung kann auch als Teilbereich von **Aufgabenverantwortung** angesehen werden. Wer eine Aufgabe übernimmt, ist für ihre Erfüllung verantwortlich - zunächst dem, der die Aufgabe übertragen hat. Die Kriterien für Aufgabenerfüllung sind entweder von der übertragenden Instanz festgelegt oder resultieren aus der Interaktion des Subjekts mit dieser Instanz, z.B. im Rahmen eines Vertragsschlusses. Bei bleibender Strittigkeit der Aufgabenerfüllung entsteht die Frage nach einer gemeinsam anerkannten übergeordneten Instanz.

Von **Handlungsfolgenverantwortung** ist häufig dann die Rede, wenn die Reichweite persönlicher Verantwortung in Frage steht. Für welche direkten und indirekten Folgen seines Handelns kann ein Individuum (oder eine Gruppe) verantwortlich gemacht werden? Deutlicher als bei anderen Verantwortungstypen steht hierbei die (empirische) Frage nach Kausalwirkungen im Zentrum der Aufmerksamkeit.

### Kausalität als normativ relevantes deskriptives Element

Obwohl das Verantwortungskonzept ein normatives ist, wird die Diskussion häufig mit deskriptiven Argumenten geführt. Denn in fast allen Verantwortungskonzepten setzt Verantwortungszuschreibung eine Einflussmöglichkeit des Subjekts auf das Objekt voraus.

Im retrospektiven Fall der **Handlungsfolgenverantwortung** (z.B. bei eingetretenen Schädigungen) erscheint das deskriptive Element als kausale Verursachung. Hat X die Fensterscheibe zerstört, dann ist X dafür verantwortlich. Sonst nicht. So wird eine empirisch feststellbare Kausalbeziehung zur ontologischen Basis der Verantwortungszuschreibung.<sup>51</sup>

Im prospektiven Fall der **Aufgabenverantwortung** ist die Verursachungsmöglichkeit festzustellen. Der Hausmeister hat zwar die Fensterscheibe nicht zerbrochen (keine Handlungsfolgenverantwortung), sehr wohl aber die Verantwortung für deren Instandsetzung. Potentielle Kausalität wird hier zur Voraussetzung der Verantwortungszuschreibung.

### Annahmen über das Verantwortungssubjekt

Allerdings ist kausale Verursachung keine hinreichende Bedingung für Verantwortung. Der Windstoß ist für die zerbrochene Fensterscheibe nicht verantwortlich, selbst dann nicht, wenn er die einzige kausale Ursache war. In jeweils unterschiedlicher Bestimmung werden für Verantwortung auch Voraussetzungen auf Seiten des Subjekts postuliert. Dazu gehören z.B. die Intentionalität des Handelns,

<sup>50</sup> Kaufmann 1995, 82.

<sup>51</sup> Vgl. Lenk/Maring 1993, 237f.

das Vorauswissen um die Folgen, die Kenntnis von Normen oder die Freiheit, auch anders entscheiden und handeln zu können.<sup>52</sup>

Auch darin unterscheiden sich verschiedene Verantwortungskonzepte. Wieviel eigene Beteiligung ist vorzusetzen? Nach Kaufmann lässt sich der Großteil der Verantwortungsphänomene in unserer Gesellschaft zwischen zwei Extremen verorten: Das eine Extrem ist das Postulat **moralischer Verantwortung** aus Selbstverpflichtung. „Aus der Perspektive der Philosophie erscheint Verantwortung ... als Korrelat menschlicher Freiheit. Verantwortung entsteht ... als Konsequenz einer normativen *Selbstverpflichtung des Subjekts*, und alle fundamentalethischen Diskurse kreisen um die Frage, warum das Subjekt eine Pflicht zu solcher Selbstverpflichtung hat.“<sup>53</sup> Am anderen Ende der Skala stehe die **rechtliche Verantwortung**. Diese resultiere aus dem „Versagen vor einer Sollensanforderung ... *Verantwortung wird hier eingefordert*, ohne Rücksicht darauf, ob der Einzelne sich zu dieser Verantwortung bekennt oder nicht.“<sup>54</sup>

Diese Unabhängigkeit von der inneren Beteiligung des Verantwortungssubjekts ist aber nur ein Extremfall innerhalb der rechtlichen Verantwortung. Wie bereits erwähnt<sup>55</sup> setzt **strafrechtliche Verantwortung** „regelmäßig einen moralischen Schuldvorwurf voraus, also den Nachweis, *dass* dem Täter ein anderes, die Rechtswidrigkeit vermeidendes Handeln zumutbar gewesen wäre bzw. *dass* die schädlichen Folgen seines Tuns für ihn einsichtig waren“<sup>56</sup> - wenn nicht sogar intendiert. Die **zivilrechtliche Verantwortung** v.a. die schuldrechtliche Haftung hebt „nicht auf die Schuldhaftigkeit im Einzelfalle, sondern auf die Vermeidbarkeit eines Schadens im typischen ... Falle ab. Es geht hier nicht primär um die Bestrafung eines vorwerfbaren Verhaltens, sondern um die gerechte Regelung des entstandenen Schadens. Dennoch bleibt im vertraglichen wie im außervertraglichen Haftungsrecht der Nachweis der wenigstens fahrlässigen Schadensverursachung ... Voraussetzung für die Schadensverantwortung.“<sup>57</sup> Im Falle der **Gefährdungshaftung** „genügt der Nachweis, *dass* ein bestimmter Schaden durch den gefährdenden Betrieb *verursacht* ist, unabhängig davon, ob der Schaden aus der Sicht des Schädigers vermeidbar gewesen wäre.“<sup>58</sup> Diese Verantwortung ist unabhängig von jedem Verschulden und am weitesten entfernt vom anderen Extrem der moralischen Selbstverpflichtung.

Zwischen diesen Polen der reinen Verursachung und der selbstbestimmt freien Wahl der Handlung im Wissen um die Folgen liegen die Normalfälle der Verantwortungszuschreibung. Auch Max Webers Postulat, dass der Politiker „für die (voraussehbaren) *Folgen* seines Handelns aufzukommen hat“<sup>59</sup> rekuriert auf eine (schwache) Verankerung im Subjekt. Auch nicht intendierte Folgen eigenen Han-

<sup>52</sup> Vgl. Bayertz 1995, 14.

<sup>53</sup> Dies könne im einzelnen subjektphilosophisch, tauschtheoretisch, theologisch begründet werden. Kaufmann 1995, 80.

<sup>54</sup> Kaufmann 1995, 81.

<sup>55</sup> Vgl. oben S. 35.

<sup>56</sup> Kaufmann 1995, 81.

<sup>57</sup> Kaufmann 1995, 81.

<sup>58</sup> Kaufmann 1995, 81.

<sup>59</sup> Weber 1919/1999, 441.

delns sind Gegenstand der Verantwortung - sofern sie (im Prinzip) voraussehbar waren.

### Normative Kriterien für das Verantwortungsobjekt

Ein nur selten explizit thematisierter Aspekt der Begründung ist die Beurteilung des in Frage stehenden Verantwortungsobjekts. Das Verantwortungsobjekt muss positiv oder negativ beurteilt werden, sei es eine Tat, sei es eine Tatfolge, sei es eine Unterlassung. Sofern von Verantwortungsrelationen innerhalb einer Gesellschaft mit gleichen Wertüberzeugungen die Rede ist, entstehen hier keine Probleme. „Schwieriger wird es, wenn mehrere Gemeinschaften involviert sind oder wenn sich der Vorgang in einer Gesellschaft abspielt, die nicht über ein einheitliches System von Normen und Werten verfügt. ... Ob eine bestimmte Aktion als »Heldentat« oder als »terroristischer Anschlag« zu charakterisieren ist, kann dann nicht mehr konsensuell entschieden werden.“<sup>60</sup>

In den allermeisten Fällen sind diese Fragen aber nicht strittig. Dies gilt auch für die präventive Fürsorge-Verantwortung zur Erhaltung der Menschheit und der Natur. Da es der Mensch selbst ist, der die ökologische Problematik erzeugt (eine empirisch zu diskutierende, zunehmend akzeptierte Voraussetzung) ist die kausale Einflussmöglichkeit des Subjekts auf das Objekt gegeben. Wie aber wird die normative Relation begründet? Bayertz unterscheidet drei Möglichkeiten:<sup>61</sup>

Erstens die Beauftragung durch eine höhere Instanz: Wer aber sollte der „Vorgesetzte“ der Menschheit sein? Eine Weltregierung existiert nicht und ein göttlicher Auftrag könnte ja nur für gläubige Akteure verbindlich sein.

Zweitens die Selbst-Verpflichtung des ethischen Subjekts: In diese Richtung zielen die Argumentationen eines „schwachen Programms“ der Umweltethik, welches den ökologischen Imperativ auf Gebote der Klugheit zurückführt. Die Kritiker dieses anthropozentrischen Ansatzes halten dies für kontraproduktiv, da es ja die rücksichtslose Verfolgung des menschlichen Selbstinteresses war, das in die heutige Krise geführt habe.

Drittens die Begründung eines eigenständigen Wertes der Natur: Auf eine solche Begründung zielt Hans Jonas' Prinzip Verantwortung. Zuerst komme das Sein-Sollen von etwas (der Menschheit und der Natur). Verantwortung ist dann Antwort auf dieses Sein-Sollen. „Gelingt es, die Natur mit inhärentem Wert auszustatten, dann wird jener Typus der Fürsorge-Verantwortung, der in der elterlichen Verantwortung für das Wohl der Kinder sein Urbild hat, auf die Natur übertragbar.“<sup>62</sup> Dass dieses „starke Programm“ der Umweltethik eine Totalrevision des neuzeitlichen Weltbildes fordert (nämlich die Aufgabe der Grundüberzeugungen von der moralischen Neutralität der Natur und der Idee der moralischen Autonomie der Menschheit) sei hier nur erwähnt. Im Verantwortungsmodell bedeutet dieser Typus der Fürsorge-Verantwortung, dass Verantwortungs-Objekt und Verantwortungs-Instanz identisch werden.

<sup>60</sup> Bayertz 1995, 15.

<sup>61</sup> Vgl. Bayertz 1995, 56-58.

<sup>62</sup> Vgl. Bayertz 1995, 58.

Diesen drei Begründungsmodi könnten mühelos weitere hinzugefügt werden. So könnte die positive Wertung dieses Verantwortungsobjekts (Erhaltung der Menschheit und der Natur) auch schlicht durch eine weltweite Abstimmung festgestellt werden. Im Falle einer solchen Abstimmung ist zu erwarten, dass eine ganz überwältigende Mehrheit der Menschen für eine Weiterexistenz der Menschheit votieren würde – solange nicht gleichzeitig festgelegt wäre, welche Konsequenzen sich daraus ergäben und vor allem: wer gegebenenfalls welche Lasten zu tragen hätte. Wer übernimmt welche Aufgabe innerhalb dieses Menschheitsprojekts? Darüber dürfte kaum ein Konsens zu erzielen sein. Allerdings wird diese Frage auch mit dem Argument eines Sein-Sollens der Natur und der Menschheit nicht annähernd beantwortet.

Die interessanten Fragen im Zusammenhang mit Verantwortung liegen in den seltensten Fällen bei der normativen Auszeichnung der Verantwortungsobjekte, sondern in der Zuordnung konkreter Objekte zu konkreten Subjekten.

### Gibt es spezifisch ethische Verantwortung?

Während Kaufmann die moralische Verantwortung mit der Selbstverpflichtung des Subjekts in Verbindung bringt, hat Summer am Beispiel der in ihrer Begründungsstruktur durchaus unterschiedlichen Ansätze von Kant, Rawls, Habermas und Hare dargestellt, dass die spezifisch ethische Verantwortung sich anhand des Universalisierbarkeitspostulats festmachen lässt.<sup>63</sup> Häufig ist von ethischer oder moralischer Verantwortung dann die Rede, wenn eine spezifisch universale Lösung des Instanzenproblems vorgenommen worden ist. Dies gilt nicht nur für die genannten philosophischen Ansätze. Auch die Verantwortung vor Gott ist eine auf das Ganze, auf Universalität zielende Lösung.

Diese Argumentation führt in ein Dilemma, wenn ein Widerspruch zu anderen Verantwortlichkeiten entsteht. Dieser Widerspruch ist aber nur scheinbar ein Widerspruch, weil ethische Verantwortung als Verantwortung vor einer universalen Instanz *immer* die Verantwortung gegenüber partikularen Instanzen transzendiert. Genau deshalb darf sie im konkreten Fall *nie gegen* die Wahrnehmung konkreter Verantwortung ausgespielt werden. Nur eine partikuläre Verantwortung kann in Gegensatz zu einer anderen partikularen Verantwortung gebracht werden. Das Universalisierungspostulat bekommt dann möglicherweise für die Zu- und Rangordnung partikularer Instanzen eine hohe Bedeutung. Selbst wenn also ethische Verantwortung als Verantwortung vor einer Universalität verbürgenden Instanz nie gegen partikuläre Verantwortungen ausgespielt werden kann, wird die Rede von ethischer Verantwortung nicht funktionslos, sondern weist auf Kontingenz und Partikularität konkreter Verantwortung hin, hebt sie damit aber keinesfalls auf.

In eine Sackgasse führt daher auch der Versuch, im Zuge der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung und ihrer Verantwortungsbezüge die spezifisch ethische Verantwortung durch Abgrenzung von anderen Verantwortungstypen (rechtlicher, ökonomischer usw.) zu gewinnen. Wer vom Verantwortungskomplex wie bei

<sup>63</sup> Vgl. Summer 1998, 162f.

einer Zwiebel Schicht für Schicht abträgt, wird bei einer leeren Menge ankommen. Ethische Verantwortung entspricht der Zwiebel, soziale oder rechtliche oder ökonomische Verantwortung entsprechen verschiedenen Zwiebelschichten.

Daraus folgt zweierlei: Der Anspruch ethischer Verantwortung hat keinen bestimmten Ort, sondern erscheint in Gestalt sozialer Verantwortung, rechtlicher Verantwortung usw. Gleichzeitig wird aber auch ökonomische Verantwortung Teil der ethischen Verantwortung und nicht Widerspruch dazu.<sup>64</sup>

## 4.7 Anforderungen an eine konsistente Rede von Verantwortung

### 4.7.1 Benennung von Subjekt und Objekt

Verantwortungsinstanzen und normative Kriterien sind demnach sich ergänzende Argumente in Diskursen über Verantwortung. Für eine sinnvolle Rede von Verantwortung ist deren Thematisierung nicht unbedingt notwendig. Unhintergebar ist jedoch die hinreichend präzise Benennung von Verantwortungssubjekt(en) und Verantwortungsobjekt(en). Erst dann lässt sich über Verantwortung, Verantwortungsverteilung, Verantwortlichkeit und unverantwortliches Verhalten diskutieren.

Ein Großteil der Irritationen und auch die Beliebigkeit in der Verwendung des Verantwortungsbegriffs – auch in philosophischen Texten – entsteht nicht daraus, dass keine schlüssige Begründung oder Explikation des jeweiligen Verantwortungskonzepts vorliegt, sondern schlicht daraus, dass Subjekt oder Objekt überhaupt nicht benannt werden. In einer Diskussion über die Frage, ob und inwieweit ein Subjekt für ein Objekt eintreten soll, trägt die ausführliche Erörterung von Kriterien, Instanzen oder Verantwortungsrahmen wenig zur Verständigung bei, wenn die Diskutierenden über unterschiedliche Objekte sprechen.

Erstaunlicherweise können sogar Subjekt *und* Objekt unterbestimmt bleiben. Dass die Menschheit für die (Fortexistenz der) Menschheit verantwortlich sei, ist zwar ein richtiger Problemhinweis.<sup>65</sup> Sie ist gehaltvoll gegenüber einer Vorstellung, diese Verantwortung an das Schicksal, an die Evolution oder an Gott abzuschieben. Ob es darüber hinaus Sinn macht, die Menschheit als Verantwortungssubjekt anzusprechen, ist dagegen zu bezweifeln. Das einträchtige – manchmal emphatische, manchmal ratlose – Nicken aller menschlichen Individuen zu sol-

<sup>64</sup> In dieser Perspektive ist es nicht erstaunlich, wenn eine vergleichende Erörterung von „Verantwortung aus ökonomischer und sozialetischer Sicht“ zu dem Schluss kommt, dass trotz diametral entgegengesetzter Ausgangspunkte (z.B. bzgl. des „Menschenbildes“) die Ergebnisse durchaus ähnlich sein können. „Der christlichen Sicht des Menschen wird durchaus in den sozialen Institutionen und Regelungen Rechnung getragen, welche die ökonomische Theorie entwickelt, die zunächst von ganz anderen Modellannahmen – speziell über den Menschen – ausgeht.“ (Nutzinger 1992, 65).

<sup>65</sup> Richtig ist der Problemhinweis in doppelter Hinsicht: Erstens ist die Fortexistenz der Menschheit Verantwortungsobjekt geworden und kann nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt werden. Das ist die neue Situation, auf die Hans Jonas eindrücklich hinweist. Zweitens ist die Menschheit Verantwortungssubjekt, was aber nur bedeutet, dass es niemand anderes ist, der für die Existenz der Menschheit eintritt oder eintreten soll.

chen Sätzen, ist kein Indiz ihrer Richtigkeit, sondern ein Hinweis auf zu große Abstraktheit. Für die Verantwortungsverteilung innerhalb der Menschheit trägt dies wenig aus. Diese ist dann als Aufgabe gestellt – eine Aufgabe (Verantwortung für die Existenz der Menschheit), die sinnvollerweise kein Individuum und keine begrenzte Organisation übernehmen kann. Unter der Überschrift „Eigenverantwortung der Menschheit“ sind dann begrenzte Verantwortungsobjekte zu definieren und ebenso begrenzte Verantwortungssubjekte zu identifizieren. Hier beginnen die strittigen Diskussionen.

Zur Präzisierung der Verantwortungsdiskurse bei gleichzeitiger Beibehaltung der spezifischen Vorteile des Begriffs empfiehlt es sich daher, zunächst möglichst präzise Objekt und Subjekt zu benennen und dann erst nach den bestehenden Verantwortungsbeziehungen zu fragen bzw. diese zu diskutieren.

#### 4.7.2 Die Verantwortungsrelation: ein Optimierungsproblem

Nicht immer ist eine genaue Identifikation von Verantwortungssubjekt und Verantwortungsobjekt eindeutig und vollständig zu leisten. Sie kann nicht vorausgesetzt, sondern muss eher als Ideal sinnvoller Rede von Verantwortung angestrebt werden. Diese Aufgabe kann von zwei Seiten angegangen werden:

Die eine Fragerichtung wählt *das Subjekt als Ausgangspunkt*. Ein Subjekt ist klar definiert, z.B. ein Mensch mit Name und Adresse, und die Frage lautet: Wie weit reicht dessen Verantwortung?

Die andere Fragerichtung hat *das Objekt als Ausgangspunkt*. Ein Verantwortungsbereich oder eine Aufgabe ist klar definiert und die Frage lautet: Wer ist dafür verantwortlich? Wer kann die Verantwortung übernehmen?

Verbunden sind beide Blickrichtungen durch die deskriptiven Elemente im Verantwortungsbegriff. Die Fragen „Wie weit reicht die Verantwortung von X?“ und „Wer ist verantwortlich für Y?“ sind durch eine gemeinsame Voraussetzung verbunden: Das Können. Kausaler Einfluss ist eine notwendige (nicht: hinreichende) Bedingung für Verantwortungsübernahme und Verantwortungszuschreibung. Vom Subjekt her gedacht, reicht Verantwortung immer nur so weit, wie kausaler Einfluss angenommen werden kann.<sup>66</sup> Vom Objekt her gedacht scheiden

<sup>66</sup> Die Schwierigkeit besteht darin, dass auch indirekte Kausalwirkungen Kausalwirkungen sind. Wie indirekt, wie verdünnt darf eine Kausalwirkung sein, um noch sinnvoll als Verantwortung zugerechnet zu werden? Hier ist die unter dem Schlagwort „Gesinnungs- versus Verantwortungsethik“ geführte Debatte zu verorten (s.o. Kap. 4.2.1). Unter der Voraussetzung, dass ein Individuum Verantwortung nur für das übernehmen kann, was es beeinflussen kann, und unter der Annahme, dass alles äußere Handeln und dessen Folgen immer auch durch andere, durch plötzliche Ereignisse etc. beeinflusst wird und insofern nie alleine durch das Individuum bestimmt ist, ergibt sich die eine Extremposition, welche Verantwortung nur für die innere Willensbestimmung des Menschen zuschreibt. Diese Position ist an der Autonomie des ethischen Subjekts orientiert. Dagegen steht die andere Extremposition der weitreichenden Handlungsfolgenverantwortung, welche die Verantwortungsübernahme für alle direkten und indirekten Handlungsfolgen fordert. Diese Position leitet zu sorgfältigerer Handlungsfolgenabschätzung beim eigenen Handeln an. Da jedoch nie alle potentiellen Handlungsfolgen eruierbar oder gar bewertbar sind, führt diese Position entweder zur systematischen Übertretung ihrer eigenen Voraussetzungen oder wird undurchführbar, weil sie zur Handlungsunfähigkeit führt. Praktikable Verantwortungskonzepte versuchen daher eine Balance zwischen diesen Extremen, indem beispielsweise definiert wird, wie weit Folgen abgeschätzt werden müssen, welche Vorsichtsmaßnahmen zumutbar sind und welche Risiken tragbar sind.

alle Subjekte aus, die keinen relevanten potentiellen Einfluss auf das Objekt haben oder haben können.

### Zwei Maximen vernünftiger Verantwortungszuschreibung

Der Verantwortungsdiskurs lässt sich dann als Versuch rekonstruieren, beide Fragerichtungen zur Deckung zu bringen. Die Problematik lässt sich in zwei Maximen fassen:

Maxime 1: Die Zuordnung von Verantwortung für bestimmte Objekte an ein Subjekt muss sich daran messen lassen, ob die damit verbundenen Aufgaben in den Möglichkeitsraum der Handlungswirkungen des Subjekts fallen.

Maxime 2: Die Reichweite von Verantwortung eines Verantwortungssubjekts bzw. aller definierbaren Verantwortungssubjekte ist sinnvollerweise so zu bemessen, dass nicht für unnötig viele Verantwortungsobjekte keine Verantwortungssubjekte bestimmt werden können.

Bei diesem simultanen Optimierungsproblem ist Perfektion in beiden Extremen nicht erreichbar. Wer Maxime 2 absolut setzt, wird versuchen, für alle Geschehnisse und Problemlagen der Welt Verantwortungssubjekte zu identifizieren. Irgendjemand muss schließlich verantwortlich sein, also muss Verantwortung irgendwie zugeschrieben werden. Nicht selten wird dann Maxime 1 verletzt. Es kommt zu „Sündenbockphänomenen“. Dies vernichtet die sinnvolle Rede von Verantwortung genauso wie der umgekehrte Fall, in welchem Maxime 1 absolut gesetzt wird. Wer die immer begrenzte Reichweite individueller Handlungswirkungen in Rechnung stellt, kann zahlreiche Problemlagen nur noch dem Schicksal überantworten. Nicht selten wird dann Verantwortung „an alle“ attribuiert. Auf der Seite des Individuums entspricht dem die schicksalhafte Verstrickung in Schuldzusammenhänge, die letztlich nur zu beklagen ist.

Unterschiedliche Verantwortungstypen können nach ihrer stärkeren Betonung der einen oder anderen Fragerichtung unterschieden werden. So geht die bereits benannte Frage nach schuldrechtlicher Verantwortung stark vom Subjekt aus: In welchem Maße ist das (bekannte) Subjekt an einer Straftat beteiligt? Nur mitwirkend oder auch planend? Die Frage nach der Haftungsverantwortung geht dagegen vom Objekt aus: Wer soll einen Schaden / ein Problem in Ordnung bringen?

Beide Fragerichtungen werden durch weitere Prinzipien verbunden, z.B. das Verursacherprinzip. Dieses verknüpft - wenn anwendbar - die Verantwortung für eine Aufgabe (Schadensbehebung) mit der Verantwortung für eine Handlungsfolge (Schadensverursachung). Wer einen Schaden verursacht hat, soll für seine Beseitigung aufkommen. Erst durch diese Verkopplung zweier unterschiedlicher Fragen („Wer hat verursacht?“ und „Wer beseitigt die Folgen?“) entsteht der Eindruck, dass Haftungsverantwortung nach der Verursachung frage und daher eine Zwischenform zwischen dem einen Extrem moralischer Pflicht bzw. Schuld und dem anderen Extrem schuldunabhängiger Aufgabenzuweisung darstelle.

Für das Verursacherprinzip gibt es viele gute Gründe. Wenn es nicht anwendbar ist, bleibt die Haftungsfrage zunächst offen, weshalb Haftungsverantwortung scheinbar auch stellvertretend wahrgenommen werden kann. Diese „Stellvertre-

tung“ bedeutet aber nichts anderes, als dass das Subjekt der Kausalverursachung eines Schadens (Objekt 1) und das Subjekt der Aufgabenverantwortung für die Beseitigung des Schadens (Objekt 2) nicht identisch sein müssen.<sup>67</sup> Im Falle anwendbarer Haftungsverantwortung werden dagegen zwei unterschiedliche Verantwortungsrelationen mittels des Verursacherprinzips an das gleiche Verantwortungssubjekt gebunden, nämlich die für eine Tat (Objekt 1) und die Verantwortung für eine Aufgabe (Objekt 2).

Dass die beiden Maximen sinnvoller Verantwortungszuschreibung nicht immer vollständig erfüllt werden können, sollte nicht zu dem Schluss verleiten, dass jede Rede von Verantwortung unbestimmt bleiben muss. Denn bei genauer Benennung von Subjekt und Objekt löst sich die Vielfalt von Verantwortungstypen in unterschiedliche Fragestellungen auf. Auch scheinbare Paradoxa sind häufig auf eine unsaubere Bestimmung von Verantwortungssubjekt und Verantwortungsobjekt zurückzuführen. Die Präzision im Umgang mit den genannten Elementen „Subjekt“ und „Objekt“ kann nicht durch andere Elemente ersetzt werden – weder durch den Rekurs auf Adressaten, Instanzen und Kriterien,<sup>68</sup> noch durch Einführung immer neuer und verfeinerter Verantwortungstypen und -konzepte.

## Ein Beispiel

Dies soll anhand eines Fallbeispiels erläutert werden.

*Die Situation:* Eine Person A wird von einer anderen Person B ausgeraubt und nach längerem Kampf niedergestochen. Der Vorgang wird von den Personen C bis G beobachtet, die nicht eingreifen, selbst nach Verschwinden des Angreifers die blutende Person A liegen lassen und weder Polizei noch Krankenwagen rufen.

*Die Fragen* entsprechend der beiden Fragerichtungen sind zunächst folgende: Wer ist für den (später eintretenden) Tod von A verantwortlich? Und: Welche Verantwortung tragen die Personen B, C, D, E, F, G?

Im Sinne strikter Kausalhandlungsverantwortung ist zu fragen: Wer hat den Tod von A kausal und primär physisch verursacht? Die Antwort ist klar: Person B. Damit sind für Person B die Antworten auf beide Fragerichtungen deckungsgleich. Für das Objekt (Tod von A) ist das Subjekt (Person B) verantwortlich. Und: Das Subjekt (Person B) ist für das Objekt (Tod von A) verantwortlich.

Damit wäre der Fall erledigt, denn die Zuschreibung der Verantwortung für das Objekt an das Subjekt bedeutet auch, dass andere eben nicht für das Objekt verantwortlich sind. Diese Lösung erzeugt regelmäßig Widerspruch und eine (meist erregte) Debatte darüber, ob der Tod nicht während des Überfalls oder danach hätte verhindert werden können, und ob nicht C bis G damit für den Tod mitverantwortlich seien. Auch Unterlassen (nicht die Polizei rufen, nicht den

<sup>67</sup> Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein Lehrer auf dem Schulhof zu einem Schüler: „Kannst Du bitte diese weggeworfene Dose aufheben?“ (Übertragung von Aufgabenverantwortung: Müllbeseitigung) – Schüler zu Lehrer: „Die habe ich nicht hingeworfen.“ (Rekurs auf Verursacherprinzip: Keine Verantwortung für Müllentstehung) – Lehrer zu Schüler: „Das habe ich nicht behauptet. Mach‘ es trotzdem!“ (Aufhebung des Verursacherprinzips: Objekt 1 (Müllentstehung) und Objekt 2 (Müllbeseitigung) werden unterschiedlichen Subjekten zugeordnet).

<sup>68</sup> Auch deshalb wurden Adressat, Instanz und Kriterien in der hier verwendeten Definition nicht als notwendige Elemente betrachtet.

Krankenwagen rufen, nicht alleine oder nicht gemeinsam in den Kampf eingreifen usw.) sei Handeln. Für solche Schuld durch Unterlassen wurde der Begriff „negative Kausalhandlungsverantwortung“ eingeführt. Positive Kausalhandlungsverantwortung habe also Person B, negative Kausalhandlungsverantwortung (unterlassene Hilfeleistung) haben C bis G. Von den Subjekten her betrachtet. Die Personen C bis G sind ihrer Verantwortung nicht gerecht geworden. Wie aber sieht es im Blick auf das Objekt aus? Haben auch C bis G Verantwortung für den Tod von A zu tragen? Ist dies vielleicht eine „nur“ moralische Schuld, die aber nicht straf- oder haftungsrechtlich belangt werden kann oder soll?

Geht es aber für die Subjekte C bis G überhaupt um das gleiche Objekt, um den Tod von A? Nein: Das Verantwortungsobjekt ist nicht der Tod von A, sondern die Verhinderung von Mord und die Hilfe für Schwerverletzte.<sup>69</sup> Es geht nicht um einen Schaden, sondern um eine Aufgabe. Wer soll diese Aufgaben(!) in der Gesellschaft wahrnehmen? Da wir die Aufgabe des Lebensschutzes für Menschen sehr hoch einschätzen, kann nicht weniger als lückenlose Gewährleistung vertretbar erscheinen (Maxime 2). Hierfür gibt es verschiedene Lösungen und sogar spezifische Organisationen (Polizei, Rotes Kreuz usw.). Prinzipiell könnte die Aufgabenverantwortung für das Objekt „Verhinderung von Mord und Hilfe für Schwerverletzte“ auch ausschließlich auf diese Organisationen übertragen werden, wenn ihnen dafür die entsprechenden Möglichkeiten geschaffen würden (wegen Maxime 1): Dazu müsste das Staatsgebiet lückenlos mit Videoüberwachung erfasst werden. Diese Allpräsenz ist aber noch nicht lückenlos hergestellt - und ob dies wünschbar ist, erscheint aus ganz anderen Gründen fraglich. Daher besteht die Regel, dass jeder Anwesende die Aufgabe (und somit die Verantwortung) hat, alles in seiner Macht Stehende zu tun, um den Überfall zu beenden oder nach dem Überfall das Leben der verletzten Person zu retten. Diese Aufgabe haben die Subjekte C bis G nicht hinreichend wahrgenommen. Die sogenannte negative Kausalhandlungsverantwortung ist also nichts anderes als eine rekonstruierte Aufgabenverantwortung.

Person B hat getötet und ist daher für den Tod verantwortlich. Die Personen C bis G haben eine möglicherweise lebensrettende Aufgabe nicht wahrgenommen. Insofern sind sie schuldig geworden - unabhängig aller Spekulationen, ob der eine oder andere von ihnen überhaupt den Mord hätte verhindern können.

## 4.8 Verantwortungszuschreibung als Ergebnis stets un abgeschlossener Kommunikationsprozesse

Lenk/Maring haben herausgearbeitet, dass Verantwortung ein normatives Interpretationskonstrukt ist.<sup>70</sup> Verantwortungsrelationen existieren nicht einfach, sondern werden konstruiert. Verantwortung wird zugeschrieben oder übernommen.

<sup>69</sup> Beide Verantwortungsobjekte haben einen gemeinsamen normativen Ursprung in den Personrechten von A. Dies steht hier gar nicht zur Debatte, sondern vielmehr auf einem anderen Blatt, nämlich dem Blatt der Begründungsdiskurse für Kausalhandlungs- und Aufgabenverantwortung.

<sup>70</sup> Lenk/Maring 1993.

Auf diesen Doppelaspekt verweist die Formulierung „Eintreten“ oder „Eintreten-Müssen“.

Dabei kann die Beziehung zwischen Subjekt und Objekt von unterschiedlichen Akteuren (Adressaten) hergestellt oder durchgesetzt werden (Instanzen): vom Subjekt selbst (Verantwortung übernehmen) oder von Dritten (verantwortlich machen). Es mag auch spezifische Konstellationen geben, in denen das Objekt selbst die Verantwortungsrelation begründet: Auf diesen Fall rekurriert Hans Jonas mit der Fürsorge-Verantwortung am Beispiel von Eltern und Kindern.<sup>71</sup>

## Verantwortungszumutung und Verantwortungsabwehr

Die Thematisierung von Verantwortung geschieht in ganz verschiedenen Sprechsituationen: vom gesellschaftlichen Diskurs bis zum Selbstgespräch im Ruf des Gewissens. In den meisten Fällen wird Verantwortung nicht diskutiert, sondern übernommen. Sprachlichen Ausdruck findet Verantwortung häufig dann, wenn die Verknüpfung zwischen Subjekt und Objekt unklar oder strittig ist.

Verantwortungszumutung kann als unfair erlebt werden. Verantwortungsabwehr knüpft dann - je nach Situation - an die unterschiedlichen Elemente im Verantwortungsmodell an:

Z.B. an die Relation: Wenn ich für ein Ereignis verantwortlich gemacht werde, ist meist gemeint, dass dies ein negativ zu beurteilendes Ereignis ist. Falls ich diese Beurteilung teile, kann ich versuchen, die Verantwortung von mir zu weisen. Ich kann erklären, den Stein nicht in die Fensterscheibe geworfen zu haben, an anderem Orte gewesen zu sein usw. Dann entscheidet die empirische Überprüfbarkeit oder (moralisch relevant) die Vertrauenswürdigkeit in meine Person und meine Aussagen. Jedenfalls teile ich die normative Bewertung und stimme dem Kriterium zu: Zerstöre nicht anderer Leute Fensterscheiben!

Z.B. an die Bewertung des Objekts: Ich kann die Verantwortung für den Steinwurf annehmen, aber das Kriterium anzweifeln, indem ich darlege, warum es notwendig war, das Fenster zu zerstören. Dies kann überzeugen oder nicht. In jedem Fall nehme ich am moralischen Diskurs über Kriterien teil.

Z.B. an die Identität des Subjekts: Schwieriger schon ist es, zu erklären, ich sei zum Zeitpunkt des Prozesses nicht mehr der, der ich gestern war, und deshalb sei mir die Tat nicht zuzurechnen. Dann sind gute Gründe dafür nötig, warum ich denn morgen nicht wieder der von gestern sein werde. Auf Dauer zerstöre ich die Basis für Verantwortungsfähigkeit und das Vertrauen in die eigene Zurechnungsfähigkeit – mit allen gesellschaftlichen und rechtlichen Konsequenzen.

## Gesellschaftliche Klärungsprozesse

Zuschreibung oder Übernahme von Verantwortung ist jedenfalls *Ergebnis* eines Klärungsprozesses. Dies gilt für Handlungsfolgenverantwortung genauso wie für

<sup>71</sup> Allerdings könnte auch vermutet werden, dass es sich bei der Verantwortung der Eltern für ihre Kinder um eine so allgemein gewordene und tief internalisierte Aufgabenverantwortung handelt, dass sie ohne reflexive Zwischenschritte als mit dem Objekt gesetzte Verantwortungszumutung erscheint.

Aufgabenverantwortung. Die Klärung dieser Frage geschieht in unterschiedlichen Kommunikationsprozessen. Man kann sich einigen, man kann einen Dritten als richtende Instanz anrufen. Wenn von rechtlicher Verantwortung gesprochen wird, ist damit ein ganz spezifischer Klärungsprozess gemeint. Auf das Verhältnis von rechtlicher und moralischer Verantwortung bezieht sich die Debatte zum Verhältnis von Recht und Ethik. Ökonomische Verantwortung bezieht sich darauf, dass Subjekte mit Zahlungen für ihre wirtschaftlichen Handlungen eintreten(-müssen). Politische Verantwortung äußert sich im Gebrauch (oder Entzug) von Macht. Kommunikationsprozesse sind häufig, aber nicht nur, sprachlicher Art.

Teilnahme an der menschlichen Kommunikation muss aber im Prinzip möglich sein. Derzeit besteht ein breiter Konsens, dass Tiere nicht zur moral community gehören. Ihnen können zwar Aufgaben übertragen werden, und die meisten von ihnen scheinen auch - dem Prinzip Verantwortung folgend - ihre elterliche Verantwortung wahrzunehmen. Jedoch können Tiere insofern nicht verantwortlich sein, als sie am menschlichen Diskurs über Verantwortungsverteilung nicht teilnehmen können – oder weil wir uns mit ihnen nicht entsprechend verständigen können. Dies scheint mir der – einzige – Grund dafür zu sein, dass von Verantwortung nur in Bezug auf Menschen gesprochen wird.

## 4.9 Fazit

Die präzisierte Fragestellung lautet nun: Können sinnvollerweise Unternehmen als Verantwortungssubjekte angesehen werden, die für bestimmte zu diskutierende Verantwortungsobjekte eintreten oder eintreten müssen? Damit liegt der Ausgangspunkt der Fragestellung beim Subjekt. Die umgekehrte Fragerichtung: vom Objekt aus, steht im Folgenden nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit. Konkret heißt dies: Nicht die Verantwortung für alle Weltprobleme ist Thema einer Theorie der Unternehmensverantwortung. Nur indirekt ist die Theorie der Unternehmensverantwortung auch für diese Fragestellung relevant: Welche Subjekte kommen überhaupt als Verantwortungsträger in Frage?

Die erste Frage, vielleicht sogar die Kernfrage nach der Unternehmensverantwortung lautet daher nicht: Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Sondern: Behandeln wir Unternehmen als zurechnungsfähig oder als unzurechnungsfähig? Nehmen wir sie in die Klasse möglicher Verantwortungssubjekte auf (Kap. 5 und 6)? Erst dann sind die objektbezogenen Fragen zu erörtern (Kap. 7), die Kommunikationssituationen zu thematisieren (Kap. 8) und beide wieder mit dem Subjekt und seiner Entwicklung zu verknüpfen (Kap. 9). Damit werden diejenigen Aspekte der Unternehmensverantwortung thematisiert, welche traditionell als gütethisch, pflichtethisch und tugendethisch bezeichnet wurden.

## 5. Was nennen wir „Unternehmensverantwortung“ und warum?

*Unternehmensverantwortung bedeutet, dass die als Unternehmen identifizierbaren Organisationen in der moralischen Kommunikation als Subjekte behandelt werden, welche für bestimmte Objekte (z.B. bestimmte Situationen, Ereignisse, Handlungen) eintreten oder eintreten sollen oder eintreten müssen. Diese Erweiterung der Klasse möglicher moralischer Verantwortungssubjekte ist umstritten (5.1-5.3), die logischen Voraussetzungen sind jedoch gegeben (5.4).*

*Das Plädoyer für die präzise und damit auch begrenzte Verwendung des Begriffs „Unternehmensverantwortung“ beinhaltet die Behauptung, dass (nur) damit die traditionelle Funktion des Verantwortungsbegriffs erfüllt werden kann (5.5).*

### 5.1 Streit um den Begriff „Unternehmensverantwortung“

Aus den bisherigen Thesen zum Unternehmens- und Verantwortungsbegriff lässt sich unmittelbar eine (formale) Bestimmung dessen ableiten, was unter Unternehmensverantwortung zu verstehen ist: Der Begriff bedeutet, dass die als Unternehmen identifizierbaren Organisationen auch in der moralischen Kommunikation als Subjekte behandelt werden, welche für bestimmte Objekte (z.B. bestimmte Situationen oder Ereignisse) eintreten oder eintreten sollen oder eintreten müssen - letzteres ist abhängig vom syntaktischen Zusammenhang der Begriffsverwendung, von der jeweiligen Kommunikationssituation. Mit dieser definitiven Festlegung ist die Behauptung verbunden, dass die Rede von Unternehmensverantwortung in ethischer Hinsicht nicht inhaltsleer oder selbstwidersprüchlich ist. Diese Behauptung ist deshalb nicht trivial, weil es verschiedene prominente Positionen gibt, welche jede Rede von Unternehmensverantwortung ablehnen.

Exemplarisch sei hier auf die Position von Herms hingewiesen: Für Herms gehören Unternehmen zusammen mit Wirtschaftsordnung und Gesellschaftsordnungen insgesamt zu den Interaktionsordnungen und Systemen, deren Gestaltung und Entwicklung in der Wirtschaftsethik thematisiert werden. „Aber sie (*die Wirtschaftsethik!*, J.F.) tut das im Wissen darum, dass und wie diese Entwicklung der Systeme selbst aus den Entscheidungen der in ihnen ... interagierenden einzelnen Positionsinhaber resultiert. Sie widersteht daher der Versuchung, die Interaktionsordnungen selbst zu Handlungsautoren zu erklären. *Systeme handeln nicht*“.<sup>1</sup> Sofern Verantwortung immer nur für Handlungen ausgesagt und nur handlungs-

---

<sup>1</sup> Herms 1991a, 41.

fähigen Subjekten zugeschrieben werden kann, erledigt sich nach dieser Position die Frage einer Unternehmensverantwortung.<sup>2</sup>

In der nordamerikanischen „Business Ethics“-Literatur fand in den 80er Jahren eine Diskussion über den moralischen Charakter des Unternehmens statt.<sup>3</sup> Im deutschen Sprachraum ist diese Debatte z.B. von Lenk<sup>4</sup>, Maring<sup>5</sup> und Enderle<sup>6</sup> aufgenommen worden. Die Bandbreite der Positionen<sup>7</sup> bzgl. des Status von Unternehmen reicht dabei von „moralischen Personen“<sup>8</sup> über „überindividuelle moralische Akteure sui generis, aber nicht Personen“<sup>9</sup>, „sekundäre moralische Akteure“<sup>10</sup>, „korporative Akteure“<sup>11</sup> bis zur Ablehnung jeder Vorstellung überindividueller Subjekte. In unterschiedlicher Weise werden dabei einige für die Ethik grundlegende Begriffe auf ihre Anwendbarkeit erörtert. Dazu gehören Handeln, Verhalten, Person, Gewissen u.v.m..

Zwei Positionen aus dieser Debatte sollen zunächst dargestellt und diskutiert werden. Beide markieren die Extreme in einem weiten positionellen Spektrum zur moralischen Verantwortung von Unternehmen. Damit wird eine Reihe der typischen Argumente für und gegen die Behauptung einer Unternehmensverantwortung dargestellt. Weitere Differenzierungen der Argumentation werden in den folgenden Kapiteln vorgenommen. Dabei ist dann auch auf weitere Theorien zum Thema einzugehen.

## 5.2 Peter A. French: Unternehmen als moralische Personen

### Die These

Peter A. French<sup>12</sup> vertritt die profilierteste Position in dieser Debatte. Auch Korporationen gehören für French vor die Schranken des Gerichts.<sup>13</sup> Unternehmen haben als moralische Personen zu gelten und sind – ganz analog zu Individuen – nicht nur rechtlich, sondern auch moralisch verantwortlich. Dabei sieht er sich durchaus im Gegensatz zu der üblichen Ansicht, wonach nur natürliche Personen (Menschen) moralische Personen und moralisch verantwortlich sein können. „I hope to provide the foundation of a theory that allows treatment of corporations as

<sup>2</sup> Aus der These, dass Systeme nicht handeln ergibt sich zwangsläufig, dass Systeme auch nicht lernen und schon gar nicht „etwas im Wissen darum tun“. „Die Wirtschaftsethik“, von der Herms spricht, ist wohl auch als Kommunikationssystem und als Interaktionsordnung zu interpretieren. So ergibt sich ein gewisser Selbstwiderspruch. Oder ist mit „die Wirtschaftsethik“ die Meinung des Autors bezeichnet. Dieser wäre zu beneiden um jenes Wissen: nicht nur *dass*, sondern auch *wie* Systeme aus den Entscheidungen der interagierenden einzelnen Positionsinhaber resultieren.

<sup>3</sup> Vgl. Donahue 1991.

<sup>4</sup> Lenk/Maring 1992.

<sup>5</sup> Maring 2001a.

<sup>6</sup> Enderle 1992.

<sup>7</sup> Als einführende Überblicke eignen sich Maring 1989 und Maring 2001b.

<sup>8</sup> French 1992.

<sup>9</sup> Enderle 1992, 146f.

<sup>10</sup> Werhane 1985, vgl. auch Werhane 1992.

<sup>11</sup> Vanberg 1982, 18.

<sup>12</sup> French ist Professor für Ethik an der Arizona State University und Direktor des dort angesiedelten Lincoln Center for Applied Ethics.

<sup>13</sup> French 1984, 186.

full-fledged members of the moral community, of equal standing with the traditionally acknowledged residents: human beings.<sup>14</sup>

## Der Verantwortungsbegriff

Was versteht French unter Verantwortung? French unterscheidet zwei Typen von Verantwortungszuschreibungen. Der eine Typ fragt (nur) nach der kausalen Verursachung eines Ereignisses oder einer Handlung, die meist vom Fragenden als widrig angesehen wird („wer oder was hat es getan?). Der zweite Typ bringt darüber hinaus die Rechenschaftspflicht ins Spiel. „»Verantwortung haben« heißt hier zugleich »Rechenschaft ablegen müssen« ...<sup>15</sup>. Diese zweite und hier relevante Form der Verantwortungszuschreibung beinhaltet zwei Konjunktionen: „The first conjunct ... identifies the subject’s actions with or as the cause of an event and the second conjunct asserts that the action in question was intended by the subject or that the event was related ... to the intentional acts of the subject.“<sup>16</sup>

Übersetzt in die bisher verwendete Definition von Verantwortung: Ein Subjekt muss dann für ein Objekt eintreten, wenn erstens das Objekt vom Subjekt kausal verursacht wurde, und wenn zweitens diese Verursachung entweder vom Subjekt intendiert war oder die Verursachung Resultat intendierter Handlungen des Subjekts war.

Die zweite Unterscheidung zwischen intendierter Verursachung und Verursachung durch intendierte Handlungen ist genau genommen erst für die Frage relevant, *welche* Objekte einer Organisation oder einem Unternehmen moralisch zugerechnet werden und welche nicht. Logisch vorgeordnet ist die hier interessierende Frage, ob Unternehmen überhaupt in die Klasse moralisch verantwortungsfähiger Subjekte aufgenommen werden können. Diese Frage ist zu unterscheiden von der weitergehenden Frage, wofür sie im Einzelnen Verantwortung übernehmen können oder sollen.

## Voraussetzung der Verantwortungszuschreibung: Intentionalität

Nach French und der zitierten Definition ist die Fähigkeit zur Intentionalität unabdingbare Voraussetzung sinnvoller Verantwortungszuschreibung. „To be the subject of an ascription of moral responsibility, to be a party in responsibility relationships, ... the subject must be at minimum an intentional actor.“ Inwiefern können Unternehmen Intentionen haben? Genauer: Inwiefern können wir von Unternehmen verursachte Ereignisse so beschreiben, dass sie als vom Unternehmen nicht nur verursachte, sondern intendierte Ereignisse gelten können? Dies ist – so French – insofern möglich, als Korporationen über eine interne Entscheidungsstruktur verfügen, eine „Corporations’s Internal Decision Structure“ ( im Folgenden: „CID-Struktur“). Er argumentiert dafür, „that a Corporations’s Internal Deci-

<sup>14</sup> French 1984, 32.

<sup>15</sup> French 1992, 319.

<sup>16</sup> French 1984, 7.

sion Structure ... provides the requisite redescription device that licenses the predication of corporate intentionality.<sup>17</sup> Auch Intentionalität ist eine Zuschreibung!

## Der Unternehmensbegriff

Jede Unternehmung hat eine interne Entscheidungsstruktur.<sup>18</sup> Dazu gehört ein Organisations- oder Verantwortungsablaufdiagramm, welches – schriftlich fixiert und / oder faktisch wirksam – Ränge und Ebenen innerhalb der korporativen Machtstruktur abgrenzt (Element 1). CID-Strukturen beinhalten darüber hinaus auch Anerkennungsregeln für korporative Entscheidungen, wobei diese sich differenzieren lassen in prozedurale Regeln (Element 2) und in etablierte Strategien (Policies; Element 3). Organigramm und Anerkennungsregeln lassen sich interpretieren als der statische und der dynamische Aspekt der organisationalen Entscheidungsfindung.<sup>19</sup> Durch diese Elemente werden einerseits Handlungen von Individuen im Unternehmen als Handlungen des Unternehmens rekonstruierbar. Andererseits werden die Intentionen der individuellen Akteure entkoppelt von dem, was als Intentionalität des Unternehmens rekonstruiert wird. Intentionen der Individuen sind nicht notwendigerweise identisch mit dem, was als Intention des Unternehmens rekonstruierbar ist.

## Ein Beispiel

French erläutert dies an zahlreichen Beispielen, von denen hier nur eines skizziert sei.<sup>20</sup> Drei Führungskräfte X, Y und Z der Gulf Oil Company haben zu entscheiden über den Beitritt von Gulf Oil zu einem Welt-Uran-Kartell. Die zahlreichen Dokumente, Analysen, Strategiepapiere anderer Ebenen und Abteilungen können sie zur Kenntnis nehmen. Jedem dieser Papiere ist schon eine kollektive Meinungsbildung in den jeweiligen Abteilungen vorausgegangen. Dabei wurden schon politische Rücksichten genommen, Fehleinschätzungen abgeschrieben usw. Die Führungskräfte können all diese Papiere auch einfach nicht zur Kenntnis nehmen. Durch das Organigramm sind sie befugt, die Entscheidung zu treffen. Dadurch wird ihre Entscheidung zur Entscheidung des Unternehmens (1. Element). In diesem Vorstand ist Entscheidung durch Abstimmung üblich. X, Y und Z votieren jeweils mit Ja. Dies ist eine autorisierte Prozedur in der CID-Struktur (2. Element). Schließlich ist die Entscheidung verträglich mit etablierten Unternehmensstrategien, nämlich z.B. mit der Erhöhung von Gewinnen (3. Element). Durch dieses Selektionsprinzip kommt ein Ereignis zustande, von dem mit guten Gründen gesagt werden kann: Die Gulf Oil Company ist mit eigenen Gründen oder Intentionen dem Welt-Uran-Kartell beigetreten und dafür moralisch verantwortlich.

<sup>17</sup> French 1984, 39.

<sup>18</sup> Zum Folgenden vgl. French 1992, 322-325.

<sup>19</sup> Diese immer etwas künstliche Differenzierung läuft analog der betriebswirtschaftlich geprägten Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation.

<sup>20</sup> Vgl. French 1992, 324-327. Das Beispiel wurde an wenigen Stellen erweitert.

Für diese Zuschreibung spielen die Intentionen der einzelnen Akteure keine Rolle, z.B. die Tatsache, dass Vorstandsmitglied X mit erheblichen moralischen Bauchschmerzen nach Hause ging. Denn seine Zustimmung war letztlich ein nicht explizit thematisierter Kuhhandel für die Zustimmung der anderen Vorstandsmitglieder zu zwei betrieblichen Sozialprogrammen in seinem Ressort. Die Tatsache, dass Y bestochen worden war und Z zugestimmt hat, weil ihm die Zeit oder Lust für jegliche ernsthafte Befassung mit dem Thema gefehlt haben mag, spielt für die Frage keine Rolle, dass die Gulf Oil Company dem Kartell beigetreten ist. All diese Fragen sind selbstverständlich für die Beurteilung der individuellen Mitverantwortung entscheidend - nicht jedoch für die Unternehmensverantwortung.

## Der Personbegriff

Begrifflich geht French über die Zuschreibung von moralischer Verantwortung an Unternehmen hinaus. Unternehmen tragen nicht nur moralische Verantwortung, sie sind vollwertige moralfähige Personen. Dies vor allem unterscheidet die Position von French von anderen Positionen der Debatte, welche zwar auch Unternehmen moralische Verantwortung zuschreiben, sie jedoch nicht als moralische Personen bezeichnen. Für French besteht hier kein Unterschied. „I shall define a moral person as the referent of any proper name or of any nonlimitable subject in an ascription of moral responsibility.“<sup>21</sup> Der Unterschied von French zu den anderen Positionen liegt folglich in unterschiedlichen Interpretationen des Personbegriffs, nicht in der Frage moralischer Verantwortlichkeit. Diese Thematik wird im folgenden Kapitel wieder aufgenommen.

## Erweiterte Verantwortungsprinzipien

Zwei weitere Aspekte der French'schen Theorie seien der Vollständigkeit halber schon hier erwähnt: Das Extended Principle of Accountability (EPA) und das Principle of Responsive Adjustment (PRA).<sup>22</sup> Im Beispiel der Gulf Oil Company war gezeigt worden, wie der Beitritt zum Kartell als vom Unternehmen intendiert rekonstruiert werden kann. Dieses primäre Prinzip der Verantwortlichkeit kann durch das erweiterte Prinzip der Verantwortlichkeit (EPA) ergänzt werden. Danach werden auch für einige nicht-intendierte Handlungsfolgen oder für wissbare oder bewusst oder fahrlässig in Kauf genommene indirekte Handlungsfolgen dem Subjekt moralische Verantwortung zugeschrieben, auch wenn die in Frage stehenden Ereignisse keineswegs im Rahmen der Intentionen des jeweiligen Subjekts lagen.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> French 1984, 38.

<sup>22</sup> Maring schreibt: „French schlägt noch zwei Prinzipien moralischer Verantwortung vor, deren Anwendung möglich sein muss, damit man von einer moralischen Person sprechen kann.“ (Maring 1989, 31). Ich halte dies für eine irreführende Interpretation: Es sind zwei Prinzipien, die anwendbar auf Individuen oder Korporationen sind und bei der Frage verwendet werden, für welche Objekte ein Subjekt als verantwortlich gelten soll. Sie sind nicht konstitutiv für den Status als moralisches Subjekt oder als moralische Person.

<sup>23</sup> Hamlet wollte den König töten, und erstach den Mann hinter dem Vorhang. Dort stand aber nicht der König, sondern Polonius. Hamlet ist moralisch verantwortlich für den Tod des Polonius, den er keineswegs intendiert hatte.

Das Prinzip der angemessenen Reaktion (Principle of Responsive Adjustment; PRA) erweitert die Rekonstruktion intentionalen Handelns und damit der Verantwortung in die Vergangenheit. Negative Handlungen, die zufällig oder unwissentlich begangen wurden, fallen normalerweise nicht in den Bereich moralischer Verantwortung (nicht intendiert). Wenn jedoch zu einem späterem Zeitpunkt die negativen Auswirkungen dieser Handlungen bekannt werden, das Subjekt aber das negativ zu beurteilende Verhalten fortsetzt und insofern die Intention sichtbar wird, dann entsteht auch moralische Verantwortung für die entsprechenden Handlungen der Vergangenheit. Ein Beispiel: Verschmutzt eine Firma die Umwelt bis zum Zeitpunkt  $t_0$  nicht-intentional und erkennt dies zum Zeitpunkt  $t_0$ , weigert sich aber wissentlich, dies abzustellen, so ist die Firma nicht nur für die Verschmutzung nach  $t_0$ , sondern auch für die bis  $t_0$  moralisch verantwortlich.

Beide Erweiterungsprinzipien, deren Gültigkeit und Reichweite diskussionswürdig sind, beziehen sich nicht spezifisch auf die Theorie der corporate responsibility, sondern sind auch für Individuen zu diskutieren. Die Frage, wie weit Verantwortung reicht, welche Objekte in den Verantwortungshorizont eines Subjekts (z.B. eines Unternehmens) kommen oder kommen sollen, ist in Kapitel 7 wieder aufzunehmen. Vor weiteren Differenzierungen ist zunächst die Gegenposition darzustellen.

### 5.3 Manuel G. Velasquez: Unternehmensverantwortung als elliptische Sprechweise

#### Die These

Manuel G. Velasquez<sup>24</sup> hat sich nicht nur inhaltlich, sondern auch explizit im Gegensatz zu French zum Thema geäußert. Seine These, geht aus dem Titel eines Aufsatzes im Business and Professional Ethics Journal vom Frühjahr 1983 hervor: „Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do.“<sup>25</sup> Schon die negative Formulierung des Titels deutet darauf hin, dass es um die Abwehr eines Arguments geht.<sup>26</sup> Ausgangspunkt der Argumentation ist die Beobachtung, dass Menschen gelegentlich Unternehmen als moralisch verantwortlich bezeichnen. Velasquez will die Sinnhaftigkeit dieser Ausdrucksweise überprüfen. Im Zuge dieser Überprüfung kommt er zu dem Schluss, dass der Anspruch einer moralischen Verantwortung des Unternehmens nichts anderes sei, als ein sprachlicher Kunstgriff. Es handele sich um eine elliptische Ausdrucksweise: Wer von moralischer Verantwortung der Unternehmung spreche und dabei etwas Sinnvol-

<sup>24</sup> Velasquez ist Professor für Organisational Analysis and Management an der Santa Clara University in Kalifornien. Bereits 1982 ist die erste Auflage seines Bandes „Business Ethics. Concepts and Cases“ erschienen, das durchaus als ein klassisches Werk der US-amerikanischen Business-Ethics bezeichnet werden kann und bis 1998 in 4. Auflage erschienen ist (Velasquez 1998).

<sup>25</sup> Velasquez 1983.

<sup>26</sup> Unter der ebenfalls als Abwehr formulierten Überschrift „Debunking Corporate Moral Responsibility“ hat Velasquez jüngst im Business Ethics Quarterly seine Thesen neu formuliert, aber ohne inhaltliche Neuerungen. Die in diesem und dem folgenden Kapitel geführte Auseinandersetzung mit seiner These musste daher nicht reformuliert werden. Vgl. Velasquez 2003.

les aussage, der meine eigentlich: „Ich vermute, dass es im Unternehmen individuelle Menschen gibt, die für diese oder jene Tat des Unternehmens moralisch verantwortlich sind. Ich kann diese Menschen aber nicht nennen und spreche daher verkürzend von der Verantwortung des Unternehmens.“

Dies ist der einzige Sinn, den Velasquez der Rede von moralischer Unternehmensverantwortung zubilligen kann. „It is thus incorrect to attribute moral responsibility to the corporation as such.“<sup>27</sup> Warum aber ist es nicht korrekt von einer eigenen Unternehmensverantwortung zu sprechen?

### Drei Verantwortungsbegriffe

Bei der Begründung seiner These unterscheidet Velasquez drei Verständnisweisen von Verantwortung: (1) „Verantwortlich“ kann verwandt werden im Sinne von „vertrauenswürdig“ oder „zuverlässig“. „Gonzales is a responsible administrator“.<sup>28</sup> „Verantwortlich“, im Deutschen besser: „verantwortungsbewusst“, ist eine Aussage über eine Person. (2) Verantwortung kann sich auf auszuführende Aufgaben beziehen: „The responsibility of Business is to serve the public.“<sup>29</sup> Dabei bezieht sich Verantwortung auf zukünftig zu Tuendes. (3) Schließlich wird der Begriff verwandt, um eine Handlung oder ihre Konsequenzen einem Handelnden zuzuordnen. „Jones is responsible for yesterday’s highway accident.“<sup>30</sup> Dabei geht es darum, Tadel und Schuld für vergangene Ereignisse gegenüber einer Person auszusprechen und die Person zu bestrafen. Genau dieses letztgenannte Verständnis wird als der präzise Sinn „moralischer Verantwortlichkeit“ identifiziert. „To say that a person is morally responsible for an act is to say that the person is justly liable to blame and punishment.“<sup>31</sup> Explizit wird die sachlich und historisch enge Verbindung von moralischer Verantwortung und strafrechtlicher Verantwortung dargestellt.

### Voraussetzungen moralischer Verantwortung

In seiner klassischen Form, die Velasquez am besten bei Kant ausgeprägt findet, ist für Verantwortlichkeit ein *actus reus* und eine *mens rea* notwendig. Die **Actus-reus-Bedingung** interpretiert Velasquez wie folgt: „the act was the conventional or causal result of his own bodily movements ... or he personally helped to bring it about or he failed to prevent the act when he could have and should have.“<sup>32</sup> Wichtig für die weitere Argumentation ist die eigene körperliche Verursachung. Die **Mens-rea-Bedingung** impliziert Intentionalität: „he was in voluntary control of the bodily movements that resulted in the act and he knowingly carried out those bodily movements in order to bring about that act or knowingly refrained from carrying out the bodily movements that could have prevented the act.“<sup>33</sup> Auch bei

<sup>27</sup> Velasquez 1983, 13.

<sup>28</sup> Velasquez 1983, 2.

<sup>29</sup> Velasquez 1983, 2.

<sup>30</sup> Velasquez 1983, 2.

<sup>31</sup> Velasquez 1983, 4.

<sup>32</sup> Velasquez 1983, 2.

<sup>33</sup> Velasquez 1983, 2f.

der Ausführung der Mens-rea-Bedingung ist die Betonung der handlungsnotwendigen körperlichen Bewegungen auffällig. Zusammengefasst kann von moralischer Verantwortung einer Person für eine Handlung nur gesprochen werden, wenn eine Intention oder ein Plan zur Handlungsausführung existierte (Mens-rea-Bedingung) und wenn die Handlung durch eigene körperliche Bewegungen der Person verursacht wurde bzw. ein Ereignis durch Unterlassung körperlicher Bewegungen nicht verhindert wurde. Moralische Verantwortung setzt einen Handlungsträger mit geistig-körperlicher Einheit („mental and bodily unity“<sup>34</sup>) voraus. Das gleiche Subjekt formt die Intentionen und hat direkte Kontrolle über die körperlichen Bewegungen, welche die Intentionen in Tat umsetzen.

### Drei Unternehmensbegriffe

Was aber versteht Velasquez unter Unternehmen? Auch hier unterscheidet er drei Verständnisweisen: Ein erstes Verständnis interpretiert Unternehmen als fiktive, durch das Recht konstituierte Einheiten, unterschieden von ihren Mitgliedern. Es ist das Verständnis der nur durch Konvention begründeten juristischen Person. Ein zweites Verständnis interpretiert Unternehmen als Organisation, d.h. hier als „structured set of relationships“<sup>35</sup>. Das Unternehmen ist die Organisation, die es *hat*. Ein drittes Verständnis interpretiert Unternehmen als eine Gruppe von Menschen, welche als Mitglieder das Unternehmen konstituieren. Ein Unternehmen in diesem Sinne ist also eine abgrenzbare Menschengruppe. Es *ist* insofern eine Organisation.

### Die Anwendbarkeit des Begriffs „moralische Verantwortung“

Velasquez unterscheidet diese drei Verständnisweisen und prüft die Rede von Unternehmensverantwortung jeweils getrennt mit diesen Unternehmensbegriffen. Er fragt nicht, wie diese Interpretationsweisen des Unternehmensbegriffs miteinander in Beziehung zu setzen sind. Damit sind die argumentativen Konsequenzen klar: Wer - erstens - die Verantwortung für Handlungen einem Verursacher moralisch zuschreiben will, sucht einen Akteur, der etwas physisch verursachen kann. Er sucht nicht eine fiktionale Rechtsperson. Juristische Personen sind nicht moralisch verantwortlich. Zweitens: Wer nach moralischer Verantwortung fragt, will „blame and punishment“ zuschreiben. Da es aber keinen Sinn mache, Organisationsstrukturen zu bestrafen oder zu beschimpfen, scheidet auch dieses Unternehmensverständnis aus.

Moralische Verantwortung kann also drittens allenfalls Unternehmen, verstanden als Gruppe von Menschen zugeschrieben werden. Unternehmensverantwortung für bestimmte negativ angesehene Taten würde also bedeuten, eine Gruppe von Menschen – und damit meint Velasquez alle Einzelnen – unterschiedslos zu bestrafen. Nun muss man aber davon ausgehen, dass es im verursachenden Unternehmen Menschen gibt, welche von den in Frage stehenden Hand-

<sup>34</sup> Velasquez 1983, 8.

<sup>35</sup> Velasquez 1983, 11.

lungen nichts wussten oder die an ihrer Durchführung nicht beteiligt waren, die diese vielleicht auch nicht gebilligt hätten oder auch beim besten Willen nicht verhindern konnten. Dann würde die These von der Unternehmensverantwortung die Bestrafung von Unschuldigen bedeuten. Ein solches Ansinnen will Velasquez den Vertretern korporativer Verantwortung nicht unterstellen, weswegen er die Rede von Unternehmensverantwortung als elliptische Sprachform auf der Suche nach individuell Verantwortlichen versteht.

### Zusammenfassung

Spezifisches Kennzeichen einer Handlung als Handlung ist nach Velasquez eine Voraussetzung des Handelnden, nämlich die körperliche Einheit von Intentionbildendem und Tat-ausführendem Subjekt. Darauf ist im folgenden Kapitel gesondert einzugehen.

Die Ablehnung moralischer(!) Unternehmensverantwortung erfolgt also auf Basis eines spezifischen Verständnisses von moralischer Verantwortung als zeitlich rückwärtsgewandter Handlungsverantwortung und ist damit scheinbar handlungstheoretisch fundiert. Andere Verwendungsweisen des Verantwortungsbegriffs werden unterschieden, Verantwortlichkeit als persönliche Eigenschaft und auch Verantwortungsübernahme für zu erfüllende Aufgaben. Völlig offen bleibt der Zusammenhang dieser Verwendungsweisen.

Ist die Position von Velasquez in sich konsistent? Und wie ist sie im Gegenüber zur Position von French zu beurteilen?

### Werkimmanente Kritik

Velasquez überprüft die Kompatibilität der Rede von Unternehmensverantwortung mit bestimmten philosophischen Traditionen. Um mögliche Diskrepanzen zu anderen Begriffsverwendungen deutlich zu machen, ist dies eine unverzichtbare philosophische Aufgabe. Aber ist dies ein hinreichendes Argument? Wieso fungieren bestimmte philosophische Traditionen als Schiedsrichter darüber, was als sinnvoll zu gelten hat und was nicht? Diese Traditionen entscheiden damit darüber, was bestenfalls mit der Rede von moralischer Unternehmensverantwortung intendiert sein kann. In Velasquez' Rekonstruktion ist damit nichts anders beabsichtigt als eine sprachliche Verkürzung.

Aber steht hinter sprachlicher Verkürzung nicht die Gefahr gedanklicher Faulheit? Sollte dann nicht die Rede von moralischer Unternehmensverantwortung auf jeden Fall vermieden werden? Sollte nicht derjenige, der einen anderen verantwortlich macht, sich der Mühe unterziehen, zu bestimmen, wen er meint? Velasquez weist deutlich auf die Gefahren ungerechtfertigter moralischer „Mitanklage“ hin, wenn mit dem Unternehmen gleich alle seine Mitglieder verantwortlich gemacht werden – wenngleich dies dann nur implizit geschieht.

Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden, dann sollte im unternehmensethischen Diskurs die Verwendung solcher Ellipsen möglichst vollständig unterbleiben. In seiner Business Ethics kann Velasquez darauf jedoch nicht konsequent

verzichten: Er rekonstruiert „moralische Pflichten der Firma“, z.B. gegenüber ihren Mitarbeitern, die ihrerseits moralische Pflichten gegenüber der Firma haben. Diese moralischen Pflichten führen zu moralischen Verantwortlichkeiten, die sich aus den Vertragsbeziehungen ergeben. „By virtue of this contractual agreement, the employee has a moral responsibility to obey the employer in the course of pursuing the organization’s goals, and the organization in turn has a moral responsibility to provide the employee with the economic supports it has promised.“<sup>36</sup>

Damit ist unter der Hand auch bei Velasquez die Unternehmensverantwortung wieder eingeführt. Da bei Velasquez eindeutig alle Mitarbeiter – auch der Führungsebenen – als Mitarbeiter angesehen werden und nicht als Inbegriff der Firma, gibt es bei der Interpretation der Position von Velasquez in seiner „Business Ethics“ drei Möglichkeiten:

a) Die Benennung von „moral responsibility“ in Business Ethics ist schlicht ein terminologischer Fehler. Gemeint ist eine andere Verantwortlichkeit, z.B. eine „nur“ rechtliche Verantwortung oder eine Verantwortung als Verpflichtung zu bestimmten Handlungen. Eine strikte Abtrennung moralischer Verantwortung von Verantwortung, die sich aus Vertragsbeziehungen ergibt, würde den Ansatz von Velasquez in weiten Teilen in Frage stellen.

b) In Business Ethics steht, was auch gemeint ist: „the organization ... has a moral responsibility.“ Festzustellen ist dann eine Inkonsistenz in der Position zwischen seiner Business Ethics und seinen Argumenten gegen nicht reduzierbare Unternehmensverantwortung.

c) In Business Ethics verwendet Velasquez selbst eine elliptische Sprache. Davon soll zunächst ausgegangen werden. Was aber wäre dann die nicht-elliptische Ausdrucksweise? Die kontraktualistisch begründete und daher immer reziproke moralische Verantwortung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wäre dann eine solche zwischen der Person des Arbeitnehmers und einer oder mehrerer Personen, die für die Firma z.B. die Personalangelegenheiten regeln, welche die Arbeitsbedingungen gestalten, welche für die Überweisung der Entlohnung sorgen usw. Damit ist aber genau das Problem aufgeworfen, welche zur These von der Unternehmensverantwortung geführt hat.

Denn wer bei Velasquez das Unternehmen ist, bleibt offen. Die gelegentlich parallele Nennung von „the firm and its investors“<sup>37</sup> lässt vermuten, dass das Unternehmen eng mit seinen Eigenkapitalgebern assoziiert wird, aber genaueres ist nicht herauszufinden.

Dass Velasquez die Antwort auf diese Frage „Welche Individuen stehen moralisch für die Firma?“ schuldig bleibt, ist bedauerlich. Denn wenn er diese Frage plausibel beantworten könnte, wären möglicherweise die Gründe hinfällig, aufgrund derer andere Autoren eine Theorie der Unternehmensverantwortung einführen: die Erfahrung bedeutender gesellschaftlicher Kausalitätszentren, die sehr wohl etwas „tun“, deren Taten jedoch Individuen nicht zugerechnet werden können - und zwar nicht nur im Einzelfall nicht, sondern systematisch und daher in vielen Fällen nicht. Wenn Velasquez von dieser Erfahrung ausgehen würde und

<sup>36</sup> Velasquez 1998, 428f.

<sup>37</sup> Z.B. Velasquez 1998, 429.

damit von Fragen der Gesellschaftsbeschreibung und Gesellschaftsgestaltung, dann müsste er zumindest vorschlagen, wie das genannte Problem philosophisch anders und besser auf den Begriff gebracht werden kann. Doch Velasquez ist an der philosophischen Widerlegung einer philosophischen These interessiert. Er prüft nur die aus seiner Sicht philosophisch korrekten Bedeutungsgehalte der Unternehmensverantwortung, nicht jedoch die Gründe derer, die diese These aufstellen. Beides ist jedoch wichtig: nicht nur die logische Konsistenzprüfung verwendeter Begrifflichkeiten, sondern auch die Reflexion darüber, zu welchen Konsequenzen Veränderungen der moralischen Sprache führen können.

## 5.4 Ein Vergleich der Positionen

### 5.4.1 Gemeinsamkeiten und Differenzen

Die in dieser Arbeit vertretene Position wird sich stärker auf French als auf Velasquez beziehen - zumindest soweit es den moralischen Subjektstatus von Unternehmen betrifft.<sup>38</sup> Dann müssen aber die Argumente von Velasquez (und anderen), die sich auf die logische Inkonsistenz der Rede von moralischer Verantwortung beziehen, widerlegt werden.<sup>39</sup> Zum großen Teil lässt sich dies mit Hilfe der Frage beantworten: Wie vermeidet French die Schlussfolgerungen bei Velasquez - oder warum vermeidet er sie nicht?

#### Konsens: Keine Kollektivverantwortung

An mehreren Stellen argumentiert Velasquez, dass moralische Verantwortung von Unternehmen deshalb eine elliptische Sprachform sei, weil die drei anderen Alternativen ausgeschlossen werden müssten: Verantwortungsattribution an das Unternehmen als rechtliche Fiktion, an das Unternehmen als Beziehungsstruktur oder an das Kollektiv von Menschen, welches die Mitglieder der Unternehmung bilden. Denn damit würden im Einzelfall Unbeteiligte für eine Tat moralisch verantwortlich gemacht. Dies sei nicht zu vertreten und auch von niemandem intendiert. In der Tat wird dies von French nicht nur nicht intendiert, sondern explizit ausgeschlossen: „If „c“ is a conglomerate and P is a responsibility predicate, moral or nonmoral, and if „m“ is a member of „c“, then although PC is justified, PM may not be justified and can never be justified *solely* on the basis of PC.“<sup>40</sup> Dass eine Organisation für etwas verantwortlich ist, ist kein hinreichender Grund dafür, irgendein(!) Mitglied der Organisation dafür persönlich verantwortlich zu machen. Dies schließt eine zusätzlich auftretende individuelle Mitverantwortung von Mitgliedern für das Handeln der Organisation nicht aus, sondern macht diese mög-

<sup>38</sup> Warum es weder nötig noch sinnvoll erscheint, den Personbegriff zu verwenden, wird im nächsten Kapitel erläutert.

<sup>39</sup> Auf weitere kritische Argumente ist in den folgenden Kapiteln einzugehen.

<sup>40</sup> French 1984, 15.

lich. Weder French noch Velasquez wollen einfach ein Kollektiv als Kollektiv für Handlungen des Kollektivs verantwortlich machen!

### Differenz: Unterscheidung von Kollektivtypen

Bereits im French-Zitat des vorigen Abschnitts ist der Begriff „Konglomerat“ erwähnt. French unterscheidet zwei (bzw. drei) Arten von Kollektiven: Aggregat-Kollektive (weiter differenzierbar in Zufalls- und statistische Kollektive) und Konglomerat-Kollektive. Aggregat-Kollektive sind zum Beispiel die Anwohner einer Straße, die auf der Straße einen Mord beobachten, ohne dass jemand eingreift (Zufallskollektiv) oder aber Einheiten wie „alle weißen rassistischen Amerikaner“ (statistisches Kollektiv). Aggregat- v.a. Zufallskollektive können und müssen durch die Aufzählung ihrer Mitglieder identifiziert werden. Das Hinzutreten oder Weggehen weiterer Personen ändert deren Identität. Für Aggregatkollektive gelte: „Moral responsibility predicates cannot be legitimately ascribed to aggregate collectivities.“<sup>41</sup> Für Konglomerat-Kollektive wie Unternehmen gilt, wie oben dargestellt, das Gegenteil: Die Identität des Konglomerats ändert sich nicht zwangsläufig, wenn Mitglieder hinzukommen oder ausscheiden.

Für die Zuschreibung moralischer Verantwortung ist die entscheidende Differenz: „Aggregates ... are not intentional agents in and of themselves.“ Genauer: Die Handlungen von Aggregaten lassen sich nicht als intentional bedingte Handlungen beschreiben. Bei Konglomeratkollektiven ist dies mit Hilfe der CID-Struktur möglich.

Ausgehend von dieser Unterscheidung ist festzustellen: Velasquez differenziert nicht zwischen Aggregat- und Konglomeratkollektiven. Deswegen muss er seine Beurteilung von Aggregatkollektiven, die French mit ihm teilt, auch auf Konglomeratkollektive und folglich Unternehmen übertragen.

Ausgehend von der Begrifflichkeit bei Velasquez wäre zu interpretieren: Unter der Fragestellung „Ist das Unternehmen verantwortlich als rechtliche Fiktion *oder* als Beziehungsstruktur *oder* als (Aggregat-)Kollektiv von Menschen?“ würde French (mit Velasquez) antworten: „Als keines,“ und (gegen Velasquez) fortfahren: „... sondern als Konglomeratkollektiv *mit* interner Beziehungsstruktur *und* einem Eigennamen, der aus der rechtlichen Fiktion resultiert.“ Diesem kann sinnvoll Intentionalität zugeschrieben werden.

### Konsens: Intentionalität

Konsens besteht weiterhin darin, dass für die Zuschreibung von moralischer Verantwortung an ein Subjekt nicht nur die Fähigkeit zur kausalen Verursachung vorauszusetzen ist, sondern auch die Fähigkeit zur Intentionalität bei eben diesem Subjekt. Erst das Zusammenspiel von Kausalität und Intentionalität erzeugt Verantwortung.

---

<sup>41</sup> French 1984, 10.

## Differenz: Subjekt der Intentionalität

Die Differenz der Positionen besteht darin, dass der Sprachphilosoph (French) eben Sprache rekonstruiert, in diesem Fall: moralische Sprache. Ein Subjekt, dem Verantwortung zugeschrieben werden soll, muss eindeutig und klar identifizierbar auch Träger von Intentionen und auch das Kausalitätszentrum des zuzuschreibenden Objekts sein.<sup>42</sup> Der Organisationsanalytiker und Managementwissenschaftler (Velasquez) fragt nicht nach der Identität des Subjekts, sondern nach der Einheit von Intention bildendem und Tat ausführendem physischen Körper. Die unterschiedlichen Konsequenzen ergeben sich daraus.

### 5.4.2 Zwischenfazit

Die Position von Velasquez steht hier exemplarisch für verschiedene - üblicherweise aus dem Lager der Philosophie oder Theologie stammende - ablehnende Argumentationen gegen die These von der nicht auf Individuen reduzierbaren Unternehmensverantwortung. Auch wenn diese von sehr unterschiedlicher philosophischer Basis aus argumentieren, haben sie eines gemeinsam: Der Verantwortungsbegriff wird zunächst aufgespalten in verschiedene Bedeutungsgehalte mit unterschiedlicher Fokussierung, sei es auf den pflicht-, den güter- oder den tugendethischen Aspekt. Dieser enge (oder: verengte) Bedeutungsgehalt wird dann als der „eigentlich moralrelevante“ qualifiziert, die anderen Bedeutungsgehalte werden entweder als uneigentliche Sprachformen abqualifiziert oder einem anderen - nicht moralrelevanten - Kommunikationssystem zugeordnet. Typisch dafür ist die Rede von „nur“ rechtlicher Verantwortung oder „nur“ ökonomischer Verantwortung. Die Interpretation der eigentlichen moralischen Verantwortung wird dann angereichert durch dichte Beschreibungen dieses Aspekts, welche entstanden sind im Kontext der Auslegung individueller Verantwortung. Da diese Beschreibungen nicht auf Unternehmen anwendbar sind, gelten Unternehmen im „eigentlich moralischen“ Sinn als nicht verantwortlich. Einschlägig für diese Argumentationsweise ist das folgende Zitat von Velasquez: „as used for human beings(!), the term [moral responsibility] is embedded in a system of psychological, physiological, and moral notions that distinguish human beings and their modes of acting from corporate groups and the modes of action proper to them. The differences between a human being and a group of human beings are so obvious and enormous that it is quite astonishing to find people wanting to assimilate one to the other.“<sup>43</sup> Abgesehen davon, dass die Charakterisierung eines Unternehmens als „group of human beings“ zumindest defizitär ist, kann hier ein klassischer Zirkelschluss konstatiert werden: Beschreibe einen Begriff so, dass er nur auf menschliche Individuen anwendbar ist, und stelle dann fest, dass der Begriff nur auf

<sup>42</sup> Genauer: Es muss möglich sein, dem identifizierbaren Subjekt Intentionen zuzuschreiben, wobei der Akteur der Zuschreibung entweder das gleiche Subjekt oder ein anderes Subjekt sein kann. Es muss möglich sein, das Subjekt als ein Kausalitätszentrum zu interpretieren und im Rahmen des Kausalitätsparadigmas das Objekt mit dem Subjekt eng zu verknüpfen.

<sup>43</sup> Velasquez 1983, 15.

menschliche Individuen anwendbar ist. Andere Beispiele für diese Vorgehensweise werden in den Kapiteln 6, 7 und 9 erörtert.

Gemeinsam haben sie, dass damit gerade die Stärke des Verantwortungsbegriffs als Integrationsbegriff verschiedener ethischer Konzepte aufgegeben wird. Mit dem Verantwortungsbegriff ist ein Brückenbegriff entstanden, der es erlaubt, den Zusammenhang von Tugend-, Pflicht- und Güterethik zu thematisieren, und der anschlussfähig ist an ökonomische und juristische Zusammenhänge. Es scheint, als habe ein Teil der Philosophie nichts anderes zu tun, als alle begrifflichen Koppelungsmöglichkeiten abzuschneiden, um im Garten reiner philosophischer Diskurse vom Rest der Welt unbehelligt zu bleiben.

Um an dieser Stelle Einwände vorweg zu nehmen: Die Ausschöpfung der Bedeutungsbreite des Verantwortungsbegriffs darf nicht zur Folge haben, immer und überall undifferenziert und pauschal von Verantwortung zu reden und damit die Stärke der Bedeutungsbreite in die Schwäche der Bedeutungslosigkeit zu verwandeln. Differenzierung und Präzision sind Tugenden auch der ethischen Argumentation. Die hier vertretene Position besagt lediglich, dass die nötige Präzision nicht dadurch hergestellt wird, dass im Sinne einer Lückenbüßerethik der Begriff der Verantwortung möglichst eng gefasst wird. Vielmehr muss es darum gehen, bei der Begriffsverwendung präzise und deutlich Subjekt und Objekt zu benennen, von dem Verantwortung behauptet wird.

Die Argumente von French für die *Möglichkeit* präziser Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen konnten von Velasquez m.E. nicht entkräftet werden bzw. seine Einwände wurden ihrerseits widerlegt. Weitere Einwände werden in den folgenden Kapiteln berücksichtigt. Die *Notwendigkeit* der Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen ist eine weitergehende Frage.

M.E. kann die Position von French sogar noch schärfer gefasst werden. Die Abgrenzung von Aggregat- und Konglomeratkollektiv hat eine argumentativ entscheidende Bedeutung. Mit dieser Unterscheidung wird deutlich, dass Unternehmensverantwortung nicht identisch ist mit Kollektivverantwortung. Was aber ist genau das Abgrenzungsmerkmal? Die Position von French lässt sich dahingehend zusammenfassen: Der Unterschied besteht in der Existenz einer CID-Struktur mit ihren drei Elementen: Organigramm, prozedurale Regeln und etablierte „policies“. <sup>44</sup> Nach der hier gewählten Terminologie entspricht die Unterscheidung zwischen dem (Zufalls-)Aggregat-Kollektiv und dem Konglomeratkollektiv präzise der Unterscheidung von Face-to-face-Interaktionssystemen und Organisationen als durch Mitgliedschaftsregeln abgegrenzte Interaktionssysteme. <sup>45</sup> Ob die Existenz einer CID-Struktur allein ein geeignetes Abgrenzungsmerkmal ist, kann dagegen bezweifelt werden. Haben nicht auch die Straßenanwohner im Beispiel des

<sup>44</sup> Vgl. French 1984, 13f.: „There are at least three significant characteristics that conglomerates evidence and that are not found in the case of aggregates: (1) conglomerates have internal organizations and /or decision procedures by which courses of concerted actions can be, though not necessarily are, chosen; (2) generally, the enforced standards of conduct for individuals associated in a conglomerate are different and more stringent than those usually thought to apply in the larger community of individuals; (3) members of a conglomerate fill differing defined roles or stations by virtue of which they exercise certain powers over other members, and it is important that a change in the identity of the persons filling those roles does not necessarily entail a change in the conglomerate's identity. Individuals become members of conglomerates in standardized ways ...“

<sup>45</sup> Vgl. oben S. 69.

Mordfalles<sup>46</sup> eine Art Organigramm („jeder an seinem Fenster“), prozedurale Regeln („nicht auffallen, dann kann man nicht reinfallen“) und etablierte „policies“ („hier lässt jeder den anderen in Ruhe“)? In einer anderen Straße mit einer Tradition halbjährlicher Straßenfeste, in denen jeder jeden kennt, mit anderen prozeduralen Regeln („wir verstehen uns durch Anschauen und Kopfnicken“) und anderen etablierten „policies“ („bei uns gibt es keine Verbrechen“) würde der Mord nicht passieren, ohne dass jemand zumindest das Zumutbare getan hätte. M.E. reicht die Identifizierbarkeit über einen längeren Zeitraum und die Abgrenzbarkeit durch Mitgliedschaftsregeln aus, um Organisationen und darunter Unternehmen sinnvoll als potentielle Subjekte von Verantwortung benennen zu können.<sup>47</sup>

Dass das, was French als CID-Struktur beschreibt, ein hervorragendes Instrument ist, um Charakter, Stil und Intentionalität einer Organisation zu beschreiben, steht außer Frage. Im Normalfall bilden sich diese Elemente auch in erkennbarer Weise, weil Mitgliedschaftsregeln einen Teil des Organigramms definieren (die Außengrenzen) und weil zeitlich längere Interaktion in abgegrenzter Form zu Positionen, Regeln und etablierten Handlungsweisen führt. Verkürzend wäre es, die CID-Struktur mit einem Zielsystem des Unternehmens zu identifizieren.

Die Verwendung des Begriffs Unternehmensverantwortung impliziert, dass die Klasse möglicher Verantwortungssubjekte (mindestens) um die Größe Unternehmen ausgeweitet wird. Die logischen Voraussetzungen für diese Erweiterung sind gegeben. Diese Voraussetzungen können - abweichend von French - auch folgendermaßen zusammengefasst werden:

Die Zuschreibung oder Zumutung oder Zurechnung oder Zuerkennung von Verantwortung hat zur Voraussetzung,

1. dass ein Subjekt identifiziert und abgegrenzt werden kann und zwar über einen längeren Zeitraum hinweg (Name und Mitgliedschaft);
2. dass bestimmte Objekte diesem Subjekt und nicht anderen zugerechnet werden können (Kausalität einschließlich Freiheit zur Alternative) und
3. dass diese Zurechnung sinnvoll für die (zukunftsrelevante) Beurteilung des Subjekts verwendet werden kann (klassische Indizien: Intentionalität, Charakterfestigkeit usw.).

## 5.5 Die Rede von Unternehmensverantwortung und ihre Funktion

Das Plädoyer für die bewusste und damit auch begrenzte Rede von „Unternehmensverantwortung“ beinhaltet die Behauptung, dass (nur) damit die traditionelle Funktion des Verantwortungsbegriffs erfüllt und das Verantwortungsparadox zumindest partiell überwunden werden kann.<sup>48</sup> Aber nicht nur das: Ein wesentlicher

<sup>46</sup> Vgl. oben S. 98.

<sup>47</sup> Dass Organisationen auch Interaktionssysteme unter Einbezug von Menschen sind, ist eine weitere notwendige Bedingung. Da es hier um den Unterschied zwischen verantwortungsfähigen und nicht-verantwortungsfähigen Kollektiven innerhalb der Klasse menschlicher Kollektive und Interaktionssysteme geht, kann dieser Aspekt hier unerwähnt bleiben.

<sup>48</sup> Vgl. oben Kap. 4.2 und Kap. 1.2.1.

Teil der argumentativen Dilemmata, in welche die wirtschaftsethische Diskussion geraten ist, lassen sich überwinden, wenn Unternehmen in die Klasse moralischer Subjekte aufgenommen werden. Denn dann können tradierte oder bereits gut begründete Kriterien, Normen und Regeln, nach denen schon bisher Verantwortungszurechnungen stattfanden, besser und plausibler konstant gehalten werden.

### 5.5.1 Zur Funktionsfähigkeit des Verursacherprinzips

An einem durch Velasquez gewählten Beispiel soll dies deutlich gemacht werden. Eine Partei, z.B. ein Hausbesitzer, wird von einer anderen Person geschädigt, z.B. von einem Handwerker, der im Haus des Hausbesitzers Reparaturen vornimmt und dabei einen Schaden, z.B. einen Wasserrohrbruch, verursacht. Velasquez stellt fest, dass wir üblicherweise urteilen, „that the injured party should be compensated by the person who is morally responsible for the injury.“<sup>49</sup> Dieser Fall sei aber ein Beispiel dafür, dass „we separate compensatory responsibility from moral responsibility“. Ich gebe die Argumentation wieder:

„The law of torts holds, for example, that when an employee injures a third party in the course of the employee’s work, the injured party is to be compensated by the employer because the injured party thereby has a greater chance of recovery (since the employer has a „deeper pocket“ than the employee) and because the employer can more easily spread the risk for such injuries by purchasing insurance. Here considerations of social efficiency and risk distribution lead us to pin compensatory responsibility for the injury upon an employer, who may not be morally responsible for the injury, and through the employer upon the insurer, who must ultimately compensate the injured party. Charges of this kind, levied upon individuals who bear compensatory responsibility for an injury, obviously should not be counted as forms of punishment or blame.“<sup>50</sup>

Der von Velasquez namhaft gemachte begriffliche Unterschied zwischen einer „kompensatorischen Verantwortung“ in Abgrenzung zu einer „moralischen Verantwortung“ ist m.E. in keiner Weise nötig, wenn man sauber die Subjekte und Objekte der Verantwortung unterscheidet. Objekt 1: Die Entstehung des Schadens; Objekt 2: Die Behebung des Schadens. Dazu gibt es die folgenden Subjekte: Subjekt 1: Der Handwerker X; Subjekt 2: Die Firma Y, bei der der Handwerker beschäftigt ist; Subjekt 3: Der Hausbesitzer Z. Das was Velasquez mit kompensatorischer Verantwortung bezeichnet, bezieht sich auf die Frage: Wer tritt ein / soll eintreten für Objekt 2, für die Behebung des Schadens? Dies ist in der Tat keine Frage nach „blame and punishment“, genauso wenig wie die Frage „wer soll Straßen bauen, Müll entsorgen oder Kinder erziehen?“ Im hier vorliegenden Fall wird man in der Tat die von Velasquez zitierte Zurechnungsregel anwenden: Wenn für Objekt 1 (Entstehung des Schadens) ein Verantwortungssubjekt identifizierbar ist, dann soll das gleiche Subjekt für Objekt 2 (Behebung des Schadens) eintreten. Wer ist Verantwortungssubjekt für Objekt 1? Wenn der Hausbesitzer die Firma Y mit Reparaturen in seinem Haus beauftragt hatte, dann handelte zunächst diese Firma (durch ihr Ausführungsorgan Handwerker X). Nach French könnte man argumentieren: Alles spricht dafür, dass Hausbesitzer Z nicht den

<sup>49</sup> Velasquez 1983, 14.

<sup>50</sup> Velasquez 1983, 14.

Handwerker X, sondern die Firma Y beauftragt hatte. Diese dürfte auch für die Reparatur bezahlt werden und vermutlich die Reparatur intentional durchgeführt haben; der Handwerker hat eine klare Position im Organigramm der Firma; die Ausführung solcher Reparaturen gehört zur üblichen Policy des Unternehmens. Solange es keine deutlichen Gegenargumente gibt, hat Firma Y den Schaden verursacht. Als Verantwortungssubjekt für Objekt 1 ist die Firma identifiziert.

Das Binnenverhältnis zwischen Handwerker und Firma kann und muss den Hausbesitzer nicht interessieren. Weder muss sich der Handwerker dadurch entschuldigen, dass er auf den enormen Zeitdruck hinweist, der in der Firma herrscht, und auf die schlechte Ausrüstung, die ihm zur Verfügung steht. Dies ist allenfalls eine zusätzliche moralische Belastung der Firma, weil sie Rückschlüsse auf mangelnde Sorgfalt (der Firma!) zulässt. Noch muss die Firma auf die schlechte Arbeitsmoral des Handwerkers hinweisen. Solche Aspekte mögen für das persönliche Verhältnis des Hausbesitzers zum Handwerker relevant sein, das jede durch Repräsentanten vermittelte Beziehung zu einem Unternehmen begleitet, es verändert aber den Sachverhalt nicht.

Die Firma hat schlicht zwei Dinge zu tun: Erstens die Verantwortung für den Schaden zu übernehmen und zweitens den Schaden zu beheben. Letzteres muss sie deshalb, weil sie in einer Gesellschaft agiert, in der die o.g. Zurechnungsregel als Norm etabliert ist - und zwar als moralische Norm, die vielleicht auch rechtlich durchgesetzt werden kann. *Dass* sie rechtlich durchsetzbar ist, bedeutet nicht mehr, als dass die Normgeltung unabhängig gemacht wird von der Akzeptanz der Norm durch das Unternehmen. Die Norm wird dadurch nicht von einer moralischen Norm zu einer „nur rechtlichen“ Norm. Vielmehr wird die moralische Norm auch bei Uneinsichtigkeit des Subjekts durchsetzbar.

Entscheidend ist: Entgegen der Auffassung von Velasquez liefert das Beispiel keinen Grund dafür, moralische von kompensatorischer Verantwortung abzukoppeln, sondern liefert einen Grund dafür, Unternehmen in die Klasse potentieller Verantwortungssubjekte aufzunehmen.

Dass nicht soziale Effizienz oder die „tieferen Taschen der Firma“, sondern schlicht die erwähnte Zurechnungsregel (als Verursacherprinzip in den Debatten über ökologische Ethik wohlbekannt) der Grund für die Haftungsverpflichtung der Firma ist, erkennt man an einer leichten Modifikation der Situation: Hausbesitzer Z vereinbart mit Handwerker X, dass dieser am Sonntagnachmittag eine Reparatur am Haus von Z durchführen möge. Von einer Bezahlung des Handwerkers X sehen wir ab, um das Beispiel nicht mit steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen zu belasten. Firma Y ist nicht involviert. Der Handwerker arbeitet als Individuum und nicht als Repräsentant der Firma. Nun tritt der gleiche Schaden ein. Wenn tatsächlich kompensatorische Verantwortung von verursachender Verantwortung abgekoppelt wäre: Müsste dann nicht auch in diesem Fall die Firma für die Behebung des Schadens aufkommen, weil sie die „tieferen Taschen“ hat, der Handwerker vielleicht selber nicht für den verursachten Schaden aufkommen kann und folglich der Hausbesitzer auf den entstandenen Kosten sitzen bleibt? Ob dies tatsächlich der Vorschlag von Velasquez ist, kann hier nicht beurteilt werden. Die angeblich tiefen Taschen sind in diesem Fall kein gutes Ar-

gument, übrigens genauso wenig wie in der Ausgangssituation, in welcher die Firma das Handlungssubjekt war. Als Verursacherin müsste die Firma für den Schaden aufkommen, selbst dann wenn der Handwerker tags zuvor mit 6 Richtigen im Lotto gewonnen hat und es sich um ein kleines Handwerksunternehmen an der Schwelle zum Konkurs handeln sollte. Der Hausbesitzer kann auf dem Schaden sitzen bleiben, weil der sonntags arbeitende Handwerker die Kosten nicht tragen kann, oder weil die engagierte Firma bereits in Konkurs geht und dort auch nichts zu holen ist.

Damit soll schon an dieser Stelle gesagt sein, dass das Plädoyer für Unternehmensverantwortung ein Plädoyer dafür ist, wichtige gesellschaftliche Normen, wie z.B. das Verursacherprinzip, unter den Bedingungen moderner Gesellschaften anwendbar zu halten oder wieder anwendbar zu machen. Es ist kein Plädoyer dafür, Unternehmen (weder Groß- noch Kleinunternehmen) wegen ihrer angeblich „tiefen Taschen“ für die Behebung aller Schadensfälle und Linderung aller Problemlagen dieser Welt verantwortlich zu machen.<sup>51</sup>

### 5.5.2 Zur Funktionsfähigkeit des Verantwortungskonzepts

Die Position von Velasquez bleibt entscheidende Fragen schuldig, nämlich diejenige nach der Funktionsfähigkeit des Verantwortungskonzepts in modernen Gesellschaften. Dies zeigt seine Antwort auf die selbst gestellte Frage: „Who, then, is morally responsible for the acts of a corporation?“<sup>52</sup> Die Antwort enthält drei Teile:

a) In dem Maße, in dem individuelle Mitglieder intentional entschieden, ein bestimmtes Unternehmensverhalten in Gang zu setzen, ist jedes einzelne Mitglied moralisch für das Unternehmensverhalten verantwortlich.

b) In dem Maße, in dem das Unternehmensverhalten das Ergebnis von Strategien und Standardabläufen ist, die durch bestimmte Personen gestaltet wurden mit der Intention, genau denjenigen Typ von Unternehmensverhalten zu erzeugen, sind genau jene Personen für das Unternehmensverhalten moralisch verantwortlich.

c) In dem Maße, in dem das Unternehmensverhalten das nicht intendierte Ergebnis verketteter Handlungen verschiedener Unternehmensmitglieder war, von denen keiner das Ergebnis wusste oder intendierte, ist das Unternehmensverhalten ein Verhalten, für das niemand moralisch verantwortlich ist: Es ist ein nicht-intentionales Ereignis.

Das Problem der Argumentation liegt bei Teil c.<sup>53</sup> Wer so argumentiert, landet fast automatisch in einer sozialen Welt, die zum überwiegenden Teil aus Ereignissen besteht. Verantwortung wird dann nicht wegen ihrer undifferenzierten Anwendung auf alles und jedes obsolet, sondern wegen ihrer weitgehenden Unanwendbarkeit. Sicher ist es richtig, damit zu rechnen, dass nicht für jedes Ereignis „jemand“ verantwortlich ist. Der Umgang mit Kontingenz mag eine vergesse-

<sup>51</sup> Diese Fragen werden in Kapitel 7 wieder aufgenommen.

<sup>52</sup> Velasquez 1983, 10.

<sup>53</sup> Ob es ein Zufall ist, dass Velasquez in Antwort b einen der drei Aspekte der CID-Struktur unterschlägt, nämlich die Organisationsstruktur, kann hier nicht beantwortet werden.

ne Tugend sein, die Kritik am allfälligen „Ruf nach Verantwortung“ in vielen Fällen berechtigt. Daraus kann aber nicht abgeleitet werden, das verwendete Konzept von Verantwortung so zu gestalten, dass es zunehmend unanwendbar wird.

Aber dieses Problem hat Velasquez nicht im Blick. Er fokussiert abschließend auf zwei andere Gefahren, die man bezeichnen kann mit dem Verlust moralischer Steuerungsfähigkeit und der Gefahr neuer Totalitarismen. Die Schilderung der ersten Gefahr nimmt sich - zumindest im deutschen Sprachraum - fast schon komisch aus. Wenn wir die Behauptung moralischer Verantwortung von Organisationen akzeptierten, dann kämen wir in die Versuchung, mit „blame and punishment“ gegenüber der Organisation zufrieden zu sein. Wir werden „vergeblich mit den Händen vor dem korporativen Schleier winken“.<sup>54</sup> Um den Abschreckungseffekt von Missachtung und Bestrafung wirksam werden zu lassen, sei es nötig, hinter diesen Schleier zu kriechen und Verantwortung denen zuzurechnen, die wissentlich und intentional die Unternehmenshandlungen verursachen. Bei dieser Argumentation beißt sich die Katze in den Schwanz: Gerade die Unmöglichkeit dieses Vorschlags ist der Grund, warum French und andere für ein Konzept der Unternehmensverantwortung plädieren.<sup>55</sup>

Richtigerweise greift Velasquez immerhin die Frage auf, warum überhaupt Intentionalität so wichtig ist für die sinnvolle Zuschreibung moralischer Verantwortung. Und welche Funktion hat das vielzitierte „blame and punishment“? Die Erwähnung des „Abschreckungseffekts von Missachtung und Bestrafung“ dürfte - positiv verstanden - als pars pro toto für alle Methoden stehen, mit denen Menschen sich gegenseitig beeinflussen und zu verändern suchen oder auch nur Orientierung in der Interaktion zu gewinnen. Der für das künftige Verhalten entscheidende Unterschied, ob einer anderen Person ein nicht intendiertes und nicht beeinflussbares Missgeschick unterlaufen ist, oder ob die Person eine als negativ eingestufte Handlung intendiert hatte, hat mindestens zwei Aspekte für das künftige Miteinander: Der eine Aspekt besteht darin, dass im Falle intendierten Handelns eine Aufforderung an den Handlungsträger ergeht, seine Ziele und Intentionen zu ändern. Es ist eine Reformaufforderung an das Subjekt. Der andere Aspekt der Frage nach Intentionalität besteht in Selbstschutz und Schutz vor Schaden: Menschen, die nicht nur versehentlich, sondern absichtlich in bestimmter Weise handeln, kann man nicht vertrauen. Die Frage, ob jemand für eine Tat moralisch verantwortlich ist, ist wesentlich für den Aufbau von Vertrauen. Daher ist in der Diskussion dieses Kapitels, die scheinbar nur bezogen war auf die Frage einer Verantwortung vor Gericht, auf die Frage einer Handlungsverantwortung für vergangene Ereignisse, das subjektive Moment der Ethik stets präsent: der tugendethische Aspekt des Verantwortungsbegriffs, der in Kapitel 9 weiterzuführen ist.

Anhand mehrerer Fälle erläutert Thompson die praktische Bedeutung der Rede von Unternehmensverantwortung. „One practical use of the theory of responsibility is to pinpoint the need for reform. If the thing that needs reforming is the system, it is both unfair and counterproductive to place the blame on a CEO. ... It may be quite proper to suggest that the CEO has a duty to see that the system is

<sup>54</sup> Velasquez 1984, 15.

<sup>55</sup> Vgl. oben S. 34.

reformed; but this is quite a different matter from saying that she is responsible for the original harm. One needs to know it is the system that is responsible, rather than an individual (or in addition to an individual) if there is to be serious hope of organizational reform.<sup>56</sup>

Einer der Fälle sei hier zur Erläuterung wiedergegeben: Es handelt sich um den Zusammenstoß eines vollbesetzten Jumbo-Jets der New-Zealand Airways mit einem Berg in der Antarktis am 28. November 1979. Im Rahmen des normalen Flugplans über die Antarktis hatte die Gesellschaft besondere Flüge mit der Möglichkeit hervorragender Photomöglichkeiten über der Antarktis angeboten. Dazu war es notwendig, die Flughöhe zu reduzieren. Solche Flüge hatten auch schon stattgefunden. Die Routen der Flüge werden in einem Zentralcomputer programmiert und auf den Bordcomputer übertragen. So auch in diesem Fall. Der Mitarbeiter, der für diesen speziellen Flug eine kleine Kurskorrektur programmierte, musste oder konnte nicht wissen, dass zum Zeitpunkt dieser Kurskorrektur das Flugzeug seine Flughöhe von 14.000 auf 2.000 Fuß reduziert haben würde. Pilot und Flugtechniker wussten nichts von der Kurskorrektur bis wenige Momente vor der für alle tödlichen Kollision. Auch dies war keine Pflichtverletzung: Die Flugbesatzung war standardmäßig nicht in diesen Prozess der Kursprogrammierung involviert. Das Problem bestand weder im Handeln der die Kursänderung programmierenden Mitarbeiter, noch bei der Flugbesatzung, sondern im Organigramm, genauer in der Ablauforganisation: Die Unternehmensentscheidung, den Flugplan zu ändern, hätte der Autorität des Piloten überlassen bleiben müssen. Seine Autorität ist durch die technische Prozedur faktisch unterlaufen worden. Die Schadensersatzforderung, aber auch der Schuldvorwurf, kann sich sinnvollerweise nicht an den (toten) Piloten richten und auch nicht an den Mitarbeiter - nicht nur weil dessen Taschen nicht tief genug wären. „Blame and punishment“ gebührt dem Unternehmen.

Thompson stellt – in diesem Beispiel richtigerweise – die Organisationsstruktur in den Mittelpunkt. „It was the system which is at fault, and it is the system which must be changed. The cause of the crash has to be located in the interaction of human beings, rather than in the action of any particular one. ... the attempt to find a responsible human being is, in fact, nothing more than the search for a scapegoat.“<sup>57</sup> Auch Velasquez würde die Sündenbocktheorie nicht befürworten. Dieser Fall wäre in seiner Diktion unter die Antwort c) zu subsumieren: Da kein Individuum das Ergebnis wusste oder intendierte, ist das Unternehmensverhalten ein Verhalten, für das niemand moralisch verantwortlich ist: Es ist ein nicht-intentionales Ereignis. Damit wird dieses Ereignis aber ununterscheidbar von einem Naturereignis. Die Funktion des Verantwortungsbegriffs würde unterlaufen. Dass wir den Windstoß oder den Vulkan nicht verantwortlich machen, hat seinen Grund darin, dass weder Wind noch Vulkan durch Teilnahme an der menschlichen Kommunikation bewegt werden können, ihre Tätigkeit künftig einzustellen. Dies ist bei Akteuren der menschlichen Gesellschaft anders – zumindest gehen wir im Normalfall davon aus.

<sup>56</sup> Thompson 1986, 119.

<sup>57</sup> Thompson 1986, 120.

Wo beim Individuum eine Neubestimmung des Willens gefordert wäre, ist im Falle der Unternehmensverantwortung eine Veränderung der CID-Struktur gefordert.<sup>58</sup> Dass Führungskräfte möglicherweise nicht nur für die formale Organisationsstruktur eines Unternehmens verantwortlich sind, sondern auch über ihre Bedeutung als Vorbilder wesentlichen Einfluss auf die formale und informale CID-Struktur haben, muss und kann dabei in keiner Weise bestritten werden.

Unternehmensverantwortung als Ganzes und die Mitverantwortung von Individuen sind zwei sinnvolle Ansatzpunkte, die sich wechselseitig nicht ausschließen, aber strikt zu unterscheiden sind. Die präzise und sorgfältige Zurechnung von Verantwortung auch an Organisationen und darunter an Unternehmen vermeidet in begründbarer Weise das Scheitern an der Skylla von Verantwortungszuschreibung ohne Verantwortungssubjekte oder an zufällige Verantwortungsträger und an der Charybdis zunehmender Irrelevanz dieses Moralbegriffs in modernen Gesellschaften.

Eine zweite von Velasquez diagnostizierte Gefahr bezieht sich auf das bereits angesprochene Verhältnis von Individuum und Organisation. Es bestünde die gleiche Gefahr wie bei den organischen Staatstheorien. Die Unternehmensperson, welche immer größer und bedeutender als das Individuum ist, beginnt zu dominieren und wird wichtiger als das Individuum und seine Rechte. Loyalität zum Unternehmen wird die Grundtugend, und der Dienst für die Unternehmung wird der grundlegende moralische Akt: Das Individuum wird am Ende aufgesogen durch die Unternehmung. Es droht ein neuer organisationaler Totalitarismus, in dem alles Verhalten der Gesundheit der Organisationen dienen muss. Diejenigen, welche wie French Unternehmen in die Reichweite der Ethik und vor die Schranken des Gerichts bringen wollen, „are unwittingly allying themselves with this new form of totalitarianism.“<sup>59</sup>

Dass das Verhältnis einer Organisation zu ihren Mitgliedern Parallelen hat zum Verhältnis des Staates zu seinen Bürgern, kann nicht überraschen. Wenn organische Staatstheorien mit-ursächlich für staatliche Totalitarismen waren und sind, so mag Vorsicht gegenüber organischen Unternehmenstheorien geboten sein. Das Verhältnis von Organisation und Mitgliedern ist Thema des nächsten Kapitels.

---

<sup>58</sup> Dass man die Terminologie von French dafür übernehmen müsse, ist damit nicht behauptet.

<sup>59</sup> Velasquez 1984, 16.

## 6. Die Organisation als Subjekt der Unternehmensverantwortung und ihre Besonderheiten

*In der philosophischen Tradition haben sich mit dem Verantwortungsbegriff anthropologische Interpretationselemente verbunden, die kaum noch von ihrem Bezug auf menschliche Individuen abgelöst werden können (6.1.1). Exemplarisch dafür steht der Begriff der Person (6.1.2), der mit Gründen auf Unternehmen anwendbar ist. Aus anderen Gründen sollte Unternehmen der Personstatus nicht zugeschrieben werden (6.1.3). Anthropologische Begriffe wie Person (auch: „Handeln“, „freier Wille“, „Selbst- und Verantwortungsbewusstsein“, „Gewissen“) sind nur in Teilaspekten für Verantwortungszuschreibung relevant (6.1.4)*

*Beim Übergang von der Anthropologie zur Organisationstheorie (6.2.1) können die Aspekte Handlungsfreiheit, Selbstbestimmung, Sozialität und Identität plausibel auf Unternehmen angewandt werden (6.2.2 bis 6.2.5). Die spezifische Differenz von Organisationen gegenüber Individuen besteht im Fehlen einer psychophysischen Einheit. Daher sind Unternehmensverantwortung auf der einen und Verantwortung der beteiligten Mitglieder auf der anderen Seite zu unterscheiden (6.3).*

### 6.1 Verantwortung und Anthropologie

#### 6.1.1 Verantwortung und das anthropologische Begriffsnetz

Verantwortung ist ein Interpretationskonstrukt, aber nicht das einzige. In der philosophischen Tradition haben sich Interpretamente menschlichen Lebens mit dem Verantwortungsbegriff verbunden, die kaum noch von ihrem Bezug auf (menschliche) Individuen abgelöst werden können. Dazu gehört v.a. der Begriff der Person, aber auch Begriffe wie: Handeln, freier Wille, Selbst- und Verantwortungsbewusstsein, (moralisches) Gefühl, Selbstreferenz und Selbsttranszendenz, Gewissen. Die These von der Unternehmensverantwortung wird in ihrer Plausibilität häufig dadurch zunichte gemacht, dass Unternehmen mit Rekurs auf die genannten anthropologischen Begriffe für prinzipiell nicht verantwortungsfähig erklärt werden. So führen DeGeorge und zustimmend Kleinfeld an: „Der Korporation fehlt das Gewissen, das moralische Gefühl oder Bewusstsein sowie die innere Einheit der natürlichen Person.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kleinfeld 1998, 276.

Dabei kann der Argumentationsgang höchst unterschiedlich ausfallen: Die meisten Autoren, welche Verantwortungsfähigkeit des Unternehmens begründen wollen, versuchen dessen Handlungsfähigkeit zu begründen und verstehen dabei Handeln (z.B. in Abgrenzung zu „Sich-Verhalten“) als notwendige Voraussetzung für die Zuschreibung von Verantwortung – ob auch hinreichende Voraussetzung, sei dahingestellt. Die Frage nach der möglichen Unternehmensverantwortung wird damit zurückgeführt auf die Frage: Können Unternehmen handeln? Zunächst wird also der Begriff des Handelns expliziert, durch „dichte Beschreibung“ mit reichhaltigem Bezug auf philosophische Traditionen und/oder Verwendung zahlreicher anderer Termini („selbstbewusst-freie Wahl“<sup>2</sup>), um ein möglichst umfassendes Verständnis dessen zu erreichen, was „im Vollsinn des Wortes“ Handeln bedeutet. Dabei wird umfänglich auf die Auslegung individuell menschlichen Handelns Bezug genommen. Nicht selten lautet dann die Konsequenz, dass *dieser* Handlungsbegriff auf Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt übertragbar sei.

Umgekehrt argumentiert dagegen Kleinfeld: „Nicht die Handlungsfähigkeit, so meine ich, ist Bedingung für die Zuschreibung moralischer Verantwortung, sondern die Zuschreibbarkeit von moralischer Verantwortung bzw. Verantwortungsfähigkeit für eine in entsprechender Weise zuschreibbare Handlungsfähigkeit.“<sup>3</sup> Was ist richtig?<sup>4</sup> Wenn Verantwortungsfähigkeit Voraussetzung für Handlungsfähigkeit ist, lässt sich der argumentative Umweg über den Handlungsbegriff sparen.

Auch weitere Begriffe werden ins Spiel gebracht, die sich wechselseitig deuten – so z.B. der Begriff der Person. Ausgehend von einer spezifischen Philosophie der Person erörtert man die spezifisch personalen Aspekte des Verantwortungsbegriffs und gelangt zur gleichen Konsequenz: Nur Personen<sup>5</sup> können verantwortlich sein. Unternehmen sind keine Personen. Ergo können Unternehmen nicht verantwortlich sein. Wie dargestellt, bestimmt French umgekehrt den Personbegriff von der Zuschreibbarkeit von Verantwortung her und kommt folglich zum diametral entgegengesetzten Ergebnis.

Ein besonderer Kunstgriff gelingt Kleinfeld, welche die Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen zu akzeptieren scheint ebenso wie den Begriff des Handelns, nun aber beide Begriffe an eine ontologische und inhaltliche Bestimmung des Personbegriffs (in Anlehnung an Spaemann) und der Personalität bindet. Daraus lassen sich sogar normative Schlussfolgerungen ziehen. Die Argumentation – hier extrem verkürzt – verläuft so: Damit eine Unternehmung *handeln* kann, ist sie auf die Realisierung der Personpotentiale ihrer Mitglieder angewiesen, denn im Handeln realisiert sich das Personsein.<sup>6</sup> Damit eine Unterneh-

<sup>2</sup> Herms 1991b, 73.

<sup>3</sup> Kleinfeld 1998, 118.

<sup>4</sup> Eine ähnlich dichte Beschreibung lässt sich mit dem Verantwortungsbegriff durchführen, um dann die vielfältigen und engen Beziehungen von Handlungs- und Verantwortungsfähigkeit darzustellen. Dabei ergibt sich aber keine Antwort auf die Frage, ob nun Verantwortung Handeln und Handlungsfähigkeit voraussetzt oder ob umgekehrt Verantwortung die Voraussetzung für Handlungsfähigkeit ist.

<sup>5</sup> Aufgrund der Existenz juristischer Personen muss korrekterweise an dieser Stelle von natürlichen Personen gesprochen werden.

<sup>6</sup> Vgl. Kleinfeld 1998, 117-231 (Das Subjekt korporativen Handelns: Person oder Organisation?), darin v.a. 197-231 (Anthropologische Grundlagen effizienter Unternehmensführung).

mung *Verantwortung* nicht nur zugeschrieben bekommen, sondern auch wahrnehmen kann, ist sie auf die Realisierung der Personpotentiale ihrer Mitglieder angewiesen, denn in der Verantwortungsfähigkeit erweist sich das Personsein.<sup>7</sup> Um der organisationalen Handlungsfähigkeit willen muss die Realisierung der Personpotentiale ihrer Mitglieder möglich sein, woraus sich schließlich Maßstäbe einer persongerechten partizipativen Unternehmenskultur ergeben. Implizit ist diese gleichzeitig Voraussetzung für organisationale Verantwortungsfähigkeit. Die ontologischen Voraussetzungen von Handlungsfähigkeit sind gleichzeitig die ontologischen Voraussetzungen für Verantwortungsfähigkeit und wurzeln in der Personalität des Menschen. Aus der Gemeinsamkeit der ontologischen Voraussetzungen ergeben sich normative Schlussfolgerungen. In den Worten von Kleinfeld: „Sachgerechte, effizienzorientierte Unternehmensführung ... geht von den selben Voraussetzungen aus wie die Wahrnehmung korporativer moralischer Verantwortung. ... (Diese) Voraussetzungen (haben) zugleich bestimmte normative Implikationen, aus denen sich konkrete ethische Prinzipien und Handlungsorientierungen ableiten lassen. Unter den dargestellten Bedingungen ist deren Befolgung jedoch nicht nur ethisch relevant, sondern auch im Hinblick auf die Verfolgung der unternehmerischen Zielsetzungen unter ökonomischen und organisationsstrategischen Gesichtspunkten unabdingbar.“<sup>8</sup>

Solche Argumentationen machen die wichtige unternehmensethische Überredungsmaxime „good ethics is good business“ plausibel und sind daher allemal hilfreich. Zum Unternehmerethos gehört traditionell aktives und überzeugtes Handeln. Und welcher Manager wollte sein Unternehmen nicht handlungsfähig sehen? Es bleibt ihm vernünftigerweise also gar nichts anderes übrig, als sich um die Ausbildung persongerechter partizipativer Unternehmenskultur zu bemühen. Leider zerstören lebensweltliche Erfahrungen mit (oder Vorurteile gegenüber) der beschriebenen Unternehmenskultur gelegentlich die begriffliche Plausibilität und führen zu der (richtigen) Schlussfolgerung: Der Handlungsbegriff im Unternehmerethos ist nicht der gleiche wie der Handlungsbegriff bei Kleinfeld.<sup>9</sup> Was ist damit gewonnen? Dass der Handlungsbegriff im Unternehmerethos reduktionistisch ist, kann man zwar feststellen. Mit Reduktionismen lässt sich leben. Dann muss das Unternehmen eben ohne Handlungsfähigkeit im (von Kleinfeld erörterten) Vollsinn des Wortes und daher (Implikat!) auch ohne Verantwortungsfähigkeit auskommen. Schlimmer noch: Die Gesellschaft muss mit diesen nicht wirklich handlungs- und verantwortungsfähigen Unternehmen leben. Fatal schließlich: Die Gesellschaft kann ihnen auch keine Verantwortung zuschreiben, wenn Zuschreibung von Verantwortung Verantwortungsfähigkeit voraussetzt.

Es gibt viele gute Gründe für persongerechte Unternehmenskultur, und inhaltlich hat Kleinfeld Maßstäbe formuliert, die nicht nur lesenswert, sondern realisierungswürdig und hoffentlich auch realisierungsfähig sind. Es gibt deutliche Indizien, dass eine solche Unternehmenskultur auch einen wesentlichen Beitrag zur konkreten Wahrnehmung zugeschriebener und/oder übernommener Verant-

<sup>7</sup> Vgl. Kleinfeld 1998, 262-303 (Das Unternehmen als Träger moralischer Verantwortung).

<sup>8</sup> Kleinfeld 1998, 303.

<sup>9</sup> Die diskursethische Variante der Unternehmensethik wird dies als die Differenz von strategischem und kommunikativem Handeln thematisieren.

wortung durch Unternehmen leisten kann. Selbstverständlich ist es auch sinnvoll, den Personbegriff auf seine Implikationen für die Unternehmensethik zu untersuchen, und auch Kleinfelds Versuch, den „Methodologischen Personalismus als Ansatz der Unternehmensethik“<sup>10</sup> zu wählen und dem homo oeconomicus eine persona oeconomica an die Seite zu stellen, ist legitim.<sup>11</sup> Problematisch ist es jedoch, ein solches Begriffsnetz aufzuspannen. Normen lassen sich aus Begriffen ohnehin nicht ableiten.

Das Thema der hier vorliegenden Arbeit ist nicht der Personbegriff, sondern die Frage nach Zuschreibung und Wahrnehmung von Verantwortung an und durch Unternehmen. Am Beispiel des Personbegriffs soll vielmehr erörtert werden, welche begrenzte Rolle dieser Begriff und auch die anderen in anthropologischen Begriffe für diese Frage haben.

Dabei kann m.E. nicht ausschließlich auf den semantischen Gehalt rekuriert werden unter der Leitfrage: Was macht Person-Sein aus? Sondern die Frage muss lauten: Welche Bedeutung hat der Personbegriff für die sinnvolle Anwendung des Verantwortungsbegriffs auf Unternehmen? Müssen wir (wie French) von Unternehmen als Personen reden, wenn wir den Begriff Unternehmensverantwortung gebrauchen? Welche Aspekte des Personbegriffs sind relevant, damit die Rede von Unternehmensverantwortung genauso wie die Rede von individuell-menschlicher Verantwortung „funktioniert“? Welche Funktion hat der Begriff der Person in diesem und in anderen Zusammenhängen? Diesen Fragen dient zunächst ein heuristischer Blick in die Begriffsgeschichte.

## 6.1.2 Zur Geschichte des Personbegriffs

### Person in der Antike

Ein Rückblick auf die Geschichte des Personbegriffs zeigt nicht nur unterschiedliche inhaltliche Akzentuierungen. Er zeigt auch, dass sich die Kontexte der Begriffsverwendung und damit auch die Funktionen immer wieder gewandelt haben. Besondere Bedeutung hatten dabei die trinitätstheologischen und christologischen Debatten des 4. und 5. Jahrhunderts nach Christus. In diesen wurde der Personbegriff jedoch nicht erfunden, sondern ihnen ging ein allgemeiner – nicht theologischer – Sprachgebrauch voraus. Die (nie vollkommen verlorengegangene) Grundbedeutung dürfte in der persona, d.h. Maske des Schauspielers, gelegen haben, welche dann zu verschiedenen übertragenen Verwendungsweisen führte: der Rolle, welche der Schauspieler darstellt, der Rolle, welche der Mensch in der Gesellschaft spielt; der Rollen, die in Gerichtsprozessen „gespielt“ werden (Ankläger und Angeklagter, Verteidiger, Zeuge, Richter). Neben diesem Aspekt des Rollenhaften in einem synchronen System von Relationen entsteht ein weiterer Aspekt „aus dem sich gleichbleibenden Verhalten des Rollenträgers, aus seiner hierdurch konstituierten diachronen Identität oder Identitätspflicht; Persona

<sup>10</sup> So der abschließende dritte Teil in Kleinfeld 1998.

<sup>11</sup> M.E. muss man aber für eine Theorie der korporativen Verantwortung keineswegs die Basis des methodologischen Individualismus verlassen.

kommt in diesen Fällen dem modernen Ausdruck Image nahe.<sup>12</sup> Zu den vier personae („Masken“), die jeder Mensch nach Cicero zu tragen habe, gehören erstens die menschlichen Gattungsmerkmale, v.a. die Vernunft, zweitens der spezifische Charaktertyp, drittens das jeweilige Milieu und viertens die eigene Entscheidung und Wahl, zumal in beruflicher Hinsicht. Diese Darlegungen kommen „dem von allem ‚Persönlichen‘ und ‚Individuellen‘ abstrahierenden Bilde nahe, das die moderne Soziologie von den sozialen Rollen zu vermitteln sucht. Cicero betont zwar, dass die Wahrung der Identität, die Übereinstimmung mit sich selbst von großer Bedeutung sei. Die Identität, um die es hierbei geht, ist indes keine subjektive oder individualistische Kategorie, keine Einheit des Erlebens und Bewusstseins; sie ist vielmehr eine vom ‚Stellenplan‘ der Gesellschaft aus betrachtete Größe, eine konventionelle Gegebenheit, kurz, die perpetuierte soziale Rolle.“<sup>13</sup>

### Person in Trinitätstheologie und Christologie

„Der Plural im Gottesmonolog, »Lasst uns einen Menschen machen, ein Bild, das uns gleich sei« führte zu der Überlegung, dass außer dem Sprechenden mindestens noch ein Angesprochener zugegen sein müsse, und man entschied sich hierbei meist für den Sohn<sup>14</sup> oder den Sohn und den heiligen Geist. Am Ende der Überlegungen, denen auch immer kirchenpolitische Auseinandersetzungen parallel liefen, steht die trinitarische Formel »tres personae - una substantia«. Einzelne Interpretationen nahmen wieder auf den Begriffsaspekt der Rolle oder Funktion im System (Staat) bezug, so dass z.B. bei Tertullian der Staat (und seine Rollen/Personen) als Modell für die inner-trinitarischen Verhältnisse dienen konnte.<sup>15</sup> In der Folgezeit kommt es zu Verschiebungen der inhaltlichen Begriffsbestimmung bei gleichzeitiger Konstanz des trinitarischen Dogmas. Wie schon die Kapadokier<sup>16</sup> begreift schließlich Augustin das Verhältnis der göttlichen Personen als Relationen: „Der Begriff »Vater« erfordere das Korrelat »Sohn« und umgekehrt.“<sup>17</sup> Allerdings war die Herkunft des Personbegriffs nicht mehr bewusst. Denn Augustin stellt einerseits fest, „dass persona keine Relation ausdrücke“, sondern eine absolute Größe oder eine Substanz, und folgert „dass persona als Lückenbüßer diene, weil man nun einmal irgendein Wort benötige, um die drei Instanzen des einen Gottes zu charakterisieren: Der Begriff soll Relationen bezeichnen, obwohl er in Wahrheit absolute Größen und Substanzen zum Inhalt hat.“<sup>18</sup> Die Probleme der christologischen Streitigkeiten sind hier nur insofern relevant, als sie daraus entstehen, dass der Begriff der Natur und der Begriff der Person eng aneinandergekettet waren. Nur so entsteht das logische Problem, wie die vollkommen göttliche und vollkommen menschliche Natur Christi mit der Einheit als Person zusammengehen könne, wobei entweder (bei den Dyophysiten)

<sup>12</sup> Fuhrmann 1989, 271.

<sup>13</sup> Fuhrmann 1989, 271.

<sup>14</sup> Fuhrmann 1989, 275.

<sup>15</sup> Vgl. Fuhrmann 1989, 276.

<sup>16</sup> Auf die Darstellungen der Komplikationen durch die Missverständnisse in der Parallelentwicklung von griechischer und lateinischer Terminologie wird hier der Einfachheit halber verzichtet.

<sup>17</sup> Fuhrmann 1989, 278.

<sup>18</sup> Fuhrmann 1989, 278.

die Personseinheit oder (bei den Monophysiten) eine der beiden Naturen aufgehoben werden müsse. Das christologische Dogma wurde unter der Formel „Zwei Naturen - eine Person“ festgelegt, woraus den Interpreten dann die Aufgabe zukam, Natur- und Personbegriff wieder stärker zu trennen. Diese Aufgabe erfüllte – für die weitere Entwicklung überaus folgenreich – im 6. Jahrhundert Boethius mit der Definition „Person ist die individuelle Substanz einer rationalen Natur“.<sup>19</sup> „Diese Definition ... gab dem ... verschwommenen Ausdruck wieder einen festen Inhalt: Persona diente nunmehr als Bezeichnung für das vernunftbegabte Individuum, für die Individualität. Boethius hat nicht gewusst, dass seine Bestimmung dem Wort einen Sinn gab, der der ursprünglichen Bedeutung geradezu entgegengesetzt war.“<sup>20</sup>

### Die Wendung zur Anthropologie

Die Betonung der Individualität und die Betonung der Relationalität und des Rollenhaften bleiben in unterschiedlichen Kombinationen und in unterschiedlichen Funktionen immer bedeutsam. In Bezug auf die Individualität einschlägig ist die Definition des Richard von St. Viktor: „»Person ist die nichtmitteilbare Existenz einer intellektuellen Natur« bzw. »durch sich allein existierend gemäß einer einzigartigen Weise vernünftiger Existenz«. ... Damit sind die Schlüsselbegriffe genannt: Vernunftnatur, Individualität, Nicht-Mittelbarkeit, Substantialität.“<sup>21</sup> Sofern die Assoziation zum Rollenhaften erhalten bleibt, wird Person aber zu einem Begriff, der nicht irgendeine, sondern eine besonders herausgehobene Rolle oder Würde bezeichnet. Dass Gott kein Ansehen der Person kennt, wird dann so interpretiert, dass Gott niemanden wegen seiner herausragenden Stellung bevorzuge. Die Logik von Person als mit einem besonderen individuellen Merkmal ausgezeichnet („individuelle rationale Natur“, Anselm von Canterbury) und mit einer besonders von Würde gekennzeichneten Rolle, lässt sich verbinden: „Person ist eine Hypostase, die durch eine die Würde betreffende Eigentümlichkeit unterschieden ist.“ – so die Magistri.<sup>22</sup> Person bezieht sich dann auf ein besonderes Recht, auf besondere Macht, auf besondere Würde, die dann mit der (besonderen) Vernunftnatur des Menschen in Verbindung gebracht wird.<sup>23</sup> Die besondere Würde äußert sich nach Thomas von Aquin „in der Fähigkeit zu immanenten Akten

<sup>19</sup> Kleinfeld beginnt ihre Erörterung des Personbegriffs mit dieser – wie sie schreibt – „ersten Deutung in einem philosophischen Kontext überhaupt“, selbstverständlich mit Kenntnis und Erwähnung, aber wenig Betonung auf die stärker relationalistische Vorgeschichte. Zufall? Vgl. Kleinfeld 1998, 164-182. Die Erörterung der Begriffsgeschichte hat dort explizit das Ziel, das vom Personalisten Max Müller so bezeichnete Personsein als „Zweieinheitlichkeit“ als theoriegeschichtliche Konstante aufzuzeigen.

<sup>20</sup> Fuhrmann 1989, 280.

<sup>21</sup> Kible 1989, 284.

<sup>22</sup> Kible 1989, 284.

<sup>23</sup> „Da aber die Vernunftnatur an sich eine Würde ist, die jedem Menschen als solchem zukommt, wird der Begriff auf jedes menschliche Individuum angewandt. Diese rationale Natur äußert sich vor allem in der Fähigkeit, Gutes und Böses, Wahres und Falsches zu unterscheiden, trifft also sowohl auf Gott als auch auf die Engel und Menschen zu.“ (Kible 1989, 289). Wenn Gott und Engel das philosophische Universum verlassen, bleiben die Menschen qua Vernunftnatur allein in der Welt der Moral, in der Welt von Gut und Böse beheimatet.

wie Erkennen und Wollen, also in der dadurch eröffneten Sphäre der Wahrheit und Freiheit,<sup>24</sup> die ihre Wurzel wieder in der Vernunft hat.

## Personalismus

Es ist eine – für die hier gegebenen Zwecke mögliche – Verkürzung der philosophiehistorischen Zusammenhänge, in dieser Fähigkeit zu Erkennen und Wollen bereits den dritten Aspekt des Personbegriffs zu erkennen, den Kleinfeld im Anschluss an Spaemann – den Personalismus des 19. Jahrhunderts und die Karriere des Personbegriffs in der katholischen Morallehre im Rücken – als Potentialität zusammenfasst. Person wird dann für die Anthropologie fruchtbar gemacht und charakterisiert den besonderen Seinsmodus des Menschen mit den Aspekten Individualität (einzigartiges Sein in inkommunikabler Singularität), Relationalität („in Beziehung sein“) und Potentialität („als Möglichkeit und Aufgabe der Entfaltung des eigenen Selbst“).<sup>25</sup> Kleinfeld scheint der These von Theunissen zuzustimmen, „dass ein Begriff im Verlauf einer geistesgeschichtlichen Entwicklung immer nur so viel an Bedeutung transportieren kann, wie von Anfang an in ihm angelegt ist und sich formal immer schon aufweisen lässt.“<sup>26</sup> Theunissen rekurriert wieder auf das Bild des Schauspielers und seiner Rolle und unterscheidet drei Perspektiven: a) die (Innen-)Perspektive des Schauspielers als Individuum; b) die Perspektive des Schauspielers als „in-der-Rolle-Sein“, welche von Theunissen mit Relationalität als in-Beziehung-Sein gleichgesetzt wird; „c) die Perspektive des Publikums und der Mitspieler, durch die sich der Schauspieler als von außen wahrgenommen erfährt, als Gegenüber der anderen.“<sup>27</sup> Während die ersten beiden Perspektiven von Kleinfeld aufgenommen werden,<sup>28</sup> wird die dritte Perspektive nicht fruchtbar gemacht. Man käme dann schnell wieder zu jenem bei Cicero erwähnten Aspekt der Person: der Identität und Identitätspflicht über die Zeit hinweg, in der Ausbildung eines nach innen und(!) außen konsistenten Image. Wollte man diese Perspektive im dritten Aspekt des Personbegriffs wiederfinden – der Potentialität als Möglichkeit und Aufgabe der Entfaltung des eigenen Selbst–, dann müsste diese Entfaltung des eigenen Selbst (auch) in ihren sozialen Bezügen gedacht werden, nicht nur als „Verwirklichung allgemein menschlicher wie je individueller Vermögen und Fähigkeiten einem individualspezifischen Wesen („eidos“) gemäß.“<sup>29</sup> Diese individualistisch ontologische Fokussierung des Begriffs ist nicht notwendig.

<sup>24</sup> Kible 1989, 291.

<sup>25</sup> Vgl. Kleinfeld 1989, 159.

<sup>26</sup> Kleinfeld 1998, 166f.

<sup>27</sup> Kleinfeld 1998, 167.

<sup>28</sup> „Die Gleichzeitigkeit von Individualität und Relationalität, hier als Gleichzeitigkeit von Schauspieler-Identität und Rollen-Ich, lässt sich somit in der Tat als formales Charakteristikum bereits des antiken persona-Begriffs aufweisen. Insbesondere der anthropologische Personbegriff Plessners knüpft an diesen semantischen Gehalt an.“ (Kleinfeld 1998, 167f).

<sup>29</sup> So Kleinfeld 1998, 159.

## Person und Rechtfertigung

Diese Überlegungen sollen aufweisen, dass Begriffe wie Person zwar keineswegs beliebig sind, sondern historisch vorgegeben und geprägt, dass gleichwohl eine nie zu unterschätzende interpretative Bandbreite bleibt. Diese Bandbreite zeigt sich z.B. bei Martin Luther. Er spricht einerseits davon, dass Gott ohne Ansehen der Person richtet. Gleichzeitig gelte: „Menschen richten die Person nach den wercken, Gott richtet die werck nach der Person.“<sup>30</sup> So ergibt sich scheinbar ein Widerspruch: Ohne Ansehen der Person richte Gott nach der Person. Im ersten Fall sind mit Person natürlich die sozialen Rollen und Statusunterschiede gemeint, die vor Gott keine Rolle spielen und unter Christen keine Bedeutung haben (sollten). Der zweite Personbegriff bezieht sich auf das Gottesverhältnis. Der im Verhältnis zum Kreatürlichen entwickelte Personbegriff (in sich geschlossene Eigenständigkeit und die Fähigkeit, Träger von Eigenschaften und Ausgangspunkt von Handlungen zu sein) erreicht die eigentliche Bestimmung des Menschen gerade nicht. Personsein vor Gott ist daher immer auch Sünder-Sein. In der Rechtfertigung des Sünders geschieht ein Wechsel des Subjekts. Der Mensch wird mit Christus eine Person und Christus ist es auch, der in uns unsere Werke tut. „Eine neue Person ist an die Stelle der alten getreten und nur so kann garantiert werden, dass der ganze Mensch verändert wird. Luther vertritt damit eine Position, die der klassischen Lehre von der Person, die ja gerade die Nichtmittelbarkeit zum unterscheidenden Merkmal macht, völlig entgegengesetzt ist. Das Wesen dessen, was der Mensch als Person vor Gott ist und tut, liegt gerade nicht in ihm selbst, sondern in Gott. ... der Glaube, der der »promissio Dei« vertraut, wird der Grund des Person-Seins: »fides facit personam«.<sup>31</sup> Es ist gerade der Außenaspekt, der Aspekt des Gegenüber, der gegenüber der Fokussierung auf Eigenschaften und Potentialitäten des Menschen wieder in den Vordergrund tritt: sowohl der Außenaspekt coram mundo (als soziale Position, Rolle, Status) als auch der Außenaspekt coram deo (als Bestimmung des Gegenüber im Gottesverhältnis).

### Von Hobbes über Locke zu Hume

In ganz anderer Weise werden Außenperspektive und Bühnenmetaphorik bei Thomas Hobbes fokussiert: „Person ist, wem Worte und Handlungen von Menschen beigelegt werden.“ Neben den natürlichen Personen kennt Hobbes folgerichtig auch künstliche Personen, denen die Handlungen eines anderen zugeschrieben werden.<sup>32</sup> Dazu gehören Körperschaften, Versammlungen und der Staat.<sup>33</sup> Denk-Voraussetzung ist die Abkopplung von Individuum und Person.

<sup>30</sup> Luther 1522/1910 (=WA 10/1/1), 339. Gleichzeitig solle man z.B. Prediger nicht nach der Person, sondern nach dem Amt richten.

<sup>31</sup> Kible 1989, 298. Auch diese Tradition legt es nahe, mit der Zuschreibung des Personbegriff an Unternehmen zurückhaltend zu sein.

<sup>32</sup> Liegt hier strukturell eine Analogie vor zur Zuschreibung der Handlungen (Werke) Christi an den gerechtfertigten Sünder bei Luther?

<sup>33</sup> Der Staat ist eine Person, da in ihm ein Wille wirksam ist, der als Wille aller Untertanen gilt, er ist künstliche Person, da ihm der Wille aller zugeschrieben wird. Der Umkehrschluss, dass der Wille der künstlichen Person jedem einzelnen Individuum zugeschrieben wird, ist nicht denknotwendig.

Das Moment der diachronen Identität kommt wieder bei Leibniz<sup>34</sup>, aber dann vor allem bei John Locke zum Ausdruck. Der Substanzbegriff wird nicht mehr wie in der Scholastik vorausgesetzt, sondern zur (denknotwendigen) Setzung des Bewusstseins als zusammengehörige Eigenschaftskomplexe erklärt. Sowohl der zeitliche Aspekt als auch die Beziehung zur Verantwortungsattribution tritt in den Mittelpunkt: „Die Identität der Person wird dadurch konstituiert, *dass* ich in einem späteren Zeitpunkt weiß, *dass* ich in einem früheren eine Handlung begangen habe. Durch diese Aneignung früherer Zustände meines Ich werde ich für die Handlungen verantwortlich, die ich früher begangen habe.“<sup>35</sup> Auf die Affinitäten zum Personbegriff bei French einschließlich des Prinzips der rückwirkenden Verantwortlichkeit<sup>36</sup> sei hier nur hingewiesen. Einen Schritt weiter geht David Hume und gibt den Substanzbegriff ganz auf. Aus denknotwendigen Eigenschaftskomplexen (bei Locke) werden gewohnheitsmäßige Ideenverbindungen (bei Hume). „Identität besteht nur in falscher und analogischer Zuschreibung von Gleichheit zu einer Sukzession ähnlicher Objektwahrnehmungen, deren Divergenzen, wegen ihrer Geringfügigkeit, von der Imagination vernachlässigt und zur Idee eines identischen Objekts gefälscht werden können. ... »Had we no memory, we never shou'd have any notion of causation, nor consequently of that chain of causes and effects, which constitute our self or person.«<sup>37</sup> Während im deutschen philosophischen Sprachgebrauch zunächst der scholastisch-theologische Begriff prägend blieb, wurde diese Position in den angelsächsischen Ländern ungleich wirksamer.

### Funktionswandel bei Kant

An dieser Stelle durchaus analog zu Hume scheitert für Kant der Begriff der Person im Bereich der theoretischen Vernunft und er begründet die Person in der praktischen Vernunft. Person steht für die Zugehörigkeit des Menschen nicht nur zur Natur und Sinnenwelt, sondern auch zur intelligiblen Welt. „Person ist das eine Subjekt, das den beiden Welten angehört.“<sup>38</sup> Entscheidendes Merkmal der Person wird die – qua Zugehörigkeit zur intelligiblen Welt mögliche – Autonomie im moralischen Gesetz, welche auch als Selbstzwecklichkeit dargestellt wird. Die Begründung einer unbedingten Pflicht ist nur möglich, wenn es etwas gibt, „dessen Dasein an sich selbst einen absoluten Werth hat“, als objektiver Zweck, als „Zweck an sich selbst“<sup>39</sup>. Das ist die Person. So „schreitet die Bestimmung des kategorischen Imperativs von der Betonung der Allgemeinheit des Gesetzes, welches der Mensch sich zur Maxime machen soll, zur Pflicht der unbedingten Achtung der Würde der Person fort.“<sup>40</sup> „Handle so, *dass* du die Menschheit sowohl in

<sup>34</sup> „Reflexive Erinnerung stiftet jenes Selbstbewusstsein und jene Identität, die für die Person im moralischen Sinne konstitutiv sind.“ (Scherer 1989, 303).

<sup>35</sup> Scherer 1989, 304.

<sup>36</sup> Vgl. oben S. 106.

<sup>37</sup> Scherer 1989, 306.

<sup>38</sup> Scherer 1989, 308.

<sup>39</sup> Kant 1786/1983, 59 (= Akad.Ausg. 64).

<sup>40</sup> Scherer 1989, 308.

deiner Person, als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“<sup>41</sup>

### Absolutistischer Personalismus

Dass der Kantschen Fassung des Personbegriffs die cartesianische Wende und seine Abkoppelung des denkenden Ich von der menschlichen Leiblichkeit einschließlich der Beziehungen zu Mitmensch und Welt vorausging, sei hier deshalb erwähnt, weil der Personalismus des 20. Jahrhunderts zwar an Kant anknüpfte, dessen Dualismus von intelligiblem und empirischen Subjekt aber überwinden wollte. Die christlichen Wurzeln dieses Personalismus zeigen sich darin, dass er die in Trinitätslehre und Christologie ausgebildeten Paradoxa auf die Anthropologie anwendet und darin den Menschen in neuer Weise personal begreift: „Als der trotz seiner Hinfälligkeit absolut geforderte, in aller Endlichkeit unendlich bedeutende, in der Zeit sein ewiges Heil entscheidende Einzelne scheint nun auch der Mensch eine paradoxe Einheit von Gegensätzen zu verkörpern“<sup>42</sup> – als Zweieinheitlichkeit (Max Müller), als Exzentrizität (Plessner) und Potentialität. Der Mensch muss erst werden, was er immer schon ist.

Diese Entwicklung des Personalismus ist nicht frei von den begrifflichen Missverständlichkeiten der augustinischen Zeit: Der Begriff der Person wird als anthropologisch. Besonders einer allgemeinen Natur verstanden. Personalität wird zur besonderen menschlichen Eigenschaft, zu einem Wesensmerkmal. Exemplarisch dafür sei nochmals aus der Interpretation des Personbegriffs bei Kleinfeld zitiert – und zwar der Aspekt der Relationalität: „Relationalität als in-Beziehung-sein, zum einen im Sinne einer apriorischen Verbundenheit mit allen anderen Menschen durch die menschliche Geistnatur, zum anderen als aktive Herstellung von Bezügen zu anderen dank des Vermögens intentionaler Ausrichtung und Selbsttranszendenz auf etwas oder jemand hin.“<sup>43</sup> Ausgerechnet Relationalität wird jetzt zum Wesensmerkmal, zum Element der Beschreibung des Menschen durch Geistnatur und das Vermögen intentionaler Ausrichtung.

Wie sehr die Interpretation des Personbegriffs anhand besonderer menschlicher Eigenschaften zum Eigentor des Personalismus werden kann, zeigt eine gänzlich andere Debatte. Wurden in der Tradition die besondere Würde bestimmter oder aller je individuellen Menschen durch den Personbegriff thematisiert und mit diesem Begriff im Gefolge von Kant auch besondere Rechte verbunden („Würde hat der Mensch nicht einfach als Mensch, sondern als Person“), so wird jetzt bei Peter Singer der Spieß umgedreht: Würde hat und absolutes Lebensrecht hat der Mensch nicht einfach als Mensch, sondern nur als Person und unter der Bedingung des Person-Seins. Die Merkmalsbestimmungen, was Personsein ausmacht, wurden von Argumenten bei der Postulierung unveräußerlicher Men-

<sup>41</sup> Kant 1786/1983, 61 (= Akad.Ausg. 66f).

<sup>42</sup> Theunissen 1989, 340.

<sup>43</sup> Kleinfeld 1998, 159.

schenrechte zu Bedingungen für deren Inanspruchnahme, zumindest was den Lebensschutz betrifft.<sup>44</sup>

## Relationaler und substantialistischer Personalismus

Der Personalismus hat neben der erwähnten – spezifisch christlichen – Variante im Absolutismus zwei signifikante Ausprägungen erfahren, die an ältere Schwerpunktsetzungen anknüpfen. Der *relationalistische* Personalismus knüpft an die Rollentheorie an und fokussiert auf Relationalität. Insofern aber die Relationalität vom Individuum her gedacht wird, neigt dieses relationale Verständnis zu einer Einengung auf die intime Sphäre der Zwiesprache, so z.B. im Dialogismus bei Martin Buber: In den Augenblicken der Begegnung ereignet sich Person im Zwischen von Ich und Du. Der *substantialistische* Personalismus knüpft an die Erörterungen über den Rollenträger an, strebt aber ebenfalls nach der Überwindung des cartesianischen Gegensatzes von Geist und Natur und tendiert zu einer Ausdehnung des Begriffs auf alles Seiende. Diese Richtung hat sich vor allem in der analytischen Philosophie im angelsächsischen Sprachraum bemerkbar gemacht. Konsens ist dabei, dass auf die Entitäten des Typs Person sowohl Prädikate anwendbar sein müssen, die Bewusstseinszustände beschreiben, als auch Prädikate, mit denen körperliche Eigenschaften oder Relationen zugeschrieben werden. Dabei fällt der Begriff der Person gerade nicht mit dem Begriff des Menschen zusammen, obwohl er erfassen soll, was Menschen in der Regel gegenüber anderen Lebewesen oder Sachen auszeichnet. Als diese Differenz genannt werden neben der Fähigkeit, absichtlich und willentlich zu handeln, auch die Fähigkeit zur reflektierenden Selbstbewertung („reflective self-evaluation“) der Triebfedern des eigenen Handelns zu verfügen. Damit rückt der Personbegriff wieder in die Nähe jener moralischen Definition bei Locke. Der Begriff der Person schafft die Möglichkeit, dass zeitlich aufeinanderfolgende Handlungen durch ein inneres Band miteinander verbunden werden, dass sie als Akte ein und desselben Akteurs begriffen werden können. Er ist selber eine juristisch-philosophische Konstruktion zur Identifikation von Subjekten über den Zeitablauf hinweg und damit entscheidendes Element der Verantwortungszuschreibung. Was aber garantiert die diachrone Identität der Person? Reicht (im Gefolge von Lockes Erinnerungskriterium) die psychische Kontinuität oder sind bestimmte Formen physischer Kontinuität entscheidend? Diese Frage ist für die Übertragbarkeit des Personbegriffs auf Unternehmen wichtig: Da die Identität der Organisation gerade bei wechselnden Mitgliedern eine entscheidende Funktion von Organisationen überhaupt ist, ist ein Personbegriff, der physische Kontinuität voraussetzt, ungleich schwerer anwendbar als das Locke'sche Erinnerungskriterium.

<sup>44</sup> Für die Argumentation vgl. Singer 1994, 115-146 und für die Konsequenzen 218-224. Dieser Debatte wollen die Verteidiger des Personalismus dann mit neuen begrifflichen Höchstleistungen begegnen. Unter der Überschrift „Personen“ versucht Robert Spaemann den Unterschied zwischen »etwas« und »jemand« deutlich zu machen. Vgl. Spaemann 1998.

## Pufendorf und das Grundgesetz

Je stärker man die Funktion des Personbegriffs für Rollen- und Statuszuschreibung macht (mit oder ohne besonderer Würde), desto plausibler ist seine Anwendung auf Unternehmen. Am deutlichsten ausgeprägt ist dies in der Aufklärung bei Samuel Pufendorf. Eine moralische (!)<sup>45</sup> Person bezeichnet für Pufendorf „nichts anderes als den Menschen inmitten eines Netzes rechtlich bedeutsamer moralischer Beziehungen, die das Verhältnis zu seinen Mitmenschen entsprechend des (sic!) jeweiligen Status prägten und regelten. ... «Persona moralis» war deshalb nicht nur der einzelne Mensch, sondern auch die Korporation, die «civitas», je nach dem rechtlich vorgegebenen «status» dieser «persona moralis composita».<sup>46</sup> Über Christian Wolff führt diese Tradition in den § 1 des Allgemeinen Landrechts für die Preußischen Staaten: „Der Mensch wird, insofern er gewisse Rechte in der bürgerlichen Gesellschaft genießt, eine Person genannt.“ Weder hier noch bei Pufendorf fand sich der Gedanke, dass *jeder Mensch* um seines Menschseins willen rechtsfähig sei und so behandelt werden sollte. Dies zu begründen war erst Aufgabe der Folgezeit und letztlich Ziel in den Erörterungen bei Kant. Die Motivlinie der Personwürde aufgreifend kann Art. I,1 GG auf den Personbegriff verzichten: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ mit dem folgenden Bekenntnis zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten. Inwiefern diese – bei Kant mit dem Begriff der Person assoziierten – Rechte *nur* für individuelle Menschen gelten, ist vor dem Hintergrund von Art. 19 III fraglich: „Die Grundrechte gelten auch für inländische juristische Personen, soweit sie ihrem Wesen nach auf diese anwendbar sind.“

### 6.1.3 Unternehmen als Personen?

Lässt sich aus der Geschichte des Personbegriffs etwas für die Frage nach dem Unternehmen als Person ableiten? Eine These und eine Empfehlung. Die These lautet: Man kann mit guten Gründen und mit Bezug auf wesentliche Traditionen des Personbegriffs von Unternehmen als Personen sprechen.<sup>47</sup> Die Empfehlung lautet: Man sollte dies nicht tun. Zunächst wird die These und anschließend die Empfehlung erläutert.

#### Die These: Unternehmen als Personen

Gute Gründe für die Bezeichnung von Unternehmen als Personen können in (fast) allen Traditionen der inhaltlichen Begriffsfüllung gesucht werden.

a) Sofern an die Tradition des Relationalismus mit seiner Betonung von Rolle, Status bzw. Schnittstelle zur Umwelt angeknüpft wird, wird ein Schwerpunkt auf der synchronen und diachronen Identifizierbarkeit liegen. Theoriegeschichtlich ist

<sup>45</sup> Nicht „nur“ eine rechtliche Person.

<sup>46</sup> Schild 1989, 324.

<sup>47</sup> Umgekehrt bedeutet dies, dass mit dem Hinweis „Unternehmen seien schließlich keine Personen“ nicht begründet argumentiert werden kann - zumindest nicht unter Berufung auf die Geschichte des Begriffs.

die Tradition des relationalen Personbegriffs jenseits des Personalismus weitergeführt worden, laut Theunissen am interessantesten in der amerikanischen Soziologie bei Talcott Parsons u.a.<sup>48</sup> Diese Tradition hat über Niklas Luhmann ein „Re-Entry“ in die deutsche Debatte erfahren. Im Dickicht der schwierigen Unterscheidungen zwischen Individuum, Subjekt und Person schlägt er vor, den Begriff Person als Formbegriff zu verstehen.<sup>49</sup> Er versteht eine Form als „Markierung einer Grenze mit der Folge, *dass* zwei Seiten entstehen und nur eine von ihnen als Anknüpfungspunkt für weitere Operationen benutzt werden kann.“<sup>50</sup> Im Gegensatz zu psychischen (oder sozialen) Systemen seien Personen keine Systeme, sondern Identifikationen.<sup>51</sup> Semantisch versuche der Begriff „nicht die individuelle Einzigartigkeit der konkreten Natur des Einzelmenschen zu treffen. Er bleibt seinem Sinn nach eine Kollektividee.“<sup>52</sup> Eine Person ist dann nicht ein anderer Gegenstand als ein Mensch, sondern eine andere Form, in der man z.B. menschliche Individuen beobachtet. Inhaltlich wird die Form Person bestimmt als individuell attributierte Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten.<sup>53</sup> Was ist der Anlass, überhaupt im Formschema Person / Nicht-Person zu beobachten? Damit schlägt er mit der ihm eigenen Art von Abstraktion (in der Analyse) und Ironie (in der Beschreibung) die Brücke zum sozialen System. Denn der Anlass ist „doppelte Kontingenz sozialer Situationen als dasjenige Problem, das die Entstehung sozialer Systeme autokatalysiert. In einer Situation mit doppelter Kontingenz, in der jeder Teilnehmer sein Verhalten gegenüber anderen davon abhängig macht, *dass* diese ihm gegenüber zufriedenstellend handeln, besteht ein zwingendes Bedürfnis nach Einschränkung des Spielraums der Möglichkeiten. Es ist diese instabile zirkuläre Notlage der doppelten Kontingenz, die die Entstehung von Personen provoziert, oder genauer: die die Beteiligten, was immer psychisch in ihnen abläuft, dazu bringt, sich im Sozialsystem, also kommunikativ, als Person zu geben und die Überraschungsqualitäten ihres Verhaltens entsprechend vorsichtig zu dosieren – sei es von vornherein hoch anzusetzen, um nicht an zu enge Grenzen zu stoßen; sei es so zu segmentieren, *dass* andere Möglichkeiten als nicht zur Rolle gehörig abgewiesen bzw. ignoriert werden können.“<sup>54</sup> Der Personbegriff ermöglicht die Entwicklung stabiler Verhaltenserwartungen. Wenn es zur Bildung sozialer Systeme kommen soll, dann muss das Problem der doppelten Kontingenz gelöst werden, „deshalb Erwartungsdisziplin, deshalb Einschränkung der Verhaltensrepertoires, deshalb die Notwendigkeit, der zu bleiben, der zu sein man vorgetäuscht hatte.“ Personen „kondensieren ... als Nebeneffekt dieser Notwendigkeit.“<sup>55</sup> Die Form Person "dient also nicht psychischen Bedürfnissen, sondern löst – zusam-

<sup>48</sup> Theunissen 1989, 340.

<sup>49</sup> Er recurriert dabei auf das Formenkalkül von George Spencer Brown.

<sup>50</sup> Luhmann 1991, 166.

<sup>51</sup> Luhmann 1991, 169.

<sup>52</sup> Luhmann 1991, 170. Dass dies keineswegs so absurd ist, wie dies individualistische Traditionen nahelegen könnten, zeigt ein Blick auf die Formulierung des kategorischen Imperativs bei Kant, der nun keineswegs des Kollektivismus verdächtigt werden kann: ... dass du die Menschheit (!!)-wohl in deiner Person, als in der Person ...

<sup>53</sup> Vgl. Luhmann 1991, 170.

<sup>54</sup> Luhmann 1991, 171.

<sup>55</sup> Luhmann 1991, 171.

men mit anderen Referenzen – ein Problemen (sic!) aller sozialen Systeme.“<sup>56</sup> Was aber ist dann mit der jahrhundertelangen Introspektion des Individuums, wenn die Form Person „ausschließlich(!; JF) der Selbstorganisation des sozialen Systems, der Lösung des Problems der doppelten Kontingenz durch Einschränkung des Verhaltensrepertoires der Teilnehmer“<sup>57</sup> dient? Es heißt nicht, dass die Form keine psychische Bedeutung hätte. Trotz der operativen Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme bestehen Realzusammenhänge, kausale Wechselwirkungen in sogenannten strukturellen Kopplungen, die Interpenetrationen und Irritationen vermitteln.<sup>58</sup>

„Personen dienen der strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen. Sie ermöglichen es den psychischen Systemen, am eigenen Selbst zu erfahren, mit welchen Einschränkungen im sozialen Verkehr gerechnet wird. Das Bewusstsein, eine Person zu sein, gibt dem psychischen System für den Normalfall das soziale o.k.; und für den abweichenden Fall die Form einer im System noch handhabbaren Irritation. Es merkt gewissermaßen, wenn es mit sich selbst als Person in Schwierigkeiten kommt und hat daher eine Gelegenheit, nach Auswegen zu suchen.“<sup>59</sup> Über Luhmann hinaus ließe sich hier nahtlos eine Diskussion über die analoge Funktion des Gewissens mit der dazugehörigen Diskussion über Selbst- und Fremdbestimmung, über Gewissensbildung im oder außerhalb des sozialen Kontextes anschließen und damit ein weiterer anthropologischer Begriff in die Diskussion einführen. Die Bestimmung der Form Person ausschließlich aus ihrer sozialen Funktion bedeutet nicht, Individuen auf bestimmte gesellschaftliche Rollen festzulegen, sondern ermöglicht gerade die Freiheit, zu solchen Anforderungen Stellung zu nehmen, zu antworten, sich mit seiner Person vor sich selbst und anderen zu verantworten – oder eben nicht.

Dieser Begriff der Person<sup>60</sup> als Form ist relativ unproblematisch auf Unternehmen anzuwenden. Das Unternehmen als Person stabilisiert die Verhaltenserwartungen an sich selbst und dient damit der Überwindung des Problems der doppelten Kontingenz in der Interaktion von Unternehmen und Unternehmen oder der Interaktion von Unternehmen und Individuen. Der einzige Unterschied besteht darin, dass die Form „Person“ dann nicht der strukturellen Kopplung zwischen sozialen Systemen und psychischen Systemen dient, sondern der strukturellen Kopplung von sozialen Systemen (außerhalb des Unternehmens als Organisation) und dem sozialen System, welches die Innenseite des Unternehmens bezeichnet.

b) Gute Gründe für die Zuschreibung des Personbegriffs an Unternehmen können auch aus der Tradition des Substanzialismus entwickelt werden, der, wie dargestellt, eine Weiterentwicklung in der sprachanalytischen Philosophie gefunden hat. Dabei ist dann nach Analogien und Differenzen zur Person als spezifische

<sup>56</sup> Luhmann 1991, 172.

<sup>57</sup> Luhmann 1991, 174.

<sup>58</sup> Auch den Körper bestimmt Luhmann 1991, 173 in gleichem Sinne als Formbegriff, der durch strukturelle Kopplungen mit dem Bewusstsein verbunden ist.

<sup>59</sup> Luhmann 1991, 174f.

<sup>60</sup> Man muss diese Begriffsauffassung nicht teilen. Die Klage, dass auch der Personbegriff heute zerlegt sei und als Ganzes höchstens noch im Theater vorkomme (Vgl. Körtner 1999, 103, Fn 18), wirkt allerdings angesichts der Herkunft des Begriffs etwas seltsam – zumindest was das „nur noch“ betrifft.

„Natur“ des Menschen gefragt worden, wobei dies nur Sinn macht, wenn die Nicht-Identität von menschlichem Ich und Person vorausgesetzt wird. In dieser Argumentationslinie steht French mit seiner Erörterung, ob Unternehmen Intentionalität haben. Auch dies ist natürlich eine Zuschreibung, die anknüpfend an andere semantische Gehalte auch negiert werden kann.

### Die Empfehlung: Kein Personstatus für Unternehmen

Trotz dieser und anderer guter Gründe ist m.E. die Bezeichnung von Unternehmen als Personen nicht zu empfehlen, aus Gründen, die methodisch an Luhmann anknüpfen oder zumindest mit seiner Konzeption kompatibel sind. Es erscheint fraglich, dass die gesellschaftliche Funktion des Personbegriff mit Bezug auf die Stabilisierung von Verhaltenserwartungen hinreichend bestimmt ist. Unabhängig von seiner semantischen Füllung wird der Personbegriff in (mindestens) zwei unterschiedlichen, nur auf menschliche Individuen beziehbaren Argumentationen verwendet.

a) **Begründung von Verantwortungszuschreibung:** Die eine Funktion ist eben der Gebrauch zum Zwecke der Verantwortungszuschreibung.<sup>61</sup> Diese kann (substantialistisch) mit spezifischen Fähigkeiten des Menschen (gegenüber Tieren) begründet werden, welche eben den Menschen als Person ausmachen: Potentialität, Intentionalität, Sprachfähigkeit, freier Wille usw. Ich würde dagegen Person eher in derjenigen Tradition verstehen, welche das Gegenüber, die Außenseite, die aufgegebene diachronische Identität ins Zentrum rückt. Darin ist das Richtige an der Argumentation von French: *Weil* sinnvoll (ver)antwort(ungs)-fähig, *deshalb* auch Person. Der Argumentationsschwerpunkt sollte aber – anders als bei French – nicht auf der Erörterung von Intentionalität liegen, sondern auf dem anderen Aspekt des Personbegriffs, den auch French nennt, aber weder ausführt noch systematisch nutzt: Person als Referent eines diachron stabilen Eigennamens. Mit Luhmann: Person als Form. Mit French würde dann der Personbegriff eher von der Anwendbarkeit des Verantwortungsbegriffs abhängen als umgekehrt. Man kann auch einfach die bündige Definition des Personbegriffs zugrunde legen, die Kant in der Metaphysik der Sitten gibt: „Person ist dasjenige Subjekt, dessen Handlungen einer Zurechnung fähig sind.“<sup>62</sup>

b) Ebenfalls bei Kant findet sich – wie dargestellt – die zweite Funktion des Personbegriffs: „Eine Person ist ein Wesen, das sich selbst Zwecke setzen kann“<sup>63</sup> und daher zum Träger besonderer Rechte wird. Diese Argumentationslinie zielt auf die **Begründung von Rechten** der als Personen ausgezeichneten menschlichen Individuen. Eine Person ist dann Träger von Menschenrechten. Dabei verknüpft Peter Singer Personrechte (in der substantialistischen Tradition) mit bestimmten inhärenten Eigenschaften. Wenn diese fehlen, werden auch Menschenrechte aufgehoben. Theologisch wird Personwürde mit dem Angesprochensein durch Gott oder auch mit Gottesebenbildlichkeit in Verbindung gebracht. Sofern

<sup>61</sup> „In dieser Hinsicht wird der Begriff der Person als Lösung eines sozialen Problems behandelt bei John Locke, von dem diese Geschichte ihren Ausgang nimmt“ (Bayertz 1995, 12).

<sup>62</sup> Kant 1797/1983, 329.

<sup>63</sup> Vgl. Summer 1998, 155.

dies im Zuspruch der Rechtfertigung begründet liegt, kommt hier die relationale Tradition am deutlichsten zum Ausdruck. Aber auch dies kann bekanntlich wieder substanzontologisch umgebogen werden.

Diese Debatte über Personwürde, ob diese von Bewusstsein oder anderen Merkmalen abhängig zu machen sei, ob sie die Fähigkeit zum Schmerzempfinden voraussetzt oder nicht, spielt für unsere Fragestellung deshalb keine Rolle, weil der Personbegriff dabei die Funktion hat, die damit bezeichneten Individuen zu besonderen **Objekten** der (Fürsorge-)Verantwortung zu machen.<sup>64</sup> Eine ganz andere Frage ist es aber, warum Individuen als **Subjekte** von Handlungsfolgenverantwortung und Fürsorgeverantwortung bezeichnet werden, und ob dies nicht auch für Unternehmen gelten könnte. Diese beiden Funktionen des Personbegriffs werden in der Debatte, ob Unternehmen auch als moralische Personen ansprechbar seien, nicht hinreichend beachtet.

### Personalität ja, Person nein

Die hier geführte Argumentation kommt also zum gleichen Ergebnis wie Kleinfeld, allerdings aus entgegengesetzten Gründen: Dort wird die Rede von Unternehmen als Personen abgelehnt, weil diese nicht über die gleichen Aspekte der Personalität verfügen wie Individuen. Ihre nur begrenzte, weil abgeleitete Personalität verhindere es, dass sie je Personen im Vollsinn des Wortes werden könnten. Dagegen ist einzuwenden: Sofern Personalität auf Eigenschaften abzielt, muss die Personalität des Individuums mindestens genauso als kontrafaktische oder zumindest kontraintuitive Zuschreibung begriffen werden wie die Zuschreibung von Personalität an Unternehmen. Sofern sich die Zuschreibung des Personstatus nicht auf Eigenschaften, sondern auf Verhaltenserwartungen bezieht, kann diese an Organisationen genauso herangetragen werden wie an Individuen.

Der Personbegriff sollte nicht auf Unternehmen angewandt werden, allerdings nicht wegen beschränkter Personalität (so Kleinfeld), sondern trotz vorhandener Personalität. Diese Empfehlung gilt zumindest so lange, bis ein ontologischer Personbegriff als tragende Säule aus der Debatte über Menschenrechte und Lebensschutz verabschiedet worden ist, bis man mit Art. 1 des Grundgesetzes den Mut zum Speziesismus hat oder (noch besser) diese Debatten nicht ontologisch führt, sondern in ihrer gesellschaftlichen Funktion begreift.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Dieses Argument verwendet in der amerikanischen Debatte Donaldson gegen die Position von French: Wenn Unternehmen Personen wären, dann müssten sie auch die Rechte von Personen haben: Wahlrecht, Recht auf den Bezug von Sozialleistungen usw. (vgl. Donaldson 1982, 22). In Verteidigung der French-These wurde darauf hingewiesen, dass das Wahlrecht nicht vom Personstatus, sondern vom Bürgerstatus abhängt und der Bezug von Sozialleistungen von eigenen Beiträgen zum Sozialsystem. Außerdem hingen bestimmte (Menschen-)Rechte vom Status „menschliches Wesen“ ab und nicht von Intentionalität bzw. Personsein, wie man an den Rechten von Kindern und geistig Behinderten sehen könne, die gleichwohl nicht als verantwortlich gelten würden (vgl. Thompson 1986, 126f).

<sup>65</sup> Absolutes Lebensrecht – begrenzt auf Individuen der Gattung Mensch – sieht der Tierrechtler Peter Singer (1994) als Speziesismus, der mit dem ethischen Universalisierungspostulat nicht in Einklang zu bringen sei. Deshalb sei dieses Recht auf Lebensschutz nicht auf Angehörige der Gattung Mensch, sondern auf Personen zu beziehen. Mit einer entsprechenden Auslegung des Personbegriffs kann er dann dieses Lebensrecht in bestimmten Fällen negieren. Dass nicht nur Kirchen und Behindertenverbände dagegen Sturm laufen, ist verständlich. Nicht übersehen werden sollte, dass mit dieser Argumentation das Lebensrecht nicht nur in bestimmten Fällen negiert werden kann,

In der Auslegungsgeschichte des Personbegriffs ist der individuelle Mensch Gegenstand der Erörterung. Seine physische oder psychophysische Einheit wird selbstverständlich vorausgesetzt. Gefragt wird, was diese Einheit zur Person macht. Genau diese nicht erörterte Grundlage fehlt bei Unternehmen. Daher tragen sie menschliche Eigenschaften, die auch in der Erörterung der Personalität von Menschen bedeutsam sind. Als Personen sollten Unternehmen jedoch nicht angesprochen werden. Aus dem einen und einzigen Grund, dass diese Begriffsverwendung Rückwirkungen auf den Personbegriff in ganz anderen argumentativen Kontexten hätte.

#### 6.1.4 Implikationen der Verantwortungszuschreibung

Die für den Personbegriff durchgeführte Argumentation könnte und müsste folglich für alle relevanten anthropologischen Begriffe nachvollzogen werden: für den Begriff des Handelns und der Handlungsfreiheit, des Gewissens, des Willens und seiner umstrittenen Freiheit, der Schuld. Dies ist an dieser Stelle weder möglich noch nötig.

Denn die Frage lautet nicht, ob wir Personalität voraussetzen oder freien Willen oder Gewissen voraussetzen,<sup>66</sup> sondern: Wollen wir Handlungen einem Unternehmen als dessen eigene Verantwortung zurechnen – als prima-facie-Zuschreibung? Prima facie heißt: Wissend, dass im Einzelfall auch nachgewiesen werden kann, dass es keine zumutbaren Alternativen gab oder andere Einschränkungen zu treffen sind, die auch bei Individuen selbstverständlich anerkannt werden. Individuen gelten als verantwortungsfähig, weil ihnen Freiheit des Handelns unterstellt wird, ungeachtet der Tatsache, dass diese Freiheit im Einzelfall stark eingeschränkt sein kann. Welche Gründe sprechen für diese Zuschreibung? Welche dagegen? Mit der Deklamation philosophischer Definitionen und einem Aus-

---

sondern auch die Negation dieses Rechts auf definierbare Fälle *beschränkt* wird. Die neuen Probleme an den Grenzen menschlichen Lebens machen es unabdingbar, dass solche Beschränkungen begründbar werden. Der Personbegriff leistet dann gute Dienste – aber er ist eben nur eine Form im Dienst der Selbststeuerung sozialer Systeme. Das ist nicht nichts.

<sup>66</sup> Oben (S. 136) wurde bereits auf die Nähe von Person und Gewissensbegriff hingewiesen, wenn es um die Rückkopplungsprozesse zwischen eigenem Handeln und eigener Identität geht. Vor der Zuschreibung von Gewissen an Unternehmen (Can a Corporation have a Conscience?) ist aus den gleichen Gründen zu warnen, wie vor der Zuschreibung des Personstatus. Selbst wenn die Funktionsweisen analog sind, so dient der Gewissensbegriff eben nicht nur der Introspektion, sondern auch der Zuschreibung bestimmter Rechte, nämlich der Gewissensfreiheit: Wir gewähren das Recht, die innere Struktur selbst festzulegen, auch wenn daraus Handlungen resultieren, die nicht normkonform sind. Sollen wir das auch bei Unternehmen machen? Dagegen spricht vieles, aber das Problem ist durchaus analog: In vielen Fällen können wir die innere Struktur des Unternehmens gar nicht von außen bestimmen, so wie auch die Normbildungen im inneren Gewissen nur begrenzt beeinflussbar sind, gleichzeitig gewähren wir (in Marktwirtschaften, die deshalb immer freie Gesellschaften sind) das Recht an Unternehmen, ihre innere Organisation weitestgehend selbst festzulegen. Problematisch wird, wenn die Berufung auf Gewissensfreiheit ins Extrem gezogen wird: wenn die man bei der Aufzucht von Kindern auf die nötigen Prägungen verzichtet mit dem Argument freier Entfaltung von Persönlichkeit und Gewissen; wenn Erziehung zugunsten eines Selbstentwicklungsprozesses aufgegeben wird; wenn mit dem Argument der Organisationsfreiheit jegliche Einschränkungen derselben abgewehrt wird, z.B. die Einschränkungen der Organisationsfreiheit durch das Betriebsverfassungsgesetz. Reiner Evolutionismus führt bei Individuen wie Organisationen in die Irre. Trotzdem kann es natürlich berechnete Kritik an übermäßig autoritären Erziehungsstilen und an übertriebener staatlicher Gängelung der Unternehmen geben.

weichen auf jeweils andere Begriffe der anthropologischen Tradition lässt sich diese Frage nicht erledigen.

Den begrifflichen und begriffshistorischen Bemühungen kommt dabei eine bestimmte (und begrenzte) Funktion zu. Denn in Begriffen und ihren Verwendungsweisen werden Erfahrungen transportiert. Gerade im Umgang mit weniger historisch orientierten Wissenschaften wie der gegenwärtigen Ökonomik ist geltend zu machen, dass Begriffe nicht – in Absehung von allen historischen Prägungen – frei definiert und dann angewandt werden können. Selbst wenn dies theoretimmanent möglich wäre, bliebe es für die gesellschaftliche Kommunikation irrelevant. Der Anspruch einer Theorie der Unternehmensverantwortung muss höher sein. Die philosophische Erörterung von Begrifflichkeiten hat selbst eine gesellschaftliche Funktion, nämlich eine Frage zu beantworten: Ist – in Kenntnis von Geschichte, semantischem Gehalt, Verwendungsweise und logischen Implikationen – die Anwendung des Verantwortungsbegriffs auf Unternehmen zu empfehlen oder nicht? Für diese „digitale“ Fragestellung kann die Antwort nur lauten: Ja oder nein. Antworten der Art „nur sekundäre moralische Verantwortung“, „ja, aber nur analog“ klingen präzise, weichen aber letztlich der Frage aus. Sofern sich Öffentlichkeit überhaupt an der philosophischen Klärung orientiert, wird sie Verantwortung zuschreiben oder nicht.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, auf Konsequenzen und Nebenwirkungen zu achten. Genau darin liegt die berechtigte Kritik an French. Dass der Sprachanalytiker seinen Personbegriff unter Rekurs auf die Philosophie von Donald Davidson entwickelt, daher unter einer Person einen Davidson-Agenten versteht und daher Unternehmen als Personen bezeichnen kann, ist eine Einschränkung seines „Ja“, die noch dazu wenig explizit gemacht wird.<sup>67</sup> Dagegen muss geltend gemacht werden, dass der Personbegriff eine große Bedeutung bei der Begründung und Erläuterung von Menschenrechten hat,<sup>68</sup> deren Anwendung auf Unternehmen dann eine naheliegende Schlussfolgerung wäre. Diese Konsequenz hat mit dem French'schen Personbegriff nichts zu tun und wird von ihm vermutlich auch nicht intendiert. Analoges gilt für die Aufnahme von Unternehmen als vollwertige Mitglieder in die moral community: Müsste nicht in Gesellschaften, in denen die Legitimität von Regierungen unter anderem davon abhängt, dass alle Mitglieder der moral community wählen können, das Wahlrecht für Unternehmen eingeführt werden? Dies und mehr spricht gegen die Rede von Unternehmen als Personen.<sup>69</sup>

Dass Unternehmen hier nicht als Personen bezeichnet werden sollen, widerspricht aber keineswegs der Zuschreibung von Verantwortung. Ist aber Person-Sein, Bewusstsein- oder Gewissen-haben irrelevant für Verantwortung? Führt die Abkoppelung von Verantwortung und den genannten anthropologischen Begrif-

<sup>67</sup> Vgl. hierzu Thompson 1986, v.a. 124f.

<sup>68</sup> Ob es sinnvoll ist, Menschenrechte über den Personbegriff zu begründen, kann hier nochmals bezweifelt, aber dahingestellt bleiben. Es ist wie es ist.

<sup>69</sup> In Anlehnung an die trinitätstheologische Formel „una natura, tres personae“ wäre eher zu überlegen, ob nicht für Unternehmen gilt „una natura, multae personae“. Unter Hinzuziehung der Annahme, dass Gott handeln kann (vgl. dazu Bernhardt 1999), wäre zu folgern: „unus actor, multae personae.“ Ob ein Konsens in dieser Frage in kürzerer Zeit erreichbar ist als für die Durchsetzung des Nicaeno-Constantinopolitanum nötig war?

fen nicht zu einer reduktionistischen Anthropologie? Wird die minimalistische Definition von Verantwortung als Eintreten oder Eintreten-Müssen eines Subjekts für ein Objekt dem Phänomen menschlicher Verantwortung, menschlicher Verantwortungsfähigkeit und der Erfahrung des Menschen mit sich selbst gerecht? Die Antwort lautet: Nein, aber die Introspektion und geschichtliche Selbstausslegung des menschlichen Individuums ist nur insofern relevant, als sie für sinnvolle Verantwortungszuschreibung und -übernahme relevant ist.

### Der Unterschied von hinreichenden und notwendigen Bedingungen

Die Bestimmung der Relevanz anderer anthropologischer Begriffe kann daher nicht ohne einen Abstraktionsvorgang bestimmt werden. Die nicht reflektierte Verknüpfung dieser Begriffe mit dem Verantwortungsbegriff ist Ursache für die Irritation, welche die Rede von Unternehmensverantwortung auslöst. Scheinbar plausible, aber nicht konsistente Argumentationen weisen dabei den Fehler auf, dass der Unterschied zweier logischer Kategorien nicht beachtet bzw. hinter blumigen Begriffen und Umschreibungen verdeckt wird: der Unterschied zwischen hinreichenden und notwendigen Bedingungen. Formal stellt sich dieses Argumentationsmuster folgendermaßen dar:

- Merkmal X ist hinreichende Bedingung für U.
- Merkmal X ist auch hinreichende Bedingung für V.
- Wenn V nicht gelten soll oder nicht gilt, dann kann auch nicht X gelten.
- Wenn X nicht gelten soll, dann kann auch nicht U gelten.

Das letzte ist ein Fehlschluss, der nur dann keiner wäre, wenn X *notwendige* Bedingung für U wäre, nicht nur *hinreichende* Bedingung.<sup>70</sup> Dieser Fehlschluss wird vermieden, wenn die Frage gestellt wird: Was sind die *notwendigen* Bedingungen für U, was sind die *notwendigen* Bedingungen für V. Wenn X eine hinreichende Bedingung für U und für V ist, dann wird die Summe der notwendigen Bedingungen für U und für V eine Teilmenge von oder identisch mit X sein. Jedoch müssen die notwendigen Bedingungen für U deshalb nicht identisch sein mit den notwendigen Bedingungen für V. Jedenfalls lassen sich in keinem Fall aus V oder aus X die notwendigen Bedingungen für U ableiten oder erschließen. Die notwendigen Bedingungen für U lassen sich nur aus einer Analyse der Funktionsweise von U erschließen. Dann wird sich zeigen, dass die notwendigen Bedingungen für U allesamt Elemente von X sind. Analoges gilt für die notwendigen Bedingungen für V. Weil das so ist, kann scheinbar plausibel, aber logisch falsch argumentiert werden: X „erweise sich“ als wichtiger und tragfähiger Grundbegriff, dessen Anwendung darüber hinaus den Vorteil hat, gleichzeitig V und U zu begründen. Die Gewöhnung an die Verwendung von X und dessen Funktionalität für U und V kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass X verzichtbar ist, sowohl

<sup>70</sup> Häufiger ist der umgekehrte Fall. Man hält irrigerweise eine notwendige Bedingung für eine hinreichende Bedingung. Aber man kann immer Fehler in zwei Richtungen machen. Nicht nur der Reduktionismus ist problematisch, sondern auch begriffliche Überbestimmungen sind es.

für U als auch für V (sofern deren notwendige Bedingungen eine echte Teilmenge von X sind), vielleicht aber nicht für W.<sup>71</sup>

Wenn diese Argumentation richtig ist und mit V die Zuschreibung von Verantwortung an irgendwelche Subjekte gemeint ist, dann bedeutet dies, dass eben auf die *notwendigen* Bedingungen der Verantwortungszuschreibung zu rekurrieren ist und die Verknüpfung mit anderen Schlüsselbegriffen der Tradition nur in dem Maße hilfreich ist wie sie auf diese notwendigen Bedingungen hinweisen. Der Rekurs auf weitere anthropologische Begriffe muss also nicht schädlich sein, solange der Unterschied zwischen notwendigen und hinreichenden Bedingungen nicht vergessen wird.

### Notwendige Bedingungen für Verantwortungszuschreibung

Was aber sind die *notwendigen* Bedingungen für Verantwortungszuschreibung? Um oben genannte Fehler der Überbestimmung zu vermeiden, wird im folgenden der Versuch unternommen, die dazu nötigen Bestimmungen auszufiltern. Dazu ist eine formalisierende Sprache nötig. In Klammern wird jeweils auf die Begriffe hingewiesen, welche in der Tradition die benannten Bedingung einschlossen.

Ausgehend von der Minimaldefinition von Verantwortung als Eintreten oder Eintreten-Müssens eines Subjekts für ein Objekt lassen sich zwei logische Bedingungen feststellen: ein Subjekt muss identifizierbar sein und das oder die Objekte müssen bestimmbar, d.h. begrenzt sein (Verantwortung für Folgen, für Handlungen usw.).<sup>72</sup> Mit **Identifizierbarkeit** gemeint ist nicht nur eine Identifizierbarkeit des Subjekts unter anderen Subjekten, sondern auch seine **diachrone Identität** (Person).<sup>73</sup> Dass diese Identität im Verhältnis zu sich selbst und gegenüber anderen nicht nur eine extern feststellbare Tatsache ist,<sup>74</sup> sondern im Lebensvollzug auch eine Aufgabe darstellt, sei hier nochmals erinnert.

Für die Frage, welches Subjekt für welches Objekt eintreten soll, können die gleichen Kriterien und Regeln angewandt werden, welche sich bei der Verant-

<sup>71</sup> Man kann den Text inhaltlich füllen, indem man einsetzt: X = Zuschreibung des Personbegriffs an ein Subjekt; U = Zuschreibbarkeit von Verantwortung an ein Subjekt; V = Zuschreibung unveräußerlicher Rechte an dieses Subjekt. W soll darauf hinweisen, dass es immer noch andere Kontexte gibt. So darf nicht übersehen werden, dass der Personbegriff auch für theologische Anthropologien v.a. katholischer Provenienz hohe Relevanz besitzt. Auch die Argumentation von Velasquez lässt sich auf diese formale Weise rekonstruieren: notwendige Bedingungen für „blame and punishment“ (V) seien die Erfüllung der mens rea und actus reus Bedingung. Erstere setzt Intentionalität, letztere setzt eine eigene nicht ableitbare Verursachungsfähigkeit voraus. Im Menschen (X) sind Intentionalität und Verursachungsfähigkeit zu einer psychophysischen Einheit verbunden, d.h. Menschen haben einen Körper. Einen Körper haben sei bezeichnet mit U. X (Menschsein) ist damit hinreichende Bedingung für V und auch für U. Erörtert wird ausführlich, warum die zwei Teilelemente von X notwendige Bedingungen für V sind: Intentionalität, sonst würden z.B. Naturereignisse verantwortlich gemacht; eigene Verursachungsfähigkeit, weil sonst auch Steine und Maschinen verantwortlich wären (Argumentation stark verkürzt). Ob und warum aber die in X enthaltene psychophysische Einheit (U) eine notwendige Voraussetzung ist, wird nicht thematisiert, sondern nur behauptet. Die Redundanz der Behauptung macht sie nicht richtiger. Warum diese Argumentationen so plausibel klingen, lässt sich aus der Hume'schen Gewöhnungstheorie erschließen.

<sup>72</sup> Ein Großteil der Missverständnisse in der Debatte über Unternehmensverantwortung ist jedoch erklärbar aus nicht präziser Bestimmung dieser zwei Elemente. Die Frage nach der Bestimmbarkeit von Verantwortungsobjekten wird im folgenden Kapitel wieder aufgenommen.

<sup>73</sup> Zu den vier notwendigen Bedingungen des Handlungsbegriffs nach Schwemmer 1993 gehört ein Identitäts- oder Personbezug einer Handlung.

<sup>74</sup> Eine Tatsache, die zu Beginn jedes Gerichtsprozesses als erstes festgestellt wird.

wortungszuschreibung an Individuen entwickelt haben. Z.B. muss eine Kausalbeziehung zwischen Subjekt und Objekt bestehen oder möglich sein (Macht). Dies ist aber z.B. auch für Maschinen oder Naturereignisse gegeben, denen üblicherweise keine moralische (oder rechtliche oder ökonomische) Verantwortung zugeschrieben wird. Die Maxime „*ultra posse nemo obligatur*“ bezieht sich auf etwas anderes. Das Eintreten oder die Forderung nach dem Eintreten-Müssens eines Subjekts für ein Objekt ist nur dann sinnvoll, wenn das Subjekt im Hinblick auf seine Objektwirkungen nicht vollständig extern determiniert war oder ist (Handlungsfreiheit). Wenn es extern determiniert wäre, dann ließe sich die Kausalitätskette durch das Subjekt hindurch nahtlos weiterverfolgen, bis zu einem oder mehreren anderen Subjekten. Oder die Kausalitätskette führt zu keinen anderen Subjekten (Zufall). **Keine externe Determination** bedeutet nicht, dass es keine externen Einflüsse gäbe, sondern dass die Ursache der Handlung nicht nur außerhalb, sondern innerhalb desjenigen Subjekts angenommen wird, dem Verantwortung zugerechnet wird. Die Zurechnung von Verantwortung an ein Subjekt ist daher nie nur eine Aussage über das Objekt, sondern beinhaltet immer (auch) eine Aussage über das Subjekt. Das Subjekt muss eine **innere Struktur** aufweisen, welche seine Handlungen (mit)bestimmen (Wille, Intentionalität).<sup>75</sup>

Die Diskussion über Verantwortung im positiven wie im negativen („blame and punishment“) ist kein Selbstzweck, sondern zielt auch auf Veränderung oder Bestärkung desjenigen Subjekts, von dem die Rede ist. Die genannte **innere Struktur** muss dann – zumindest prinzipiell – unter Mitwirkung des Subjekts **veränderbar** sein (Selbstbestimmung des Willens bzw. Willensfreiheit; Einichts- und Lernfähigkeit, Selbst- oder reflexives Bewusstsein, Gewissen).<sup>76</sup>

Wenn die Kommunikation über Verantwortung (mit Adressaten oder mit Instanzen) für die Mitwirkung des Subjekts an der Strukturbestimmung relevant sein soll, ist darüber hinaus nötig, dass das Subjekt mit den Adressaten/Instanzen kommunizieren kann. Es muss an der menschlichen **Sozialität** teilnehmen können. Es muss zumindest die Zurechnung von Verantwortung wahrnehmen und in irgendeiner Weise verarbeiten können (Sprachfähigkeit, Relationalität).<sup>77</sup>

Die im Zusammenhang mit Verantwortung nie ernsthaft diskutierte Frage ist die nach der eigenen **Körperlichkeit** des menschlichen Subjekts als eventuell notwendige Bedingung für Verantwortungsfähigkeit. Sie wird nicht diskutiert, weil sie vermeintlich in anthropologischen Diskursen vorausgesetzt werden kann.

<sup>75</sup> Eines von drei für Verantwortung vorauszusetzenden Aktormerkmalen nach Nunner-Winkler 1993 ist „tun können, was man will.“ Zum Personbegriff nach Frankfurt gehört die Fähigkeit, absichtlich und willentlich zu handeln; zu den vier notwendigen Bedingungen des Handlungsbegriffs nach Schwemmer 1993 gehört die Einheit des Handlungsverlaufs, die in einer Deutungsmittels Handlungsprinzipien, Zwecken oder Intentionen hergestellt wird.

<sup>76</sup> Eines von drei für Verantwortung vorauszusetzenden Aktormerkmalen nach Nunner-Winkler 1993 ist die Unterstellung, seinen Willen selbst bestimmen zu können. Zum Personbegriff nach Frankfurt gehört die Fähigkeit, zur reflektierenden Selbstbewertung der Triebfedern des eigenen Handelns, d.h. nicht nur Wünsche zu haben, sondern Willensfreiheit. Zu den vier notwendigen Bedingungen des Handlungsbegriffs nach Schwemmer 1993 gehört, dass Entscheidungen als Ausdruck der Freiheit, der Planung oder auch als Verwirklichung von Haltungen und Überzeugungen interpretierbar sind.

<sup>77</sup> Eines von drei für Verantwortung vorauszusetzenden Aktormerkmalen nach Nunner-Winkler 1993 ist ein Minimalwissen über moralische Regeln und Handlungsfolgen. Zum Personbegriff nach Frankfurt gehört ein kognitives Vermögen. Zu den vier notwendigen Bedingungen des Handlungsbegriffs nach Schwemmer 1993 gehört eine mit der Handlung gesetzte Kommunikationsleistung.

In Bezug auf den Personbegriff ist genau dies eine umstrittene Frage: Dabei ist es „unkontrovers, dass die für Menschen eigentümlichen körperlichen Charakteristika keine notwendigen Merkmale von Personen sind, weil nicht auszuschließen ist, dass (uns bislang unbekannt) Wesen mit einer anderen biologischen Verfassung gleichwohl als Personen anerkannt zu werden verdienen.“<sup>78</sup> Eine offene Kontroverse besteht über das angemessene Verständnis der diachronen Identität der Person. Reicht im Blick auf den Menschen die diachrone psychische Identität aus oder ist auch eine physische Identität (denk-)notwendig? Diskutiert wird dies an (noch) hypothetischen Extremfällen, z.B. an der Frage, ob eine Gehirntransplantation Auswirkungen auf die Identität der Person habe.<sup>79</sup> Es ist präzise dieser Aspekt der nicht vorhandenen menschlichen Körperlichkeit, welcher zu diversen begrifflichen Einschränkungen führt. Die Rede von „sekundärer moralischer Verantwortung“ (Werhane<sup>80</sup>) bezieht sich nicht auf die Frage der Zuschreibung von Verantwortung, sondern resultiert aus der (richtigen) Annahme darüber, wie Unternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen, wie Unternehmen handeln. Die Einschränkungen betonen die ontologische Differenz: Unternehmen fehle die psychophysische Einheit. Dies kann und soll nicht bestritten werden, berührt aber die Frage der sinnvollen Verantwortungszuschreibung nur begrenzt. Hier wird demgegenüber der Vorschlag vertreten, dass Verantwortung in genau gleicher Form an Individuen und Unternehmen zugeschrieben werden kann. Dass Unternehmen diese Verantwortung anders wahrnehmen, muss damit keineswegs negiert werden. Es ergibt sich aus der unterschiedlichen ontologischen Struktur von selbst und muss gerade deshalb (!) nicht begrifflich abgesichert werden durch Hinweise auf „sekundäres“ oder "nur analoges" Handeln. Relevant werden diese Differenzen dann, wenn es darum geht, wie Unternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen – im doppelten Sinn des Wortes: Die Verantwortlichkeiten erkennen und diesen entsprechen. Darauf ist am Schluss dieses Kapitels gesondert einzugehen. Zunächst sind die anderen Voraussetzungen sinnvoller Verantwortungszuschreibung an Unternehmen auf ihre Anwendbarkeit zu untersuchen.

## 6.2 Verantwortung und Organisationstheorie

### 6.2.1 Metaphern in Anthropologie und Organisationstheorie

„Der Begriff Unternehmer markiert ein Doppeltes: soziale Rolle und individuelle Person.“<sup>81</sup> Analog ist zu formulieren. Der Begriff Unternehmen markiert ein Doppeltes: soziale Rolle und Organisation. Diese Parallelbestimmung hilft, zwei

<sup>78</sup> Schütt 1989, 320. Erinnerung sei auch an die im Mittelalter vorgenommene Reservierung des Personbegriffs auf Gott, Engel und Menschen.

<sup>79</sup> Vgl. Schütt 1989, 321. Relevant ist diese Kontroverse nicht zuletzt für religiöse Traditionen, welche von einem Leben nach dem Tode ausgehen: Während in Reinkarnationsvorstellungen nur physische Identität besteht, ist im Falle der leiblichen Auferstehung wiederum umstritten, ob leiblich und körperlich identisch zu sehen ist.

<sup>80</sup> Vgl. Werhane 1989.

<sup>81</sup> Wieland 2001a, 441.

Fragen auseinander zu halten. *Erstens*: Inwieweit werden Unternehmen *und* Unternehmer durch ihre gesellschaftliche Rolle möglicherweise so determiniert, dass Zuschreibung von Verantwortung letztlich inhaltsleer und *deshalb* sinnlos wird?<sup>82</sup> *Zweitens*: Wie verhalten sich die beiden anderen Seiten des Unternehmensbegriffs zueinander: der Unternehmer als menschliches Individuum und das Unternehmen als Organisation? Von der auf Verantwortung bezogenen Auslegung der *conditio humana* ist überzugehen zu einem Blick in das Innere des Unternehmens als Organisation. In der Debatte über Unternehmensverantwortung ist das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation, sind Vergleichbarkeit und Unvergleichlichkeit auch mit anderen Metaphern als derjenigen der Person ausgedrückt worden. Gelegentlich sind diese Metapherbildungen verbunden mit einer Kritik am methodologischen Individualismus als Grundlage gegenwärtiger dominierender ökonomischer Theoriebildung.<sup>83</sup>

Bevor eine eigene Vorstellung vom Handeln des korporativen Akteurs „Organisation“ skizziert wird, die den Anspruch erhebt, den methodologischen Individualismus nicht zu verlassen und damit anschlussfähig zu sein an die aktuelle ökonomische Debatte, sind der Vollständigkeit halber diese anderen Metaphern und Modelle zu thematisieren. Auch hierbei gilt die für den Personbegriff gemachte Einschränkung. Alle diese Metaphern tragen einen Wahrheitsgehalt in sich. Sie sind nicht abstrakt ontologisch zu diskutieren, sondern in ihrer Funktion für die Praxis der Verantwortungszuschreibung. Die These von der Unternehmensverantwortung impliziert, dass Unternehmen Verantwortungsfähigkeit zukommt. Sie impliziert nicht, dass Unternehmen für alles verantwortlich sind. Sie impliziert auch, dass bestimmte Aspekte des Personbegriffs, bestimmte Aspekte von Handlungsfähigkeit, auch Aspekte des Selbstbewusstseins sinnvoll auf Unternehmen angewandt werden können. Sie impliziert nicht den Vorschlag, dass diese Begriffe z.B. der Personbegriff auf Unternehmen angewandt werden sollten. Deren Anwendbarkeit und ihre Konsequenzen müssen getrennt untersucht werden.<sup>84</sup>

## Organisationen als Aggregate

Gemäß dem Aggregatmodell sind Organisationen nichts anderes als Vereinigungen von Individuen. Sogenannte Organisationshandlungen sind auf individuelles Handeln rückführbar und dementsprechend nur Individuen zuzurechnen. Eine wie auch immer geartete von den individuellen Akteuren verschiedene Existenzweise ist abzulehnen. Dieses Assoziationsmodell ist aufs engste mit dem methodologischen Individualismus verknüpft. Diesem Denkmodell zufolge sind alle Aussagen über soziale, kollektive und korporative Phänomene und Ereignisse auf Aussagen über Individuelles, über individuelle Handlungen, rückführbar. Das Aggregatmo-

<sup>82</sup> Diese Frage nach der Determination durch die Rolle als Unternehmer/Unternehmen wird im nächsten Kapitel wieder aufgenommen.

<sup>83</sup> So auch bei French und Kleinfeld in interessanter Gemeinsamkeit.

<sup>84</sup> An dieser Stelle sollen nochmals für den Begriff der Person, möglicherweise verknüpft mit Person- und Menschenwürde und dann auch Menschenrechten, nur große Vorbehalte zum Ausdruck gebracht werden. Unternehmen sind keine Menschen.

dell wurde in der Auseinandersetzung mit Velasquez bereits kritisiert, insbesondere die fehlende Unterscheidung von Aggregat- und Konglomerat-Kollektiven. Genau genommen ist diese Denktradition auch von der Behauptung einer Unternehmensverantwortung her nicht zu kritisieren: Denn wo sie ihr Ziel erreicht, die Rückführung korporativer Phänomene auf individuelle Handlungen, erübrigt sich die Frage nach der korporativen Verantwortung.

### Organisationen als Maschinen

Die Vorstellung von Organisationen als Maschinen konzentriert sich auf die formale Struktur einer Organisation. Nicht anthropologisches, sondern mechanisches und technologisches Denken wird auf die Organisationsdarstellung übertragen. Anders als im Aggregatmodell gibt es hier klare Grenzen der Organisation, zwischen offiziellen Handlungen der Organisation und privaten Handlungen der Organisationsmitglieder wird streng unterschieden. Wie Maschinen sind Organisationen nur Mittel zum Zweck. Organisationsziele werden ausschließlich extern vorgegeben, und sei es durch den Unternehmer. Max Webers Bürokratie-Theorie gehört in diese Tradition, aber auch die klassische deutsche Betriebswirtschaftslehre bei Gutenberg. Die Persönlichkeit des Unternehmers oder des Managers steht in dieser Vorstellung in seltsamer Weise außerhalb der Unternehmung. Sie trifft die Entscheidung. Diese Entscheidungen orientieren sich an der höchsten Effizienz von Input-Output-Relationen, wobei der Input nicht nur Werk- und Betriebsstoffe sind, sondern eben auch menschliche Arbeitsleistungen. Letztlich handelt es sich um ein strikt determiniertes, zweckrationales System, dem jegliche Handlungsfreiheit abgeht. Verhaltensänderungen des Systems gehen auf Interventionen von außen zurück.

Maschinen müssen beherrscht werden. Die Problematik der Tendenz zur Eigengesetzlichkeit zweckrationaler Organisationen ist mit jeweils unterschiedlichen Zielrichtungen in zahlreichen Forschungen aufgegriffen worden. Max Weber forderte, an die Spitze bürokratischer Stäbe charismatische Führer und an die Spitze der Industriebetriebe selbstverantwortliche Unternehmer zu stellen. Unternehmensverantwortung ist Unternehmerversantwortung. Die kritische Analyse, dass die zweckrationale Systemwelt auf die menschliche Lebenswelt übergreift,<sup>85</sup> beruht auf der gleichen Vorstellung unpersönlicher zweckrationaler Gebilde. Nach den negativen Erfahrungen mit charismatischen Führern im Faschismus, die Weber noch nicht haben konnte, wird eher die Wiederherstellung des Primats der Lebenswelt z.B. durch demokratische Verständigungsordnungen gefordert.

### Organisationen als Organismen

Insbesondere in Abgrenzung zum technologisch orientierten Maschinenmodell haben zahlreiche Organisationstheoretiker Anleihen bei der Biologie genommen.<sup>86</sup> Die Unterscheidung und Beziehung zwischen Molekülen, Zellen, komple-

<sup>85</sup> Vgl. (in Aufnahme von Weber) Habermas 1985, 449-488.

<sup>86</sup> Vgl. Morgan 1986, 39-75.

xen Organismen, Arten von Organismen und ihrer Evolution innerhalb ökologischer Systeme fanden ihre Parallele in Individuen, Gruppen, Organisationen, Arten von Organisationen, ihrer Evolution in sozialen Kontexten. Wie guter Boden mit entsprechender Düngung das Wachstum von Pflanzen zwar nicht bewirkt, aber notwendige Voraussetzung für deren Selbstentfaltung ist, so wurde die Humanisierung der Arbeitswelt in Verbindung mit Methoden der Organisationsentwicklung als Voraussetzung selbstbestimmten und motivierten Arbeitens betrachtet.<sup>87</sup> Im Rahmen der Kontingenztheorie wurde die Anpassung von Organisationen an unterschiedliche Umweltbedingungen untersucht. Organisationen werden als Umwelt-offene Systeme begriffen, deren Anpassungsfähigkeit Überlebensvoraussetzung ist.

Dass Organisationen nicht einfach (neu) konstruierbar sind, dass sie eine Geschichte und Entwicklung haben, dass sie in fortlaufendem Austausch mit ihrer Umwelt stehen, sind Aspekte, welche die Maschinenmetapher sinnvoll ergänzen. Dazu gehört nicht nur, dass dieses Ganze mehr ist als eine nach einem Konstruktionsprinzip und Bauplan zusammengefügte Summe seiner Teile. Vielmehr ist es in ständiger Bewegung begriffen. Das Leitbild des Managements verändert sich vom charismatischen Führers zum „Katalysator, der die Selbstentfaltung bestimmter wünschbarer Ergebnisse und Eigenschaften unterstützt.“<sup>88</sup>

Im Zusammenhang mit Verantwortungstheorien spielt die Organismusmetapher insofern eine Rolle, als Unternehmenshandlungen in diesem Modell als wechselseitige (kommunikative) Anpassungen zwischen Organisation und Umgebung interpretiert werden, in welcher der Organismus sowohl Mittel als auch Ziele überwacht und beide verändern kann. Organisationshandlungen werden nicht einfach als geistlose Verfolgung von extern gegebenen Zielen verstanden. Vielmehr bestehen Rückkopplungsprozesse zwischen Handlungszielen und Handlungsfolgen, aus denen Handlungskorrekturen resultieren können. Insofern haben Organisationen Handlungsspielräume und sind keineswegs einer instrumentellen Rationalität allein verpflichtet.<sup>89</sup>

Die Anwendung des Begriffs Organismus überträgt nicht nur ein Bild der sinnlichen Anschauung und der Biologie auf ein soziale Struktur. Vielmehr diente der Begriff über Jahrhunderte als Vehikel politischer Ideen und ist in seinem Assoziationsgehalt selbst von der politischen Geschichte und der Geschichte politischer Ideen mitbestimmt. Aufgrund ihrer besonderen politisch-ideengeschichtlichen Bedeutung kann die Organismusmetapher sogar in die Irre führen, wenn die naheliegende Vorordnung des Organismus gegenüber seinen Gliedern in dieser oder anderen holistischen Metaphern betont wird. Im Falle des menschlichen Organismus sind es nicht die Zellen oder Organe, welche Grund für Annahme und Zuschreibung von Verantwortung sind – im Gegenteil. Vielmehr sind die menschlichen Individuen, denen Verantwortung zugeschrieben wird, mit einem Organismus ausgestattete Ganzheiten. Verantwortungsfähigkeit wird nicht einzelnen Organen zugeschrieben, sondern dem Ganzen. Dieses Ganze hat nicht

<sup>87</sup> Zu Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie vgl. Kieser 1993c.

<sup>88</sup> Kieser 1993b, 269.

<sup>89</sup> Vgl. Maring 1989, 28.

nur eine organische Basis. Seine Verantwortungsfähigkeit wird nicht durch die Funktion einzelner Organe begründet. Der Ausfall einzelner Organe oder Dysfunktionalitäten im Organismus können allenfalls die Wahrnehmung von Verantwortung im Einzelfall verhindern. Die Organismusmetapher für Organisationen kann die Vorstellung beinhalten, dass die Individuen in der Organisation Teile des Organismus seien. Diese Zellen des Organisationsorganismus sind aber selbst Personen, selbst Träger von Verantwortung und unveräußerlicher Rechte, was einen – gerade für die Frage der Verantwortungszuschreibung – wesentlichen Unterschied ausmacht.

## Organisationen als Gehirn

Unter der Brain-Metapher versammelt Morgan eine Reihe von Forschungen der Organisationstheorie, die auf Bedeutung und Art der Informationsverarbeitung, der Meinungsbildung abzielen. Klarerweise zielt die Hirnmetapher nicht auf die Existenz eines räumlich im Kopf der Organisation befindlichen Zellkonglomerats, sondern auf diejenigen Aspekte, die beim Individuum mit den Begriffen Bewusstsein, Rationalität, Lernfähigkeit u.ä. benannt werden. Die diesbezüglichen Forschungen reichen von den bekannten Arbeiten von Simon<sup>90</sup> über die in Organisationen wirksam werdende „bounded rationality“, über den Umgang von Organisationen mit einfachen und komplexen Unternehmensumwelten und verhaltenswissenschaftlichen Analysen zur Entstehung von Organisationsentscheidungen bis zur Frage, ob Organisationen lernen können bzw. wie sie lernen können zu lernen.<sup>91</sup> Der Übergang vom „Lernen“ zum „Lernen Lernen“ hat auf der Ebene des Individuums seine Parallele im Verhältnis von Bewusstsein und Selbstbewusstsein.

Die Bedeutung neuer Informationstechnologien für die Organisationsstrukturen gehört auch in diesen Kontext. Dabei muss keineswegs die Frage nach der künstlichen Intelligenz bemüht werden. Es reicht, sich auf die Bedeutung mit IuK-Technik vernetzter Organisationen zu konzentrieren, die selbstverständlich menschliche Individuen an zahlreichen Knotenpunkten einschließen. Relevant für die Frage der Reichweite von Verantwortung ist vielmehr die Vermutung, dass die Kapazität der Informationsverarbeitung und Informationsprozessierung in Organisationen stark gestiegen ist, so dass mittels geeigneter Controlling-(bzw. Informations-)systeme die Reichweite von Handlungen und Handlungsfolgen nicht durch Individuen, sondern nur in diesen Systemen beurteilt werden kann.

Bezüglich der internen Steuerung ergeben sich unter den veränderten technologischen Bedingungen veränderte Organisationsformen. Möglicherweise verlieren die stahlharten hierarchischen Gehäuse der Weberschen Bürokratie an Bedeutung gegenüber den flexiblen, schnelle wechselseitige Anpassungen ermöglichenden Organisationsformen. Insofern als diese Kommunikationsformen die Grenzen der Organisation überschreiten, werden deren Abgrenzungsmechanismen

<sup>90</sup> Diese hatten zunächst den Focus darauf gelegt, der ökonomischen Rationalitätsannahme ein realistischeres Bild der Entscheidungsprozesse in Unternehmen gegenüberzustellen.

<sup>91</sup> Vgl. Morgan 1986, 77-110 und Berger/Bernhard-Mehlich 1993.

unschärfer. Es kommt zu Symbiosen und hybriden Organisationsformen. Die Rollenunterschiede zwischen Produzent und Konsument verschwimmen in der Idee des Prosumers. Allerdings sind ansatzweise symbiotische Vergemeinschaftungsformen auch zwischen Individuen nicht unbekannt. Aber viel entscheidender: Zumindest in wirtschaftlicher Hinsicht werden die Grenzen zwischen Organisation und Nicht-Organisation spätestens dann wieder relevant, wenn Zahlungsströme zugeordnet werden müssen. Wo dies nicht passiert, kann es tatsächlich sein, dass die Organisation ihre Identität verliert – spätestens in der Insolvenz.

### Zur Rezeption von Organisationstheorien

Von jeder der genannten Metaphern und der darunter subsumierten Organisationstheorien aus lässt sich Unternehmensverantwortung plausibel machen oder bestreiten. Im Falle des Aggregatmodells erübrigt sich die Fragestellung. Im Maschinenmodell wird zwar Identifizierbarkeit, vielleicht auch diachrone Identität und auch eine die Handlungen bestimmende innere Struktur vorausgesetzt. Diese ist jedoch extern determiniert, ihre Veränderung kann idealiter nur von außerhalb erfolgen und soziale Kommunikation mit Maschinen ist kaum vorstellbar. In der Organismusmetapher sind zwar Veränderungen in Reaktion auf Umwelteinflüsse mitgedacht. Problematisch wird aber die Frage nach der diachronen Identität in der Veränderung. Nicht selten wird das Überleben der Organisation als entscheidende und einziges Organisationsziel vorausgesetzt, eine Voraussetzung, die Verantwortung auch bei Individuen zur irrelevanten Größe macht. Die Forschungen unter der Hirnmetapher tendieren zu einem Verwischen der Systemgrenzen und geben keine Antwort auf die Frage nach der inneren Struktur. Dies ist nicht als Kritik an den Forschungsrichtungen zu verstehen, die durch die genannten Metaphern repräsentiert werden. Ihre Rezeption im Zusammenhang einer Theorie der Unternehmensverantwortung muss aber in Rechnung stellen, dass diese Theorien für andere Erklärungszwecke entwickelt wurden. Keine von ihnen kann als einzig relevante Beschreibung des Unternehmens herangezogen werden. Sie können aber hilfreiche Aspekte für den Umgang mit Unternehmen in Fragen der Verantwortungszuschreibung beitragen. Im Folgenden soll keine weitere oder gar „bessere“ Metapher entwickelt werden. Vielmehr geht es darum, die oben identifizierten, für Verantwortungsfähigkeit notwendigen Aspekte in einer modellhaften Darstellung der internen Prozesse eines Unternehmens zu reidentifizieren.

### 6.2.2 Handlungsfreiheit, Wille, Intentionalität

Unternehmen wurden als (bestimmte) Organisationen bezeichnet, d.h. als durch Mitgliedschaftsregeln abgegrenzte Interaktionssysteme. Unternehmenshandlungen, für die Unternehmensverantwortung behauptet wird, sind folglich als „Output“ eben dieses Interaktionssystems zu interpretieren. Unternehmensverantwortung thematisiert zunächst eine Außenbeobachtung: Eine Gruppe von Individuen erzeugt bestimmte Ereignisse, überführt einen Zustand A in einen Zustand B.

Damit handelt es sich bei diesen Taten um das Ergebnis von Interaktionen, um Ergebnisse aus dem Zusammenspiel der Handlungen der einzelnen Individuen.

Für die Analyse von Interaktionen ist innerhalb der Ökonomik vor allem die Spieltheorie entwickelt worden. In der Interaktionsökonomik spielt dabei ein spieltheoretisches Modell eine besondere Rolle, welches auch hier zur Interpretation des aus Interaktionen hervorgehenden Handelns herangezogen werden soll: Das Gefangenendilemma.<sup>92</sup>

Entscheidend an dieser Analyseverfahren ist, dass nicht Handlungen von Individuen unter Rahmenbedingungen analysiert werden, sondern die Problematik der strategischen Interdependenz. Kein Individuum kann die Ergebnisse seines Handelns hinreichend selbst bestimmen. Die Ergebnisse sind abhängig von den Handlungen anderer Personen, die ihrerseits abhängig sind von den erwarteten Handlungen der ersten Person.

Seine (unglückliche) Benennung erhielt das Gefangenendilemma aus einer fiktiven „Spiel“situation: „Zwei Männer werden – nach heftigem Widerstand – verhaftet. Die Polizei ist davon überzeugt, dass diese eine schwere Straftat begangen haben. Es fehlen ihr allerdings die Beweise, um auch nur einen von ihnen zu überführen. Deshalb trennt sie die beiden Gefangenen und stellt sie in getrennten Verhören jeweils vor die folgende Situation: Gesteht einer von ihnen, der andere nicht, so erhält der geständige eine geringfügige Geldstrafe, der andere die Höchststrafe von zehn Jahren Gefängnis (Kronzeugenregelung). Wenn beide gestehen, werden beide mit fünf Jahren Gefängnis bestraft. Gesteht aber keiner, so werden beide wegen des geringfügigeren Delikts „Widerstand gegen die Staatsgewalt“ zu einem Jahr Gefängnis verurteilt. Die Polizei ist überzeugt, dass beide gestehen werden, obwohl es für beide besser wäre, wenn keiner ein Geständnis ablegte.“<sup>93</sup> Unglücklich ist die Wahl dieses Bildes deshalb, weil die moralische Intuition üblicherweise die Verurteilung für eine schwere Straftat als das Bessere ansieht, und deshalb weniger plausibel ist, was die Nicht-Bestrafung von Straftätern (kooperative Strategie) mit der kooperativen Vermeidung von Umweltverschmutzung zu tun haben könnte. Geht man dagegen davon aus, dass keiner der Gefangenen die Straftat begangen hat, dann wird die kooperative Lösung die einzige Lösung, welche einen Justizirrtum vermeidet. Weise nennt zahlreiche weitere Situationen, die alle auf die gleiche formale Situation rückführbar sind: Tauschgeschäfte, bei denen keine Rechtsordnung sicherstellt, dass der andere wirklich bezahlt, Arbeitsmotivation in Teams, Preispolitik von Unternehmen, Versuche, die Rüstungsspirale zu durchbrechen usw.

Beim Gefangenendilemma wird eine Interaktionssituation zwischen zwei Subjekten (I und II) angenommen.<sup>94</sup> Die Folgen ihrer Handlungen hängen von den Handlungen des jeweils anderen Subjekts ab, wobei jeder der beiden nur zwei Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung habe: eine (mit dem anderen) kooperative Strategie (C) und eine nicht kooperative Strategie (D). Es besteht keine Möglichkeit, dass sich die beiden Subjekte verbindlich verständigen können. Zwei Subjekte mit je zwei Handlungsmöglichkeiten ergeben vier Interaktionsergebnisse, die in einer Matrix dargestellt werden können.

<sup>92</sup> Das Gefangenendilemma ist nicht das einzige spieltheoretische Modell. Allerdings ist es dasjenige, welches die Differenz individuellen und kollektiven Handelns insbesondere in anonymisierten Großgruppensituationen besonders deutlich machen kann.

<sup>93</sup> Weise et al. 1991, 85f.

<sup>94</sup> Dabei kann auch gelten: „I = ich; II = die anderen“ oder „I = wir; II = bestimmte andere schwarze Schafe“.

		Subjekt II	
		C	D
Subjekt I	C	R, R	S, T
	D	T, S	P, P

Abb. 2: Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Grundstruktur

Eine notwendige weitere Annahme ist, dass die einzelnen Subjekte die Ergebnisse der Interaktion bewerten. Dabei ergibt sich annahmegemäß erst das eigentliche Dilemma. Denn für beide Subjekte ist individuell das Ergebnis T das vorteilhafteste,<sup>95</sup> gefolgt von R<sup>96</sup> und dann von S<sup>97</sup>. Formal gelte also  $T > R > S$ . Subjekt I steht – in der Annahme, dass Subjekt II kooperativ spielt – in der Versuchung, das Ergebnis T zu realisieren, d.h. nicht kooperativ, sondern defektiv (D) zu spielen. Wenn Subjekt II sich genauso verhält, wird das Ergebnis sein: Beide spielen defektiv.

Setzt man für die individuellen Ergebnisse Zahlen ein, so wird deutlich, dass die kollektive Rationalität von der individuellen Rationalität deutlich abweicht.

		Subjekt II	
		C	D
Subjekt I	C	3, 3	1, 4
	D	4, 1	2, 2

Abb. 3: Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Beispiel 1

Kollektiv rational wäre die Strategie C/C mit dem aggregierten Ergebnis von 6. Für jeden Einzelnen ist vorteilhafter D und zwar unabhängig von der Handlung des anderen. Das kollektive Ergebnis ist 5 (bei C/D oder D/C) bzw. 4, wenn beide defektiv spielen. In der gegebenen Situation gibt es keine andere Lösung als D/D. Diese Darstellung wird üblicherweise verwandt, um die nichtintentionalen Folgen intentionalen Handelns aufzuzeigen. Es kann und soll damit deutlich werden, dass eine Steuerung nur über individuelle Präferenzen gesellschaftlich nicht ausreicht.

Für die Diskussion der Unternehmensverantwortung muss die Frage umgekehrt werden. Auszugehen ist von der Beobachtung der kollektiven Tat. Und unter der Prämisse nur individueller Verantwortlichkeit wird zurückgefragt, welchen individuellen Anteil die einzelnen Individuen daran haben.

Sei also aus gesellschaftlicher Sicht das Ergebnis von C/C oder von D/C oder von C/D die Unternehmenshandlung X (schraffierter Bereich) und D/D die Unternehmenshandlung Y: Wer ist dann individuell am Ergebnis Y „schuld“? Beide

<sup>95</sup> Im Beispiel: Die Geldstrafe in der Kronzeugenregelung. T steht für Temptation, Versuchung.

<sup>96</sup> Im Beispiel: die 5-jährige Haftstrafe wegen Widerstands gegen die Staatsgewalt. R steht für reward, Belohnung.

<sup>97</sup> Im Beispiel: 10 Jahre Haft. S steht für Sucker's payoff, die Auszahlung an den gutgläubigen Trottel, an den Ehrlichen, der nach Ulrich Wickert immer der Dumme ist.

Individuen können glaubwürdig vertreten, dass sie eigentlich X wollten und nicht Y. An diesem Punkt der Argumentation ist es nicht entscheidend, ob X oder Y das aus Sicht der Gesellschaft erwünschte Verhalten des Unternehmens ist.<sup>98</sup> Entscheidend ist, dass das Ergebnis Y weder auf die Intentionen von I noch auf die Intentionen von II rückführbar ist. Jeder fände für sich selber X besser. Gleichzeitig ist aber Y nicht zufällig zustande gekommen. Vielmehr wird nach aller Voraussicht das Unternehmen in analogen Situationen genauso handeln.

„Schuld“ ist in der Binnenperspektive die Anreizstruktur oder die Rahmenordnung – formal: die konkrete Auszahlungsmatrix für die individuellen Akteure. In der Außenperspektive entspricht das Unternehmenshandeln dem Charakter, dem Stil oder der Intention des Unternehmens. Die mit der Auszahlungsmatrix höchst formal dargestellte Konstellation entspricht präzise dem, was French die CID-Struktur nennt. Dabei muss man sich klar machen, dass nicht nur formale Strukturen, sondern auch informale Strukturen einschließlich der faktisch bestehenden Unternehmenskultur Teil dieses Anreizsystems im Unternehmen sind. Denn das individuelle Verhalten orientiert sich im Zeitpunkt der Entscheidung nicht an den tatsächlichen Ergebnissen, sondern an den von den Individuen erwarteten „Auszahlungen“ in monetärerer und nicht-monetärer Form. Nicht die Deklamation von „Wir streben X an“ ist entscheidend, sondern die Erwartung der Individuen, dass ihr persönliches K-Spielen tatsächlich zu R führt, welches höher ist als P und höher als T, was im hier diskutierten Fall nicht gegeben ist. Obwohl die Unternehmenshandlung ontologisch auf Handlungen von der Individuen I und II zurückgehen mag, ist Unternehmenshandeln nicht determiniert durch das Handeln der Individuen.

Der Beweggrund der Unternehmenshandlung ist nirgends anders zu finden denn im Unternehmen als Ganzem, genauer: in seiner internen Anreizstruktur in Verbindung mit den Handlungspräferenzen der Individuen. Auch als Ergebnis eines Interaktionsprozesses einer Gruppe von Individuen (*insofern* Kollektivhandlungen) sind Unternehmenshandlungen als Handlungen des Unternehmens, nicht seiner Mitglieder zu betrachten.

### 6.2.3 Willensfreiheit, reflexives Bewusstsein, Gewissen

Formal gibt es für das Gefangenendilemma keine andere Lösung als die Auszahlungsmatrix zu verändern. Doch was bedeutet dies? Entweder geht diese Veränderung auf eine Veränderung der Handlungsbedingungen der Individuen zurück, oder es werden andere Verhaltensannahmen über die Individuen getroffen.

<sup>98</sup> Denkbar ist, dass ein Unternehmen einen höheren Gewinn durch Korruption erzielen kann und die Mitarbeiter durch Gewinnbeteiligung am Gewinn beteiligt sind (3;3). Aufgrund des Vier-Augen-Prinzips kann jeder der beiden Beteiligten den Korruptionsversuch des anderen aufdecken und kann damit seinen Karriere-Konkurrenten wirksam ausschalten (4;1). Der geringere Unternehmenserfolg kommt durch beiderseitige Nicht-Kooperation, d.h. ohne Korruption zustande (2;2).

### Veränderte Verhaltensannahmen

Die Bedeutung eines veränderten individuellen Verhaltens lässt sich mit folgender Überlegung darstellen: Subjekt I sei ein pflichtbewusster, intrinsisch motivierter und kooperationsorientierter Mensch. Unabhängig vom Handeln aller anderen Akteure ist es für ihn wichtig, selber kooperativ gewesen zu sein. Anders kann er nicht mehr in den Spiegel schauen. Ungeachtet der Ergebnisse hat kooperatives Verhalten für ihn hohe Bedeutung. In der Matrix komme dies dadurch zum Ausdruck, dass für seine Person der Nutzen des defektiven Verhaltens um 1,5 vermindert wird – unabhängig vom Verhalten des anderen Subjekts.

		Subjekt II	
		C	D
Subjekt I	C	3, 3	1, 4
	D	(4-1,5), 1	(2-1,5), 2

Abb. 4: Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Beispiel 2

Die Matrix zeigt, dass nun C/D zustande kommt. Für Subjekt I ist dies eine höchst unbefriedigende Situation. Fraglich ist, wie lange er sich von Subjekt II „ausbeuten“ lässt. Es wäre verständlich, wenn er sich früher oder später resignierend dem Stil des Hauses anpasst und selber zur defektiven Lösung übergeht oder zuerst innerlich und dann äußerlich kündigt. In beiden Fällen geht dem Unternehmen das entsprechende moralische Potential verloren.

### Veränderte Anreizstrukturen

Alle anderen „Lösungen“ des Gefangenendilemmas sind auch keine Lösungen, sondern Veränderungen der Situation. Die erste und vielleicht naheliegendste Veränderung besteht darin, dass die beiden Subjekte miteinander sprechen und sich verbindlich verabreden. Was aber bedeutet dies? Eine Variante besteht darin, dass sie eine Belohnung für kooperatives Verhalten und eine Bestrafung verabreden, wenn einer der beiden sich nicht-kooperativ verhält. Die Ergebnismatrix führt dann zum sogenannten „Vertrauensspiel“:

		Subjekt II	
		C	D
Subjekt I	C	4, 4	1, 3
	D	3, 1	2, 2

Abb. 5: Matrix des Vertrauens-Spiels

Wenn beide Partner sich kooperativ verhalten, hat keiner von ihnen einen Anreiz, sein Verhalten zu ändern. C/C ist eine stabile Lösung. Allerdings ist in diesem Fall auch D/D eine stabile Lösung. Daher kommt es jetzt auf das Vertrauen der beiden an, welches Ergebnis sich – dann aber stabil – einstellt. Diese Modellierung ist ein Hinweis darauf, warum soziale Systeme plötzlich „kippen“ können. Lange Zeit wurde gut kooperiert. Durch plötzliche Ereignisse, durch wie auch immer motivierte einseitige Vertrauensbrüche, wird der Konsens aufgekündigt und bei entsprechenden Reaktionen der anderen stellt sich in kürzester Zeit ein allgemeines und stabiles Gegeneinander ein, von dem der Rückweg in die Vertrauenssituation C/C schwierig ist.

Vertrauen in den anderen zu haben, ihn für aktuelle und künftige Kooperationen einschätzen zu können, entspricht präzise dem, was Luhmann als Funktion der Form „Person“ herausgearbeitet hat. Personale Identität ist dort, wo „man sich kennt“, d.h. in Kleingruppensituationen, ein Mittel das Problem der doppelten Kontingenz zu bewältigen oder – in anderer Terminologie – mit der Situation strategischer Interdependenzen umgehen zu können.

Empirische Untersuchungen haben eine weitere „Lösung“ aufgezeigt, die unendliche Wiederholung des Spiels: Während beim einfachen Gefangenendilemma die kollektiv rationale Lösung nicht mit der individuell rationalen Lösung übereinstimmt, ändert sich dies, wenn das Spiel unendlich oft wiederholt wird oder die Erwartung unendlicher Wiederholung besteht. Dann kann auch C/C als stabile Gleichgewichtslösung auftreten. Alltagspraktisch entspricht dies der Erfahrung, dass man sich möglicherweise anders verhält, wenn davon auszugehen ist, dass man sich wieder sieht und noch öfters in die Situation kommt, mit dem/der anderen kooperieren zu müssen. Je anonymere die Verhältnisse sind, desto eher kann man genau dies übergehen.

Zusammenfassend ist festzustellen: Welches Verhalten des Unternehmens zustande kommt, hängt einerseits von den Anreizsystemen im Unternehmen ab: Das kooperative Ergebnis ist umso wahrscheinlicher, je größer R relativ zu P ist (positive Belohnung) und je kleiner die Spanne T-S ist. Andererseits hängt das Ergebnis vom wechselseitigen Vertrauen ab oder allgemeiner: vom Vertrauen in das Verhalten aller anderen, welches seinerseits durch formale und informale Regeln, durch Kontrollmechanismen u.ä. aufgebaut und stabilisiert werden kann.

## Strukturveränderungen

Solche Strukturveränderungen kommen in Organisationen vor. In vielfacher Weise versuchen Individuen die Strukturen von Organisationen zu verändern. Es kann auch gar kein Zweifel darüber geben, dass solche Strukturgestaltungen wesentliche Aufgabe des Managements darstellen und Führungspersonen hierbei eine besondere Rolle spielen.<sup>99</sup> Die Veränderung der tatsächlichen Interaktionssituation ist jedoch nicht Ergebnis individuellen Handelns, sondern selbst wieder Ergebnis von Interaktionen. Eine neue Anweisung der Geschäftsleitung wird erst dann Teil der Unternehmensidentität, wenn sie glaubwürdig kommuniziert und von anderen

<sup>99</sup> Vgl. unten Kap. 9.2.2.

als relevante Verhaltenseinschränkung ernst genommen wird. So nehmen Individuen im Unternehmen Einfluss auf die Organisation. Deren Entwicklung ist jedoch nicht unmittelbare Konsequenz jenes Einflusses, sondern Ergebnis der Organisationsgeschichte.

Dieses Phänomen wird noch verstärkt, wenn auch Entscheidungen kollektiv getroffen werden, wobei es sich auch um Teilkollektive des Unternehmens handeln kann. Während anhand des Gefangenendilemmas die Differenz zwischen individueller und kollektiver Rationalität thematisiert wurde, geht es hier um die Bestimmung dessen, was überhaupt kollektiv rational ist. Im Gefangenendilemma war vorausgesetzt, dass aus Sicht des Unternehmens C/C besser sei als D/D. Dies setzt aber schon eine kollektive Zielbestimmung voraus. Kenneth Arrow hat mit dem so genannten „Unmöglichkeitstheorem“ auf ähnlich formalem Wege gezeigt, dass es nicht möglich ist, aus der Präferenzordnung mehrerer Personen eine gemeinsame Präferenzordnung zu bilden, die wenigen einfachen Mindestanforderungen genügt.<sup>100</sup> Dies wissend, ist die Annahme gemeinsamer Zielbestimmungen in Gremien und Unternehmen extrem unwahrscheinlich. Für die Wahl verschiedener Alternativen (z.B. Unternehmensstrategien) wird dann aber entscheidend, wie der Ablauf des Entscheidungsprozesses festgelegt ist und welche Abstimmungsverfahren angewandt werden. Es gibt keine Möglichkeit, aus den Willensbildungen der beteiligten Individuen unmittelbar auf die Strategiebildung des Unternehmens zu schließen.

Mit dieser Überlegung wird auch die Tatsache plausibel, warum in der Organisationstheorie immer wieder umstritten ist, ob Unternehmensstrukturen so gebildet werden, dass sie zu den Unternehmensstrategien passen („structure follows strategy“) oder ob nicht vielmehr umgekehrt die vorhandenen Organisationsstrukturen die Strategiewahl bestimmen („strategy follows structure“). Veränderungen der Interaktionsordnung sind selbst Teil der geschichtlichen Entwicklung der Organisation.

Diese Auffassung hat Unterstützung bekommen durch eine neue Studie von Dirk Baecker. Dieser beschreibt die „Form des Unternehmens“ unter Aufnahme genau jenes Formbegriffs, den Niklas Luhmann auf die „Person“ angewandt hatte. Das Unternehmen wird hier beschrieben als nicht-triviale Maschine und damit in Aufnahme und Abgrenzung von dem oben skizzierten Maschinenmodell, welches als Modell der Trivialmaschine bezeichnet wird. Die Trivialmaschine hat einen festgelegten Transformationsmechanismus (oder eine Operationsregel), die eingehende Reize übersetzt in ausgehende Ereignisse. Entscheidend ist, dass die Transformationsregel immer gleich funktioniert. Die nicht-triviale Maschine dagegen hat zwar auch eine solche Operationsregel, also eine Transformationsfunktion, die einen Input in einen Output umrechnet. Diese ist jedoch nicht fix. Sie hat nämlich zusätzlich eine Zustandsfunktion Z, welche die Rechenregeln der Funktion F un-

<sup>100</sup> Diese fünf Anforderungen lauten: Es darf kein aufgezwungenes gemeinsames Zielsystem geben, keinen Diktator, keine Abhängigkeit von irrelevanten zufälligen Aktionen; der Aggregationsmechanismus muss auf alle logisch möglichen Präferenzordnungen anwendbar sein; die Präferenzrichtung zwischen zwei Alternativen darf sich nicht verändern, wenn sie bei den Individuen gleich bleibt oder sich verstärkt. Vgl. Küpper 1999, 50.

ter andere Bedingungen setzt, je nachdem was vorher geschah.<sup>101</sup> Das aber heißt: Die nicht-triviale Maschine ist historisch abhängig. Sie hat nicht nur eine Vergangenheit, sondern sie hat eine Geschichte, die ihre derzeitige Transformationsfunktion prägt. Die Konsequenz ist, dass eingehende Reize (dazu gehört z.B. das Handeln von Individuen in Unternehmensleitungen) von dieser Zustandsfunktion erst einmal mit dem eigenen Zustand verrechnet werden, um dann festzulegen, mit welchem Charakter der Transformationsfunktion reagiert wird. Nur so ist auch in der Theorie das einholbar, was in der Realität an der Tagesordnung ist: Überraschung.

Jedenfalls verändern auch Organisationen ihre Binnenstrukturen, sozusagen ihren inneren Willen, ihre Intentionen. Diese Veränderungen werden wie bei Individuen durch externe Einwirkungen beeinflusst, aber nirgends anders festgelegt als in dem Interaktionssystem, welches das Unternehmen als Organisation ist. Im Falle des Individuums bezeichnet man diese Unterstellung als Willensfreiheit.

#### 6.2.4 Sozialität, Teilnahme an menschlicher Kommunikation

Diese Aspekte der Wandelbarkeit der inneren Strukturen haben in der klassischen ökonomischen Theorie keinen Ort. Diese versucht, Verhalten unter strenger Anwendung des Kausalitätsschemas zu interpretieren. Die Präferenzordnung, wenn man diese für eine ökonomische Umschreibung des Willens akzeptiert, ist in der ökonomischen Theorie als fix anzunehmen, um zu untersuchen, welche Auswirkungen Veränderungen der Rahmenbedingungen auf das Verhalten des Subjekts haben. Die Verhaltensannahmen für Subjekte sind dabei die Maximierung des eigenen Nutzens oder das Erreichen eines angemessenen Nutzenniveaus bei mehr oder weniger vollständiger Information über die Verhaltensalternativen. Nota bene, diese Verhaltensannahmen gelten in der ökonomischen Theorie gleichermaßen für Individuen wie Organisationen: Die ökonomische Welt ist bevölkert von *hominines oeconomici* und *organisationes oeconomicae*. In beiden Fällen handelt es sich um Trivial-Maschinen.

An dieser Stelle ist die theoretische Modellierung menschlichen und organisationalen Verhaltens vor allem in der volkswirtschaftlichen Theoriebildung nicht zu kritisieren. Allerdings handelt es sich um Abstraktionen, die für ethische Theorien in dieser Form nicht zugrundegelegt werden können. Für Verantwortungstheorien grundlegend ist die Annahme, dass die verantwortungsfähigen Subjekte an der menschlichen Kommunikation teilnehmen können, sei diese sprachlich vermittelt oder nicht. Aus diesem Grunde gelten Tiere nicht als verantwortungsfähig, obwohl ihnen bestimmte Intentionen (oder Triebe) nicht sinnvoll abgesprochen werden können.

Unternehmen als Organisationen sind aber nicht nur Interaktionssysteme. Einerseits haben sie – vermittelt durch ihre menschlichen Mitglieder – Anteil an der menschlichen Kommunikationsgemeinschaft. Da sie systematisch Informationen und Wissen prozessieren können, kann ihnen das für Verantwortungszuschreibung notwendige „Minimalwissen über moralische Regeln und Handlungsfol-

<sup>101</sup> Vgl. Baecker 1999, v.a. 40-44.

gen<sup>102</sup> nicht grundsätzlich abgesprochen werden. Andererseits hängt die Verarbeitungsqualität dieses Wissens wiederum von den organisationalen Gegebenheiten ab und nicht nur von den individuellen Mitgliedern. Ein Vergleich mit der Teilnahme am Rechtssystem mag dies veranschaulichen: Die Rechtsabteilung eines Unternehmens ist einerseits der Ort, in dem das für die Unternehmung relevante Wissen über Rechtsnormen und Rechtsprechung beobachtet und in das Unternehmen einbezogen wird. Sie ist andererseits der Ort der strukturellen Kopplung zwischen dem Interaktionssystem Unternehmen und dem Rechtssystem der Gesellschaft. Die Qualität dieser Kopplung hängt nicht nur von den juristischen Kenntnissen der MitarbeiterInnen der Rechtsabteilung ab, sondern ebenso von deren Bezug zu den Vollzügen des Unternehmens. Bleibt sie im Unternehmen isoliert, so verbleibt das Unternehmen in juristischer Unkenntnis, kann sich darauf aber nicht berufen.<sup>103</sup> Analoges kann und muss in Bezug auf die Teilnahme an moralischen Diskursen gelten. Ob dabei die Schnittstelle in spezifischen Ethik-Abteilungen liegen muss oder ob z.B. die Unternehmenskommunikation diese Aufgabe wahrnimmt, kann und muss nicht allgemein bestimmt werden. Möglicherweise sind solche Spezialisierungen auch kontraproduktiv. Dann wären die (als existent vorauszusetzenden) moralischen Potentiale aller MitarbeiterInnen als Personen für das Unternehmen fruchtbar zu machen. Auf diesen Vorschlag zielt die Argumentation zugunsten einer persongerechten Unternehmenskultur bei Kleinfeld.

### 6.2.5 Identifizierbarkeit und diachrone Identität

Was aber unterscheidet Unternehmen von Märkten? Was unterscheidet sie von menschlichen Kulturen und Subkulturen? Auch auf Märkten wirken Einzelelemente (Menschen) unter definierbaren Anreizbedingungen zusammen. Lässt sich sinnvoll von der Verantwortung von Märkten reden? M.E. fehlt diesen menschlichen Kulturbildungen das oben v.a. mit dem Personbegriff verbundene Element: Die Identifizierbarkeit und die über eine längere Zeitspanne hinweg gegeben diachrone Identität. Beim Individuum ist diese Einheit qua Geburt gegeben.

Unternehmen sind jedoch keine Menschen und werden nicht geboren. Ihr Entstehungszusammenhang ist höchst unterschiedlich. In der Außenwahrnehmung ist die (Selbst-)Abgrenzung des Interaktionssystems der entscheidende Schritt. Diese wird erst dann wirksam, wenn irgendwelche Kontakte des Unternehmens zu seiner Umwelt aufgenommen werden. Der typische Fall ist die Gründung einer GmbH, die im Übrigen auch als Ein-Mann-GmbH möglich ist.<sup>104</sup> Gleichwohl ist im Fall des Ein-Mann-Betriebs die Bestimmung des Unternehmens so sehr an die individuelle Person gebunden, dass dieser Fall keine weitere Berücksichtigung finden muss. Aber auch die Verbindung mehrerer Personen, die etwas unternehmen wollen, sich in irgendeiner Weise aneinander binden, z.B. in dem sie Geld und Lebenszeit investieren und ihren Personenverbund mit einem

<sup>102</sup> Nunner-Winkler 1993, 1185.

<sup>103</sup> Vgl. Buck 2001.

<sup>104</sup> Nicht jedes Unternehmen ist ein Kollektivsubjekt.

Namen versehen, haben ein Unternehmen gegründet. Im Rechtssystem ist dies dann eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Entscheidend ist, dass der Eintritt in das und die Mitgliedschaft im Unternehmen nicht ohne eigene Willensbeteiligung geschieht.

Das Unternehmen als Subjekt konstituiert sich in einem gesellschaftlichen Prozess, der nicht nur, aber ganz wesentlich auf einer öffentlich identifizierbaren (Selbst-)Abgrenzung beruht. Idealtypisch lässt sich dieser Prozess als vertraglicher Zusammenschluss aufgrund freien Willens rekonstruieren. Im weiteren Verlauf entwickeln Unternehmen durchaus Eigenschaften, die einem natürlichen Organismus ähnlich erscheinen und dessen Gestaltbarkeit in hohem Maße begrenzen. Diese Beharrungstendenzen durch geschichtlich gewachsene Bindungen müssen ernstgenommen werden. Solche Bindungen bestehen nicht nur aufgrund innerer Dynamik, sondern werden auch durch die äußere Erkennbarkeit hervorgerufen. Daher wird gelegentlich versucht, solchen Beharrungstendenzen oder – je nach Sichtweise – solcher Stabilität durch Umfirmierungen zu entkommen. Denn der Name ist entscheidendes Moment für die öffentliche Identifizierbarkeit. Diesem Zweck dient u.a., aber nicht nur, das Firmenrecht.

Diese Außenseite ist aber auch beim individuell geborenen Menschen eine Attribution. Zwar können wir Menschen ansehen, sie haben eine Gestalt, Unternehmen jedoch nicht. Liegt da nicht doch eine entscheidende Differenz? Ist die juristische Person nicht doch eine Konstruktion und nicht in gleichem Sinne Realität wie die individuelle Person (Fiktionstheorie)? Ja und nein. Ja, weil die juristische Person eine Fiktion des Rechts und keine empirisch fassbare Realität ist. Aber in gleichem Sinne ist (nach Hume) auch die menschliche Person keine empirische Realität, sondern ein Konstrukt unserer Erinnerungsleistung oder unserer moralischen Kommunikation. Daher „Nein“, weil auch die individuelle Person nicht zur „nur Fiktion“ degradiert ist. Vielmehr ist die Erfindung der Person eine notwendig kulturelle Entwicklung z.B. zum Umgang mit dem Problem doppelter Kontingenz. Dass es dabei (partiell) funktionale Äquivalente gibt, reduziert die Bedeutung des Personbegriffs für die gesellschaftliche Steuerung, hebt sie aber keineswegs auf.

### 6.3 Menschen in Organisationen: Mitverantwortung, nicht Letztverantwortung

Wer aber ist nun verantwortlich für das Verhalten des Unternehmens? Velasquez<sup>105</sup> hatte im Rahmen seiner Aggregattheorie drei Antworten unterschieden: a) die fiktive Einheit des Rechts (Außenseite), b) die Einzelelemente (Individuen) und c) das Beziehungssystem (Organisationsstruktur). Was Velasquez nicht sieht, ist der Zusammenhang dieser Elemente. Die Identität nach Außen, die Rechtsfiktion des Firmennamens, ist in der Tat nicht Träger der Verantwortung. Aber auch bei Individuen ist nicht der Name verantwortlich, allenfalls sind Individuen mit

---

<sup>105</sup> Velasquez 1983, 10.

ihrem Namen verantwortlich – als Personen. Auch die Einzelemente sind nicht Träger der Verantwortung. Nach westlichem Verständnis ist es nicht die Hand, die den Diebstahl begangen hat, sondern die Person mit ihrer Hand. Schließlich meint Velasquez, es sei sinnlos, das Relationssystem zur Verantwortung zu ziehen. Genau das ist falsch. Die Bedeutung von Interaktionssystemen, von Rahmenordnungen für individuelles Verhalten ist so gewachsen, dass einzelne Theoretiker die These aufstellen, der *systematische Ort der Moral sei die Rahmenordnung*.<sup>106</sup> Im Falle des Unternehmen geht es dabei um den Dreiklang von Organigramm, prozeduralen Regeln und Policy (wenn darunter nicht nur Strategien, sondern auch Kultur, Stil des Hauses, geschichtliche Prägung usw. gemeint sind). Diese interne Rahmenordnung ist ein ganz wesentlicher Aspekt der Unternehmensverantwortung. Man kann diese vielleicht nicht bestrafen, aber (begrenzt) ändern.<sup>107</sup> Ob eine Rahmenordnung fühlen kann, mag dahingestellt bleiben, aber dass angesichts externer Anschuldigungen gegen das Unternehmen intensive Stimmungswellen ein Unternehmen durchziehen können, wird kaum jemand bestreiten.

Es ist eine Stärke der organisationstheoretischen Organismusmetapher, das Beziehungssystem, die Einzelemente und die Umweltbeziehungen zu verknüpfen – gelegentlich in einer zu naturalistischen Weise –, was es bekanntlich auch in der biologischen Anthropologie gibt. Von Zellen, Anpassungsleistungen, Reaktionen und Austausch mit der Umwelt kommt man hier wie dort nie zur Person als Namensträger, als verantwortliches Subjekt, schon gar nicht zu dem, was wir Bewusstsein oder Selbstbewusstsein nennen.

Daher ist auch nicht das Relationssystem als formale Struktur alleine verantwortlich, sondern das „belebte“ Relationssystem.<sup>108</sup> Daher gibt es eine Mitverantwortung verschiedener Individuen als Personen, als (von außen) identifizierbare Repräsentanten des Unternehmens. Es ist ihre Verantwortung als Rollenträger, nicht als Individuen.

### Entscheidende Besonderheit: keine psychophysische Einheit

Die Besonderheit, dass Individuen im Unternehmen eine Mitverantwortung zukommt, sie aber trotzdem nicht die „eigentlichen“ Verantwortungssubjekte sind, muss als spezifische Differenz zwischen Organisationen und individuellen Personen verstanden werden. Unternehmen sind keine Menschen. Sie haben keinen Mund und keine Hände. Im Zusammenhang des Untersuchungsgegenstandes ergeben sich aus dieser Tatsache Besonderheiten für das „sogenannte“ Handeln des Unternehmens und für seine Kommunikation.

Das Fehlen einer psychophysischen Einheit<sup>109</sup> ist die entscheidende Besonderheit der Unternehmung als Verantwortungssubjekt. Dadurch gewinnen das

<sup>106</sup> Vgl. unten S. 193, Fn. 63.

<sup>107</sup> Zum Verhältnis externer Anforderungen (blame & punishment, praise & reward) zu internen Organisationsveränderungen vgl. unten Kap. 9.4.

<sup>108</sup> Scheinbar übereinstimmend formuliert Kleinfeld 1998, 288: „Nur als ein Sozialgebilde, das aus lebendigen, konkreten Personen aufgebaut ist, kann [die Korporation] zum Träger moralischer Handlungen und zum sittlichen Partner werden.“

<sup>109</sup> Darin sieht auch Kleinfeld 1998, 288 die entscheidende Differenz: Personale Identität zeichnet sich „dadurch aus, dass sie als Differenzidentität verschiedene Komponenten der Verantwortungsrelati-

Prinzip der Repräsentation nach außen und der Rollenverteilung nach innen entscheidende Bedeutung. Das Unternehmen bleibt aber unterschieden von seinen Mitgliedern.

Unternehmen handeln und kommunizieren auf unterschiedliche Weise. Häufig handeln und kommunizieren sie mit Hilfe von Repräsentanten, noch häufiger bestimmen sie für verschiedene Themen- und Handlungsbereiche unterschiedliche Repräsentanten. Kommunikation will gestaltet sein und kann weder bei Menschen als Individuen noch bei Unternehmen auf Reden (und Hören) reduziert werden.

Repräsentanten übernehmen dabei eine im Einzelnen nach Zentralität und Mitwirkung zu differenzierende Mitverantwortung für das Handeln des Unternehmens.<sup>110</sup> Sie werden aber nicht identisch mit dem Unternehmen, weder nach außen noch nach innen. Die Verantwortung *des* Unternehmens und die Verantwortung *für* das Unternehmen sind zu unterscheiden. Unternehmensintern bleibt auch der Verantwortungsträger als individueller Mensch Umwelt des Unternehmens und als Person Träger unveräußerlicher Rechte.<sup>111</sup> Aber auch nach außen hin hat er oder sie Anspruch, nicht nur als Unternehmensrepräsentant, sondern auch als Individuum respektiert zu werden.

Das Fehlen einer psychophysischen Einheit führt auch dazu, dass Unternehmen gelegentlich unterschiedliche Kommunikationsschnittstellen haben. Insofern ist es gut möglich, dass nicht jede Frage von jedem Mitarbeiter beantwortet werden kann. Analog zur Aufgabenverteilung kann es auch interne Verteilungsregeln für Verantwortlichkeiten geben. Diese eliminieren die Unternehmensverantwortung jedoch nicht.

Die Abgrenzungsmechanismen des Unternehmens erhalten aufgrund des Fehlens einer psychophysischen Einheit ihre besondere Bedeutung. Während man bei einem Individuum selbstverständlich davon ausgeht, dass es das sichtbare Individuum ist, welches redet oder winkt, nickt oder den Kopf schüttelt, müssen die Repräsentanten des Unternehmens erst als solche identifiziert werden, um Unternehmenshandeln oder Unternehmenskommunikation wahrnehmen zu können.

Ein klassischer Einwand gegen das Konzept der Unternehmensverantwortung lautet daher: Für das Unternehmen handeln immer Personen. Sofern nicht über einen eng bestimmten Handlungsbegriff dieses Argument unangreifbar gemacht

---

on gleichzeitig umfasst. Im Falle der Korporation hingegen sind diese unterschiedlichen Ebenen auf verschiedene (primäre) Subjekte verteilt.“ Allerdings zieht Kleinfeld daraus m.E. nicht notwendige Schlussfolgerungen: „Die korporationsimmanente Nicht-Identität von »dispositivem Entscheidungssubjekt« und »exekutivem Handlungssubjekt« oder auch von Entscheidungssubjekt und »Gewissen« stellt ein weiteres Argument für die unaufhebbare (moral)ontologische Differenz zwischen Person und Korporation dar. Sie verbietet es, von korporativer Verantwortung wie korporativem Handeln überhaupt in einem anderen als in einem analogen oder „sekundären“ Sinn zu sprechen.“

<sup>110</sup> M.E. ist es eine unzulässige Vereinfachung, zwischen exekutivem Handlungssubjekt und dispositivem Entscheidungssubjekt zu unterscheiden – noch dazu unter Missachtung der unternehmensinternen Beziehungsstrukturen.

<sup>111</sup> Kleinfeld tendiert zwangsläufig wegen ihres unternehmenskulturellen Ansatzes zu starken Identifikationsanforderung an die Individuen. „Personale Eigenschaften sind Korporationen nur insofern zuschreibbar, als natürliche Personen ihre besonderen Vermögen und Fähigkeiten in den Dienst der organisationsspezifischen Intentionalität stellen“ (Kleinfeld 1998, 288). Der Respekt gegenüber Mitarbeitern als individuellen Personen wird in diesem Ansatz dann erst sekundär wieder eingeholt – als notwendiges Element für die Ausbildung der handlungsfähigen und verantwortungsfähigen Kollektivperson.

wird, ist dieses schon empirisch falsch. Dies soll abschließend an einem (konstruierten) Fall deutlich gemacht werden, welcher gleichzeitig die Frage nach der Verantwortung technischer Systeme beantwortet: Wenn sich eine Person X am Geldeinzahlungsautomaten der Bank Y mit seiner EC-Karte identifiziert und dann einen Geldschein dem Automaten zuführt, erwartet Person X, dass dieser Betrag dem Konto gutgeschrieben wird. Sollte dies nicht passieren, sondern der Geldschein fein säuberlich in Streifen geschnitten wieder aus dem Automaten kommen, dann stellt sich die Verantwortungs-Frage: „Welches Subjekt muss (gegenüber der Person X) für die Zerstörung des Geldscheins eintreten?“. Diese Frage würde sich auch dann stellen, wenn es hierfür keine rechtliche Regelung gäbe. Ergebnis des Kommunikationsprozesses über das Verantwortungs-subjekt wird nicht sein, dass der Automat verantwortlich ist und daher dafür einstehen muss. Primär verantwortlich sind auch nicht die MitarbeiterInnen der Filiale und auch nicht die Firma Z, welche den Geldautomaten hergestellt und in das Gerät fälschlicherweise statt einem Modul zur Identifikation von Banknoten ein Schreddermodul eingebaut hat. Als Subjekt wird diejenige Organisation identifiziert, welche mit Namen und Logo sich sichtbar als Trägerin des betreffenden Automaten identifizieren lässt. In der Alltagskommunikation mag es sein, dass die MitarbeiterInnen der Filiale als zunächst ansprechbare RepräsentantInnen der Bank fungieren und als solche auch betroffen sind von der möglicherweise intensiven Wut der Person X. Als RepräsentantInnen steht es ihnen auch gut an, das ihnen Mögliche zur Schadensbehebung und Entschädigung des Betroffenen zu tun und sich nicht einfach für unzuständig zu erklären („Das macht bei uns die Abteilung Technik – Nein, wir wissen nicht, wie man diese kontaktieren kann“). Umgekehrt erlaubt die verständliche Wut keineswegs die unablässige Beleidigung der MitarbeiterInnen als Personen und schon gar keine Tötlichkeiten – letzteres schon aus Gründen der Verhältnismäßigkeit, aber auch unabhängig davon. Dass die Bank möglicherweise Schadenersatz von Firma Z fordert, steht auf einem anderen Blatt.

## 6.4 Ein kurzes Fazit

Das Fehlen einer psychophysischen Einheit ist die entscheidende Differenz des Verantwortungs-subjekts Unternehmung gegenüber individuellen Subjekten. Daraus ergeben sich besondere Schwierigkeiten bei der Herstellung konsistenten und erst dadurch vertrauenswürdigem Handelns. Inkonsistenz von Reden und Handeln tangiert jedoch den Subjektcharakter von Individuen und Unternehmen nicht grundsätzlich.

„Wer ist dafür verantwortlich oder kann Verantwortung übernehmen?“ Bei dieser Frage suchen wir ein identifizierbares Subjekt, welches für ein Objekt eintritt oder eintreten kann, welches die Kausalursache ist bzw. sein kann, bei dem die Ursächlichkeit nicht von anderen Subjekten determiniert wurde, wobei Beeinflussung noch keine Determination ist. Wir suchen außerdem ein Subjekt, welches die Zuschreibung von Verantwortung wahrnehmen und intern so verarbeiten kann, dass diese Zuschreibung Konsequenzen für das künftige Verhalten jenes

Verantwortungssubjekts hat. Bisher wurden Gründe dafür benannt, dass nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen solche Verantwortungssubjekte sein können. Weiterhin wird es Ereignisse geben, die kein Mitglied der menschlichen Gesellschaft vernünftigerweise die Verantwortung übernehmen kann, Ereignisse, die kontingenthaft bleiben, als Schicksal oder Zufall, positiv aber auch als Glück erfahren werden. Mit Unternehmen als neuer Klasse von Verantwortungssubjekten dürfte sich die Zahl der Fälle reduzieren, in denen für Ereignisse und Aufgaben keine verantwortlichen Subjekte auszumachen sind, in denen also niemand verantwortlich ist. Die Gründe, warum Unternehmen zur Klasse der für ein Ereignis potentiell verantwortlichen Subjekte gezählt werden können und sollen, sind damit benannt.

Wenn Unternehmen also ein potentielles „Wer?“ sind – und nur dann – lässt sich die Frage auch umdrehen: „Wofür“ sollen Unternehmen verantwortlich sein? „Wem gegenüber“? Und wie können Sie nicht nur prinzipiell Verantwortung zugeschrieben bekommen, sondern verantwortungsfähig werden?

Teil III:  
Dimensionen der  
Unternehmensverantwortung



## 7. Unternehmensverantwortung: Wofür?

*Wofür ein Unternehmen verantwortlich gemacht wird oder Verantwortung übernimmt, ist (wie bei anderen Subjekten) Ergebnis gesellschaftlicher Konsensbildungsprozesse oder bleibt strittig. (7.1)*

*Aufgabenverantwortung strukturiert und beschränkt moralische Verantwortung – aber eliminiert sie nicht. Aufgabenverantwortung von Unternehmen ergibt sich aus ihrer Eigenschaft als ökonomische Akteure und Teilnehmer an einer wettbewerblichen Wirtschaft (7.2). Anreizsysteme stabilisieren die Wahrnehmung konkreter Aufgabenverantwortung, heben sie dabei aber nicht auf (7.3). Darüber hinausgehende Handlungsfolgenverantwortung und Fürsorgeverantwortung müssen definierbar und limitierbar sein. Auch hierbei gilt, dass die Einflussmöglichkeit auf das Objekt der Verantwortung notwendige (nicht: hinreichende) Bedingung für diese Zuschreibung ist. (7.4).*

*Die inhaltliche Bestimmung der Unternehmensverantwortung stößt (wie jede Güterethik) auf Zielkonflikte. In pluralistischen Gesellschaften und noch mehr bei Akteuren, die in unterschiedlichen Gesellschaften agieren, ist dies nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Daraus resultiert eine erhöhte Bedeutung begründeter Verantwortungsübernahme (7.5). Eigenverantwortung ist Unternehmen analog zu Individuen zuzuschreiben (7.6).*

### 7.1 Verantwortung als Ergebnis eines realen oder fiktiven Konsenses

#### 7.1.1 Moralische und vertragliche Unternehmensverantwortung

Mit der Einordnung von Unternehmen als Organisationen in die Klasse verantwortungsfähiger Subjekte ist Unternehmensverantwortung noch nicht inhaltlich bestimmt. Wenn Übernahme und Zuschreibung von Verantwortung Ergebnis stets vorläufiger Konsensbildungsprozesse ist, kann eine Erörterung der Objekte der Unternehmensverantwortung nie vollständig sein. Sie wandeln sich in einem kontinuierlichen historischen Prozess und sind daher auch kontextabhängig. Die unterschiedlichen Diskurse zum Thema aufnehmend sollen im Folgenden Schneisen in das Dickicht zwischen ausufernder und inhaltsleerer Allverantwortlichkeit und restriktiver prinzipieller Nichtverantwortlichkeit geschlagen werden.

Dabei kann von den beiden in Kapitel 4.7.2 skizzierten Fragerichtungen ausgegangen werden. Vom Unternehmen als Verantwortungssubjekt ausgehend ist

zu fragen: Wie weit muss ein Unternehmen für die direkten und indirekten Wirkungen des Unternehmenshandelns eintreten? Vom Objekt her ist zu fragen: Für welche Aufgaben und für welche Problemlösungen können und sollen Unternehmen Verantwortung übernehmen?

Ergebnis eines Konsensbildungsprozesses sind zunächst die durch das Unternehmen selbst geschlossenen **Verträge**. Die Verantwortung von Unternehmen erstreckt sich zunächst auf die durch das Unternehmen selbst eingegangenen Verpflichtungen. Solche vertraglichen Verpflichtungen können beispielsweise sein: die Erstellung und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen, aber auch die Bedienung von Krediten, die Zahlung von Löhnen und Gehältern und ähnliches. „Pacta sunt servanda“ ist die erste und wegen ihrer theoretischen Unstrittigkeit viel zu selten betonte Form der Unternehmensverantwortung. Dass diese Unstrittigkeit nur theoretisch ist, zeigen unzählbare Konflikte über Nicht-Einhaltung oder strittige Auslegung (stets) unvollständiger Verträge. Aus dieser Unternehmensverantwortung erwächst auch die Forderung, nur solche Verträge abzuschließen, welche nach bestem Ermessen auch erfüllbar sind. Andernfalls regelt das Konkursrecht die Rangfolge der vertraglichen Ansprüche, die im Falle der Nichterfüllbarkeit zuerst bzw. nachrangig bedient werden müssen. Gerade in diesen Fällen zeigt sich die Relevanz des im vorigen Kapitels herausgestellten spezifischen Unterschieds zwischen Unternehmen und individuellen Subjekten. Mangels psychophysischer Identität ist die Möglichkeit der Identitätsverleugnung durch (rechtzeitige) Restrukturierung der Unternehmensgrenzen besser gegeben als bei Individuen. Allerdings ist die Verschleierung vorhandenen Eigentums bei Zahlungsunfähigkeit von Individuen auch nicht unmöglich, so dass sich der Unterschied eher als quantitative Differenz denn als qualitativer Bruch darstellt. Jedenfalls ist die scheinbar simple Forderung, zu den selbst freiwillig eingegangenen Verpflichtungen zu stehen, nicht tautologisch, sondern höchst relevant.

Zahlreiche Konflikte entstehen nicht nur aus der Nicht-Einhaltung von Verträgen, sondern daraus, dass Verträge prinzipiell unvollständig sind, weil sie auf Willenserklärungen basieren, die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgegeben werden, aber in einen kontinuierlichen zeitlichen Zusammenhang eingebettet sind. Verträge sind eine Momentaufnahme im kontinuierlichen Fluss von Interaktionen. In der Neuen Institutionenökonomik wurden unter der Überschrift „unvollständige Verträge“ solche Probleme klassifiziert. Die Vorgeschichte des Vertragsschlusses wird unter der Überschrift „versteckte Merkmale“<sup>1</sup> thematisiert.<sup>2</sup> Die Interaktionsgeschichte nach Vertragsschluss hat in dieser Theorie zwei Ausprägungen: „Versteckte Handlungen“<sup>3</sup> beruhen ebenso wie die versteckten Merkmale auf Informationsasymmetrien.<sup>4</sup> Die dritte Kategorie beruht nicht auf unvollständigen Informationen, sondern darauf, dass im Zuge der Vertragserfüllung die Vertrags-

<sup>1</sup> Homann/Suchanek 2000, 108-110.

<sup>2</sup> Der Verkäufer des Gebrauchtwagens kennt die kleinen und größeren Fehler des Gefährts, der Käufer kauft – hinreichendes Vertrauen oder entsprechende Garantieerklärungen vorausgesetzt – das Auto „wie besehen“.

<sup>3</sup> Homann/Suchanek 2000, 110-112.

<sup>4</sup> Ob der mangelnde Erfolg eines Außendienstmitarbeiters („agent“) auf ungünstige äußere Umstände zurückzuführen ist oder auf mangelnden Einsatz, ist für den Arbeitgeber („principal“) nur unter hohen Kosten feststellbar.

parteien spezifische Investitionen<sup>5</sup> tätigen, dass einseitige oder wechselseitige Abhängigkeiten entstehen, die von einer der beiden Seiten ausgebeutet werden kann. Die moralische Relevanz dieser ökonomisch rekonstruierten Konfliktklassen wird auch aus den eingeführten Begrifflichkeiten deutlich, v.a. bei der Ausbeutbarkeit spezifischer Institutionen und beim Fachbegriff für die Problematik versteckter Handlungen: „moral hazard“. Auch zahlreiche Fälle der Nicht-Einhaltung oder Nicht-Einhaltbarkeit haben mit diesen Problemklassen zu tun. Ist ein Unternehmen nicht in der Lage, bestimmte explizit vertragliche Lieferverpflichtungen einzuhalten oder gegenüber den Aktionären nicht die angekündigten (aber nicht vertraglich fixierten) Gewinne auszuschütten, so lässt sich dies mit den geschilderten Klassifikationen rekonstruieren: Entweder war die wahrscheinliche Nicht-Erfüllbarkeit zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses / der Ankündigung im Unternehmen bekannt oder hätte bei entsprechender Selbst-Kennntnis bekannt sein müssen („versteckte Merkmale“) oder nach Vertragsabschluss hat das Unternehmen Handlungen getätigt, die es in die Situation der Unerfüllbarkeit gebracht haben („versteckte Handlungen“).

Der Moralist wird (mit Recht) auf die hohe Bedeutung zweier Maximen hinweisen: „Nicht lügen“ verhindert Informationsasymmetrien vor und nach Vertragsschluss. Deutlich wird auch die Bedeutung des Gewissens. Denn nur vor diesem forum internum bestehen – abgesehen von dem forum externum des göttlichen Richterstuhls – prinzipiell keine Informationsasymmetrien. Auf die Ausbeutung spezifischer Investitionen bzw. auf deren Verhinderung zielt schließlich die Maxime „den Schwächeren schützen“. Die Ökonomik behandelt solche Probleme nicht um der Einhaltung moralischer Normen willen, sondern schlicht, weil diese Phänomene das Zustandekommen ökonomisch sinnvoller Kooperationen verhindern oder verteuern. Die Einhaltung der genannten moralischen Normen ist (wäre?) also von erheblicher ökonomischer Relevanz. Die Lösung solcher Probleme wird in der Ökonomik (schon aus methodischen Gründen) nicht in einer Stärkung des Moralbewusstseins gesucht, sondern in der Etablierung problemadäquater Anreizstrukturen durch Kontrollmechanismen, Qualitätsstandards, Haftungsregeln, Erfolgsbeteiligungen bzw. Selbstbehalte, Glaubwürdigkeitssignale, langfristige Beziehungen und Mitentscheidungsrechte. In der Praxis dienen diese Instrumente auch der Unterstützung derer, die sich um eine Schärfung ihrer eigenen oder anderer Gewissen bemühen. Für den hier gegebenen Zusammenhang geht es nur darum, Abschluss und Einhaltung von Verträgen und den Umgang mit deren Unvollständigkeit als vermutlich unstrittigen Gegenstandsbe- reich der Unternehmensverantwortung zu identifizieren.

### 7.1.2 Moralische und rechtliche Unternehmensverantwortung

Der klassische Ort zur sozialen Regelung der skizzierten Konflikte ist das Rechtssystem. Diese Funktion kann es nur dort übernehmen, wo es hinreichend etabliert und funktionsfähig ist. Ist dies nicht der Fall, ändert dies an den Inhalten der Un-

<sup>5</sup> Homann/Suchanek 2000, 112-115.

ternehmensverantwortung prinzipiell nichts, sondern „nur“ an den Möglichkeiten, ihre Wahrnehmung durch das Unternehmen zwangsweise durchzusetzen.

Das Rechtssystem ist darüber hinaus auch Repräsentant eines mehr oder minder guten Konsenses, der über die Durchsetzung expliziter oder impliziter Vertragsverpflichtungen hinausgeht. Wenn ein Unternehmen im Geltungsbereich eines Rechtssystems tätig wird, dann geht es zunächst auch die Verpflichtung ein, die Normen dieses Rechtssystems zu respektieren. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit lässt sich als Vertragsschluss interpretieren, der das Unternehmen zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen verpflichtet. Auch dieser Vertrag ist von erheblichen Informationsasymmetrien<sup>6</sup> gekennzeichnet. Zumindest bei Neugründungen kennt kaum ein Unternehmen alle gesetzlichen Bestimmungen, denen es fortan unterworfen ist – von Umweltschutz- über Bauvorschriften, Vorschriften für WC-Anlagen in Betriebsräumen bis zur Gesamtzahl der steuerrechtlichen Vorschriften. Nicht unähnlich zu Individuen muss es diese in einem kürzeren oder längeren, manchmal schmerzhaften, Sozialisationsprozess organisational lernen. Ungeachtet seiner Position in diesem Lernprozess muss es für seine Handlungen, welche diese Normen verletzen, eintreten. Das Unternehmen ist hierfür verantwortlich.

In entwickelten Rechtssystemen, insbesondere in Deutschland, ist ein Großteil der Verantwortungsbereiche rechtlich geregelt. Es führt jedoch in die Irre, dies als „nur“ rechtliche Verantwortung zu bezeichnen und gleichzeitig die damit verbundene moralische Verantwortung von Unternehmen zu negieren. Vertragstreue und Rechtstreue ist selbst eine moralische Verpflichtung. Nur dann ist der moralische Konflikt überhaupt erkennbar, der entsteht, wenn die vertraglichen und rechtlichen Verpflichtungen die moralischen Pflichten entweder unzureichend ausdrücken oder sogar mit diesen in Widerspruch geraten.

### Möglicher Widerspruch zwischen Recht und Moral

Der mögliche Widerspruch zwischen rechtlichen und moralischen Anforderungen soll an einem simplen, aber in vielerlei Hinsicht übertragbaren Beispiel verdeutlicht werden. Eine mittelgroße Automechanikerwerkstatt beschäftigt bis dato ausschließlich männliche Mitarbeiter. Die Botschaft von Emanzipation und gesellschaftlichem Rollenwandel ist dort allerdings angekommen und positiv aufgenommen worden. Das Unternehmen hält die gesellschaftliche Aufgabe<sup>7</sup>, Frauen in traditionelle Männerberufe zu integrieren, für ein gutes Ziel und hat sich implizit die in öffentlichen Ausschreibungen typische Formulierung „Frauen werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt“ zu eigen gemacht. Wir gehen des weiteren davon aus, dass es für diese Zielbestimmung keine innerbetrieblichen Gründe gibt (z.B. die Belebung einer sexistischen Unternehmenskultur), sondern ausschließlich gemeinwohlorientierte Gründe: Das Unternehmen will mitwirken an der ge-

<sup>6</sup> Klarheit, Einfachheit und Transparenz ist die daraus resultierende Forderung an den Gesetzgeber, die hier nicht Gegenstand der Untersuchung ist.

<sup>7</sup> Bei den folgenden Überlegungen ist vorausgesetzt, dass über diese Aufgabe Konsens besteht. Wer diesen Konsens nicht teilt, möge ein anderes Beispiel analog konstruieren.

sellschaftlichen Gleichstellung von Männern und Frauen.<sup>8</sup> Eine geeignete Mitarbeiterin ist bereits gefunden. Das Vorhaben droht an den Vorschriften für getrennte WC-Anlagen für Männer und Frauen zu scheitern, weil entweder die zusätzliche Einrichtung zu unverhältnismäßig hohen Kosten und Platzverbrauch führen würde oder weil bei Umwidmung vorhandener Anlagen die gesetzlich vorgeschriebene Mindestzahl für die männlichen Kollegen unterschritten würde. Heiligt der gute Zweck die ungesetzlichen Mittel? Ein klares Ja oder Nein ist nicht möglich, v.a. wenn nicht dieser konkrete Fall, sondern die dahinterliegende Problematik betrachtet wird. Eine Abwertung der „nur rechtlichen“ Verantwortung gegenüber dem hehren moralischen Ziel ist genauso wenig angebracht wie die allgemein legalistische Vorordnung des positiven Rechts über die Moral. Die letztgenannte Variante wird in der Praxis handlungsbestimmend sein – zumindest unter deutschen Aufsichtsbedingungen – führt aber häufig zur Delegitimierung rechtlicher Vorschriften: Man beugt sich widerwillig der Macht des Stärkeren, den Verordnungen, den Kammern und Behörden. Sobald die Macht des Stärkeren sinkt oder noch nicht etabliert ist, kann endlich der gute Zweck verwirklicht werden. Dies ist fatal, weil nicht begriffen wird, dass die rechtliche Verordnung möglicherweise einen moralischen Sinn hat. Solche Regelungen sind häufig entstanden aus Konflikten, die nicht nur Interessenkonflikte, sondern auch Konflikte um moralische Normen ausdrücken. Die Normfrage lautet dann: Was haben die Vorschriften über WC-Anlagen mit dem Schutz der Personwürde von Frauen – gerade – in bisher von Männern dominierten Unternehmen zu tun? Diese Frage wird auch nicht durch eine Übereinkunft zwischen Unternehmen und Mitarbeiterin erledigt, dass sie für diese Mitarbeiterin in diesem Unternehmen keine Relevanz haben. Zumindest müsste dazu geklärt sein, ob die freie Übereinkunft wirklich einen Konsens repräsentiert oder inwiefern die Zustimmung der Mitarbeiterin durch Machtasymmetrien zwischen Unternehmen und Mitarbeiterin mitbedingt ist. Individualethisch auf das Unternehmen bezogen wäre auch die ganz andere Frage zu stellen, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen der Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit der oben getroffenen Annahme, dass die Zielsetzung „Frauenförderung“ nur gemeinwohlorientiert zu verstehen ist, und der Einschätzung, was zumutbare Kosten für zusätzliche WC-Anlagen sind. Damit kommt nicht nur die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ins Spiel, sondern auch die Frage: Kann von einer Dauerbeschäftigung ausgegangen werden? Oder muss das Unternehmen damit rechnen, dass die qualifizierte Mitarbeiterin bald ein besseres Jobangebot wahrnimmt oder ihre Ausbildung abbricht?

Die entscheidenden Argumente in diesem Zusammenhang sind jedoch: Prima facie repräsentieren rechtliche Vorschriften einen gesellschaftlichen Normkonsens, der moralisch nicht durch Überordnung von Moral über Recht, sondern nur durch Abwägung der dahinter liegenden Normkonflikte bearbeitet werden kann. Die Einhaltung von Rechtsvorschriften entlastet das Subjekt (individuelle Person und Unternehmensorganisation) von der Dauerreflexion auf Normkonflikte. Rechtsvorschriften repräsentieren allerdings häufig Konfliktlösungen oder Kon-

<sup>8</sup> In Hessen wird solches Engagement jährlich mit einer öffentlichen Belobigung und Auszeichnung „frauenfreundlicher Betrieb“ gewürdigt.

sensbildungen der Vergangenheit und können daher auch gegenüber neuen moralisch relevanten gesellschaftlichen Aufgaben hemmend wirken. Insofern können rechtliche Vorschriften auch moralischen Forderungen im Wege stehen.

### Unzureichende Bestimmung der Moral durch das Recht

Umgekehrt drücken rechtliche Normen immer nur unvollständig einen moralischen Konsens aus. Im bisherigen Beispiel kann die Einrichtung getrennter WC-Anlagen selbst zusammen mit allen anderen genderspezifischen Rechtsnormen nie eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur sicherstellen. Nicht nur Verträge, sondern auch das System aller Rechtsnormen bleibt immer unvollständig, und der Versuch, alle moralischen Konflikte mit Rechtsnormen lösen zu wollen, führt genauso in die Sackgasse wie die ausschließliche Durchsetzung von Umweltschutz durch gesetzliche Auflagen. Beim Versuch, die Ölplattform Brent Spar mittels der von der britischen Regierung erlaubten und zweifelsfrei legalen Methode der Versenkung in der Nordsee zu entsorgen, hat die Firma Shell schmerzhaft Erfahrungen mit dem Auseinanderfallen von (gegebener) Legalität und (nicht-zugestandener) Legitimität gemacht.<sup>9</sup> Die Erlaubnis der britischen Regierung an den Shell-Konzern zur Versenkung der Ölplattform Brent Spar wurde lange Zeit nicht nur vom Management, sondern selbst von der Unternehmenskommunikation für eine hinreichende Legitimierung gehalten. Legalität wurde mit Legitimität fälschlicherweise *gleichgesetzt*.<sup>10</sup> Legalität einer Unternehmenshandlung ist aber nicht mehr als ein *Indiz* dafür, dass einem weitestgehenden Konsens über die Legitimität nichts entgegenstehen dürfte – wenn von breiter Akzeptanz des Rechtssystems ausgegangen werden kann.

Moralische Normen erheben aber – auch unabhängig von ihrer rechtlichen Verankerung oder gar Durchsetzbarkeit – Anspruch auf Geltung. Ein relativ breiter Konsens dürfte darüber bestehen, dass es im allgemeinen kein Recht zur Tötung von Menschen gibt. Nicht zu morden, gehört zu den unbedingten Pflichten und zur Verantwortung von Unternehmen. Auch die Einhaltung der Menschenrechte ist eine zunehmend (zumindest im westlichen Kulturkreis) konsensfähige Norm, wobei die Reichweite durchaus umstritten ist – insbesondere bei den sozialen Menschenrechten. Um der präzisen Benennung von Objekten der Unternehmensverantwortung willen ist dabei durchaus zu unterscheiden zwischen einer negativen Pflicht zu Berücksichtigung elementarer Menschenrechte („Du sollst andere nicht töten“) und der weiten positiven Pflicht oder besser Empfehlung, zur weltweiten Geltung von Menschenrechten beizutragen. Über einen Mord im Unternehmensauftrag oder über Folterung durch Repräsentanten eines Unternehmens

<sup>9</sup> An dieser Stelle muss gar nicht erörtert werden, ob die ökologische Bilanz einer Versenkung möglicherweise positiver ausgefallen wäre als die dann vollzogene Zerlegung an Land. Starke Zweifel müssen lediglich dagegen angebracht werden, dass Peter Ulrich letztlich die Irrelevanz ökologischer Bilanzen dadurch zu behaupten versucht, dass der „Moral Point of View“ eben ein ganz anderer (diskurs- und damit pflichtethischer) sei, und damit versucht, den Begriff Ethik für seinen Ansatz einer diskursethisch argumentierenden Pflichtethik zu monopolisieren (vgl. Ulrich 1996). Auch die Traditionen der Tugendethik und Güterethik (zu letzterem gehören Argumentationen, die ökologische Bilanzen verwenden) gehören zur Ethik, nicht nur Kantianische Pflichtethik.

<sup>10</sup> Kyora 1999, 157-161.

ist anders zu diskutieren als über die Frage, ob ein Unternehmen mit diktatorischen Regimen, denen nach allem vernünftigen Ermessen Mord und Foltermethoden unterstellt werden müssen, Geschäfte machen bzw. in solchen Ländern wirtschaftlich tätig sein darf, sollte bzw. ob und wie wirtschaftliche Aktivität und indirekte Komplizenschaft entkoppelt werden können.

### Keine Disjunktion von rechtlicher und moralischer Verantwortung

Trotz des immer möglichen Auseinanderfallens von vertraglicher, rechtlicher und moralischer Verantwortung sollte nicht übersehen werden, dass gerade in „guten“ Rechtssystemen der Überlappungsbereich sehr groß ist. Ein striktes und exklusives Gegenüber von rechtlicher und moralischer Verantwortung würde zu der absurden Konsequenz führen, dass ein funktionierendes Rechtssystem, welches die Erfüllung von Leistungen und Gegenleistungen mit Hilfe von Sanktionsandrohungen durchzusetzen in der Lage ist, moralische Verantwortung faktisch unmöglich machte.<sup>11</sup>

Wo aber bleiben der freie Wille und die Freiheit der Handlung, die angeblich für „wirkliche“ moralische Verantwortung vorausgesetzt werden müssen? Dies ist eine Frage der metaphysischen Position: In der sozialen Praxis gehen wir faktisch von dieser Freiheit des Willens und Handelns aus und nicht von einer generellen Determiniertheit. Friedrich Nietzsche hat dagegen die Idee der Willens- und Handlungsfreiheit grundsätzlich bestritten und gelangt zu der „Erkenntnis ..., dass die Geschichte der moralischen Empfindungen die Geschichte eines Irrthums, des Irrthums von der Verantwortlichkeit ist: als welcher auf dem Irrthum von der Freiheit des Willens ruht.“ Mit der (konsequenten) „These »Alles ist Nothwendigkeit ... Alles ist Unschuld« wird der Mensch in ein Naturding zurückverwandelt, dessen Handlungen nichts sind als vorübergehende Momente im kausalen Fluss der Ereignisse“<sup>12</sup> Sofern man sich diese Position nicht zu eigen macht – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Individuen – muss die Freiheit des Willens und Handelns auch für solche Willensbestimmungen und Handlungen unterstellt werden, die mit sanktionsbewehrten rechtlichen Normen in Einklang stehen. Dass insbesondere die Freiheit des Handelns selten absolut ist, ist keine Sondersituation von Unternehmen. Schon bei Aristoteles, aber auch bei Kant werden Handlungen mit Mischcharakter erörtert, die sowohl freiwillig als auch unfreiwillig sind. Dabei vergisst Kant nicht hinzuzufügen, dass die möglichen Einschränkungen der Freiheit nicht als Vorwand missbraucht werden dürfen, um sich der Verantwortung generell zu entziehen, sondern nur im Einzelfall. „Die Freiheit

<sup>11</sup> Der häufig begegnenden skeptischen Frage „Wirtschaftsethik – gibt es so etwas noch?“ oder der Annahme eines ständigen wachsenden Widerspruchs zwischen Wirtschaftsethik und Wirtschaftspraxis (vgl. den Buchtitel „Wirtschaftsethik und Wirtschaftspraxis – ein wachsender Widerspruch?“; Spiegel 1992) ist daher zunächst zu entgegnen: Glücklicherweise gibt es sie in ganz weitem Maße, nämlich in dem Maße wie als legitim angesehene rechtliche und vertragliche Regelungen eingehalten werden. Darüber sollte auch nicht hinwegtäuschen, dass sich die Notwendigkeit spezifisch unternehmensethischer Reflexion häufig an den Widersprüchen und nicht an der Koinzidenz entzündet und deren Thematisierung dann ungleich spannender ist.

<sup>12</sup> Bayertz 1995, 11.

des Willens und Handelns muss grundsätzlich unterstellt werden, wenn die Idee der Verantwortung nicht ihre Berechtigung verlieren soll.<sup>13</sup> Generelle Determiniertheit wird in der sozialen Praxis nicht akzeptiert. Damit liegt die Beweislast im Zweifelsfall bei dem, der seine Nicht-Zurechnungsfähigkeit zur Entschuldigung reklamieren möchte. „Freiheit“ ist kein empirisches, sondern ein normatives Prädikat mit kontrafaktischen Elementen. „Wir gehen nicht nur davon aus, *dass* die Menschen frei handeln, sondern *fordern* es auch von ihnen.“<sup>14</sup> Genau dies ist auch bei Unternehmen sinnvoll und möglich.

Eine ganz andere Frage ist es, ob ein Akteur, von dem nach aller Erfahrung anzunehmen ist, dass er über die Einhaltung erzwingbarer rechtlicher Normen hinaus immer und überall nur dem individuellen Vorteilskalkül entspricht, auch in nicht entsprechend rechtlich geregelten Bezügen vertrauenswürdig ist. Denn Vertrauen in die Leistungserfüllung des Anderen ist sinnvolle Vorbedingung für das Eingehen von Verträgen, wenn die rechtliche Durchsetzung nicht garantiert werden kann. Für Unternehmen in stark rechtlich regulierten Kontexten ist es im allgemeinen schwieriger, Verantwortungs- und Vertrauensfähigkeit (den tugendethischen Aspekt) nach außen darzustellen, weil die nicht rechtlich definierte Differenzmenge fehlt.

Ein vorläufiges Fazit kann lauten: Zur Unternehmensverantwortung gehört die Erfüllung selbst eingegangener Verträge und die Beachtung rechtlicher Vorschriften. Die Einhaltung von Recht und Gesetz ist Teil der Wahrnehmung eigener Verantwortung und im Vollzug immer auch eine Stellungnahme und Bestätigung der Zustimmung (oder des Nicht-Widerspruchs) zu den entsprechenden Normen. Nicht alles was legitim ist, ist auch legal. Nicht alles, was legal ist, ist legitim. Sofern mit der Tätigkeit und vor allem mit dem Sitz eines Unternehmens in einem Rechtsgeltungsbereich grundsätzliche Zustimmung zu dessen Gesetzen vorausgesetzt werden kann, ist Legalität *prima facie* ein guter Indikator für Legitimität – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Zwischen der Verantwortung des Unternehmers und der Verantwortung des Unternehmens ist hier kein relevanter Unterschied erkennbar.

### 7.1.3 Exkurs: Unternehmensverantwortung im Personalbereich

Eine besondere Definition spezifisch moralischer Verantwortung wird von Lenk/Maring erörtert. Danach sei – in Abgrenzung von Kausalhandlungs-, Aufgaben-, Rollen- und rechtlicher Verantwortung – „(universal)moralische Verantwortlichkeit ... dadurch gekennzeichnet, *dass* sie sich an Handlungen ausrichtet, die das Wohl und Wehe von Personen und Lebewesen (mit Selbstzweckeigenschaft) betreffen.“<sup>15</sup> Hier wird spezifisch moralische Verantwortung von besonderen Merkmalen (Selbstzweckeigenschaft) der Verantwortungsobjekte abgeleitet. Personrechte seien der besondere Gegenstand moralischer Verantwortung.

---

<sup>13</sup> Bayertz 1995, 10f.

<sup>14</sup> Bayertz 1995, 12.

<sup>15</sup> Lenk/Maring 1993, 234.

Dieser Beschränkung spezifisch moralischer Verantwortung auf einen Gegenstandsbereich kann hier nicht zugestimmt werden. Doch die Norm „Achtung vor der Personwürde anderer“ wird damit in ihrer Bedeutung nicht eingeschränkt. Vielmehr ist mit Blick auf diesen Teilbereich der Unternehmensverantwortung der betriebswirtschaftliche Gegenstand der Personalpolitik nochmals zu beleuchten.

Verpflichtungszusammenhänge, aus denen konkrete Verantwortung erwächst, sind – so wurde dargestellt – nicht nur vertraglich oder rechtlich normiert. Dies gilt insbesondere bei lang andauernden Beziehungen. Aus der lang anhaltenden Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen entstehen Vertrauensverhältnisse und Treueverpflichtungen, unabhängig davon, ob sie im Arbeitsvertrag oder im Arbeitsrecht fixiert sind. Zumindest in Deutschland sind auch diese Verantwortlichkeiten in einem teils nicht zu überbietenden Maße rechtlich fixiert. Die rechtliche Fixierung ist meist Ausdruck der (früheren) Streitigkeit der Verpflichtung. Unter der Kategorie „Achtung der Personwürde“ ist im Verhältnis zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen zu beachten, dass beide selbständige Subjekte sind und auch die wechselseitigen Verpflichtungen vernünftigerweise auf fairer Reziprozität beruhen müssen. So wie das individuelle Subjekt nicht in das Organisationssubjekt aufgesogen und mit ihm identisch wird, sondern allenfalls mitverantwortlich für dessen Verhalten, so wird auch das Unternehmen nicht totalverantwortlich für das Wohlergehen des/der MitarbeiterIn in allen seinen Bezügen.

Legt man die materiale Fassung des Kantschen Kategorischen Imperativs zugrunde,<sup>16</sup> so ergeben sich daraus klare Folgerungen für die inhaltliche Bestimmung von Unternehmensverantwortung. Die personalwirtschaftliche Maxime „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“<sup>17</sup> ist dann als unternehmensethische(!) Maxime nicht haltbar. Legitim kann die These sein, sofern man unter Personalwirtschaft ein innerhalb der Wissenschaft und innerhalb der Unternehmung spezialisiertes Subsystem versteht. Das System Personalwirtschaft wird dann definiert als dasjenige System, in dem Menschen in ihrer Funktion als Mittel für die betrieblichen Prozesse betrachtet werden. Sofern es sich dabei um die Abgrenzung der Wissenschaft von der Personalwirtschaft geht, ist dieser Blickwinkel genauso unproblematisch und um der methodischen Konsistenz willen sogar notwendig, wie die Betrachtung des Menschen als homo oeconomicus in volkswirtschaftlichen Modellen. Sofern es um die Abgrenzung der Aufgaben der für Personalwirtschaft zuständigen Abteilungen geht, wird die Lage schon kritischer. Doch selbst diese können legitimerweise nach dieser Maxime vorgehen. Entscheidend ist dann nur, dass *im Unternehmen* andere Mechanismen, Abteilungen oder Menschen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter, d.h. Menschen, *vom Unternehmen* nie nur als Mittel zum Zweck behandelt werden. Da es diese anderen Mechanismen, Abteilungen oder Menschen meistens nicht gibt – sofern man nicht darin die besondere Funktion des Betriebsrats sieht –, erscheint es geboten, dass eben die personalwirt-

<sup>16</sup> «Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.»

<sup>17</sup> Vgl. die Thesen von Neuberger 1990 unter dem Titel „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ sowie Schanz 1993, 6-13.

schaftlichen Abteilungen oder Personalvorstände nach der Maxime verfahren, dass die MitarbeiterInnen des Unternehmens *nie nur* als Mittel zum Zweck zu betrachten sind. Und insofern die Wissenschaft vom Personal nicht unwesentlich an der künftigen Strukturierung und Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft wie auch an der Ethosbildung künftig personalwirtschaftlich Verantwortlicher beteiligt ist, gibt es gute Gründe dafür, dass auch die Wissenschaft vom Personal sich den personalethischen Fragen stellen muss.<sup>18</sup> Entscheidend aber ist, wie das Unternehmen insgesamt den MitarbeiterInnen gegenübertritt.

In Anlehnung an Kant formuliert Summer: „Verantwortlich handeln heißt demnach also so handeln, *dass* die Personalität des anderen nicht beschädigt wird. (...) Die Verantwortlichkeit endet also dort, wo die Freiheit des anderen tangiert wird. Sie ist damit gerade eine Verantwortung für die Freiheit des anderen.“<sup>19</sup> Die Formulierung „damit gerade“ soll wohl bedeuten, dass die Grenzen der Verantwortlichkeit an der Freiheit des anderen identisch seien mit der Verantwortung für die Freiheit des anderen. Damit wird aber bereits das Missverständnis weitreichender quasi „elterliche Verantwortung“ in Sinne von Jonas nahegelegt. Solche umfassende Fürsorgeverantwortung haben Unternehmen auch gegenüber ihren MitarbeiterInnen nicht und sollen diese auch nicht anstreben. Verständlich wäre dies allenfalls, wenn man elterliche Verantwortung als Verantwortung für die (auszubildende) Eigenständigkeit der Kinder definiert. Die personalethische Konsequenz wäre dann, die MitarbeiterInnen nicht umfassend zu betreuen, sondern zu ermächtigen und dies in Einklang bringen mit der Notwendigkeit gemeinsamen Handelns. „Das unternehmensinterne Ethos muss ... zugleich die für die moderne, differenzierte Gesellschaft charakteristische Unterscheidung zwischen Verbindlichkeiten bzw. Erwartungen an die Betriebszugehörigkeit einerseits und den individuellen Freiräumen der Privatheit andererseits respektieren.“<sup>20</sup>

Eher noch kritischer zu beurteilen ist die gegenteilige Position, welche häufig mit der Human-Relations-Bewegung assoziiert wird. Diese Position sagt nicht: „Der Mensch ist Mittel. Punkt“, sondern sie sagt: „Der Mensch ist Mittelpunkt.“<sup>21</sup> *Erstens* ist festzustellen, dass die Aufforderungen, Personen „*nie nur* als Mittel“ zu betrachten, nicht identisch ist mit „*nie* als Mittel“ betrachten. Letztgenannte Position ist *stricte dictu* in der Unternehmenspraxis gar nicht durchhaltbar. Ein Unternehmen muss prinzipiell seine MitarbeiterInnen immer *auch* als Mittel zum Zweck betrachten können. *Zweitens*: Sofern Unternehmen Menschen als wichtigstes (Human) Capital in den Mittelpunkt rücken, ist dies in personal- oder forschungsintensiven Unternehmen naheliegend und auch ethisch legitim. Unter der Kategorie des Respekts ist diese Position aber nicht anders zu behandeln als diejenige, welche in Mitarbeitern ein Mittel für die Erfüllung betrieblicher Aufgaben sieht. Der Unterschied besteht je nach Bedeutung der jeweiligen Kompetenzen und der Austauschbarkeit von Individuen zwischen kurzfristiger Ausbeutung ver-

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Röhr 1998.

<sup>19</sup> Summer 1998, 149.

<sup>20</sup> Rendtorff 1992, 488.

<sup>21</sup> Dass Ethikdebatten in anderen Kontexten gerade gegen diese anthropozentrische Position (Mensch im Mittelpunkt) geführt werden (Rechte der Natur, Tierrechte usw.) sei hier nur erwähnt – ohne diesen Positionen im Einzelnen zuzustimmen.

sus langfristigen Investitionen in Humankapital, die nicht selten mit entsprechenden Mitarbeiterbindungsprogrammen einhergehen. *Drittens* ist solchen und ähnlichen Statements in Personalberichten, Imagebroschüren oder Leitbildern mit Vorsicht zu begegnen. Sie entsprechen Absichtsbekundungen, die zwar nichts Schlechtes sind, wegen ihres überhohen Anspruchs aber kaum durchhaltbar und dadurch schnell unglaubwürdig werden.

## 7.2 Aufgabenverantwortung in der Marktwirtschaft

### 7.2.1 Aufgabenverantwortung als Wesensbestimmung?

Die bisherigen Erörterungen zu den Objekten der Unternehmensverantwortung hatten ihren Ausgangspunkt beim Subjekt: dem Unternehmen. Zur Unternehmensverantwortung gehören die vom Unternehmen selbst eingegangenen vertraglichen Verpflichtungen (moralisch-vertragliche Verantwortung), die Berücksichtigung rechtlicher Vorschriften aufgrund einer anzunehmenden grundsätzlichen Zustimmung zum Rechtssystem (moralisch-rechtliche Verantwortung) und die Beachtung universal gültiger Grundsätze (universal-moralische Verantwortung). Das Objekt der Unternehmensverantwortung sind die eigenen Handlungen und die Beachtung von Handlungsbeschränkungen aufgrund vertraglicher, rechtlicher oder universal-moralischer Festlegungen. Cum grano salis entsprechen diese Aspekte der pflichtethischen oder deontologischen Tradition, der Erörterung von Verbindlichkeiten individuellen und organisationalen Verhaltens.

Lässt sich die Frage nach den Objekten der Unternehmensverantwortung auch von der anderen Seite angehen: vom Objekt her? Dies ist die in weit stärkerem Maße umstrittene Fragerichtung. Alle Antworten hierzu beinhalten eine Vorstellung vom gemeinsamen guten Leben und von der sach- und menschengerechten Gestaltung sozialer Systeme. Wer behauptet, ein Unternehmen solle für bestimmte gesellschaftliche Aufgaben verantwortlich sein, muss nicht nur die Frage beantworten: „Was ist so wichtig an dieser Aufgabe?“. Er muss immer auch die Frage beantworten: „Warum das Unternehmen? Warum nicht diese oder jene staatliche Organisation? Warum nicht Familie X? Warum nicht die Kirche?“ Es geht also um das Set von Aufgaben- und Rollenzuschreibungen in einer Gesellschaft. Antworten auf den güterethischen Aspekt der Frage nach den Objekten der Unternehmensverantwortung implizieren eine sozial- und wirtschaftsethische Stellungnahme zu den Grundfragen des Wirtschaftssystems. Man kann diese Fragen zeitweise zurückstellen. Im Konfliktfall tauchen sie wieder auf.

### Zusammenhang von Unternehmensethik und Sozialethik

Deshalb lassen sich auch zahlreiche unternehmensethische Positionen insbesondere der deutschsprachigen Diskussion entlang dieser Schnittstelle darstellen. „Auf Basis grundsätzlicher Zustimmung zur Rahmenordnung in westlichen Marktwirt-

schaften erhält Unternehmensethik bei K. Homann nur untergeordnete Funktion. Im Normalfall haben Unternehmen Spielregeln der (z.B. staatlich gesetzten) Rahmenordnung zu befolgen und langfristige Gewinnmaximierung zu betreiben. Der Wettbewerb lenkt die freigegebenen Spielzüge zur Erreichung gesellschaftlich moralischer Ziele. Diese unternehmensethische Position reduziert die Komplexität der Aufgaben- und Zielbestimmung in Unternehmen: Maximierung der Gewinne. Nur bei Defiziten der Rahmenordnung fällt Verantwortung an die einzelnen Unternehmen zurück – als Mitverantwortung für die Entwicklung der Rahmenordnung. Bei P. Ulrich gilt diese Position als ethisch nicht legitimierbarer Ökonomismus. Unternehmen müssen fortlaufend die Legitimität ihrer Geschäftsstrategien reflektieren und nach rentablen Wegen lebensdienlichen Wirtschaftens suchen – im realen und fiktiven Dialog mit allen Stakeholdern. Darauf baut die republikanische Mitverantwortung für Branchen- und Ordnungspolitik auf. In der betrieblichen Praxis stellt sich die reduzierte Frage, wie weit die Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips reicht (Steinmann/Löhr). Moral und Gewinn ist die unternehmensethische Parallele zur Verhältnisbestimmung zwischen "gut sein" und "gut ergehen" in der allgemeinen Ethik. Eine Heuristik des Verdachts gegenüber Gewinn und Erfolg führt in Marktwirtschaften zu Aporien, die nur als Antizipation einer anderen Wirtschaftsordnung aufgelöst werden können.<sup>22</sup> Wie ein Großteil der unternehmensethischen Debatte gehen auch die folgenden Erörterungen von Unternehmen in westlichen Marktwirtschaften aus – jedoch mit dem expliziten Hinweis auf diese argumentative Lücke.

### Aufgabenverantwortung als „Wesensbestimmungen“?

Dieser Hinweis fehlt in der Arbeit über den unternehmensethischen Begriff der Verantwortung von Summer. Er versucht aus dem Wesen des Unternehmens eine eigenständige Begründung der Unternehmensethik zu leisten. Weil Summer (in sehr spezifischer Art und Weise) strikt von der Aufgabenverantwortung von Unternehmen her argumentiert, sei dieser Versuch mit einem längeren Zitat dargestellt:

„Die Gestalt des Unternehmens hat ihre Besonderheit in der Ökonomie als (der; JF) dem Menschen seine physische und kulturelle Existenz sichernden Auseinandersetzung mit der Natur aufgrund der Effektivitätssteigerung eines Wirtschaftens in der Gestalt der Arbeitsteilung zwischen konkurrierenden Wirtschaftseinheiten in der Organisationsform der Marktwirtschaft. Damit besteht die Eigenschaft von Unternehmen, die eine genuin unternehmensspezifische Ethik möglich und notwendig macht, nicht in ihrem isolierten und nur für sich selbst relevanten Dasein. Weil das Unternehmen eine spezifisch durch Effektivität in der Form von Arbeitsteilung und konkurrierender Organisation geprägte Erscheinungsform der Auseinandersetzung der Gattung Mensch mit ihren materiellen und kulturellen Existenzbedingungen ist, deshalb ist seine auch für unternehmensethische (sic!) wesentliche Auszeichnung in seinem Bezug auf die Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse materieller und kultureller Natur zu sehen. Das Unternehmen arbeitet deshalb auch in seinem Streben nach Effektivität und Gewinnmaximierung nicht nur für sich, sondern ebenso sehr für andere.

<sup>22</sup> Fetzner 2001, 1643f.

Unter dieser Perspektive steht das Unternehmen bereits mit den ersten und konstitutiven Grundlagen seiner Existenz in einem zwischenmenschlichen Zusammenhang, der sich insbesondere in der Befriedigung materieller wie auch kultureller Bedürfnisse ausdrückt. Aufgrund seiner strukturellen Bestimmungen ist das Unternehmen also auch dann eine Entität, deren Wesen in einem Sein für andere besteht, wenn dies sich im Bewusstsein der unmittelbar Beteiligten nur als ein Sein für sich darstellt.

Wenn die Existenz von Unternehmen also eine eigene Ethik konstitutiv begründet, so kann dies aufgrund eben der Wesensmerkmale, die eine solche Ethik zu einem Produkt praktischer Vernunft und nicht nur der subsumierenden Urteilskraft werden lassen, nicht eine Individualethik in dem Sinne sein, *dass* das Verhalten des Unternehmens nur mit Bezug auf sich selbst beurteilt wird. Eine genuine Unternehmensethik wird sich vielmehr von vornherein unter der generellen Form einer Interpersonaethik ausbilden müssen. Daraus ergibt sich aber, *dass* eine solche Ethik als Mindestanforderung enthalten muss, *dass* sie die Struktur eines Rechtfertigungsverhältnisses gegenüber anderen Menschen enthält. Eine solche Struktur ist aber gerade mit dem ethischen Zentralbegriff der Verantwortung gegeben.

Sich gegenüber anderen verantworten ist also die Struktur, die sich aus den Charakteren ergibt, die es erlauben, von einer durch den besonderen Status von Unternehmen bestimmten Ethik zu sprechen, die sich damit spezifisch von der allgemeinen Ethik unterscheidet.<sup>23</sup>

In die Bestimmung von Unternehmensethik wird eine Wesensbestimmung des Unternehmens eingebaut. Die methodische Problematik solcher Wesensbestimmungen zeigt sich, wenn man eine andere nicht weniger plausible Wesensbestimmung danebenstellt. Bei Werner Sombart heißt es:

„Die kapitalistische Unternehmung hat ihre eigenen Zwecke, richtiger: sie hat einen einzigen, ganz bestimmten Zweck, oder wenn man die in diesem Fall genauere Bezeichnung vorzieht: ein einziges, ganz bestimmtes Ziel: den Gewinn. Die kapitalistische Unternehmung hat nur dieses eine Ziel, weil sie nur dieses eine Ziel haben kann, da es sinnhaft allein ihrem Wesen entspricht. Es ist nur ein analytischer Satz, wenn wir sagen: das einzige Ziel der kapitalistischen Unternehmung ist der Gewinn. Denn sie ist begrifflich nichts anderes als eine Veranstaltung zum Zwecke der Gewinnerzielung.“<sup>24</sup>

Bei Summer ist das Unternehmen eine Entität, deren Wesen in einem Sein für andere besteht. Bei Sombart ist sie ihrem Wesen nach eine Veranstaltung zum Zwecke der Gewinnerzielung. Scheinbar stehen sich hier zwei inhaltlich höchst unterschiedliche Wesensbestimmungen gegenüber, deren Widerspruch kaum auflösbar ist. Phänomenologisch lässt sich die eine wie die andere „Wesensbestimmung“ gut belegen – und damit keine von beiden.

Aber inwiefern besteht zwischen beiden ein Widerspruch? Betriebswirtschaftlich gesprochen bezieht sich die Wesensbestimmung bei Summer auf die Sachziele der Unternehmung: Produktion und Distribution von Gütern. Die Wesensbestimmung bei Sombart bezieht sich auf das (umstrittene) Formalziel: Gewinnmaximierung. Die Differenzierung in Formal- und Sachziele macht deutlich, dass es sich nicht um gegensätzliche Bestimmungen, sondern um Bestimmungen auf unterschiedlicher Ebene handelt. Ihr Zusammenhang und ihr möglicherweise sich ergebender Widerspruch ist nicht auf der Ebene des Unternehmens auflösbar,

<sup>23</sup> Summer 1998, 30f.

<sup>24</sup> Sombart 1927/1987 (III/1), 36.

sondern einzubinden in die Erörterung der Funktionsweise von Marktwirtschaften. Da diese – zumindest als dominante Form des Wirtschaftens – eine relativ junge Errungenschaft menschlicher Kulturentwicklung darstellen, wird deutlich, dass es sich nicht um zeitlich und situativ invariante, gar ontologische Wesensbestimmungen handelt, sondern um historisch kontingente Zuschreibungen.

### Effektivität durch Spezialisierung und Wettbewerb

Fairerweise ist zuzugestehen, dass dieser Aspekt der historischen Kontingenz in der Definition von Summer insofern vorkommt, als hier vom Unternehmen als *einer* Erscheinungsform der Auseinandersetzung der Gattung Mensch mit ihren materiellen und kulturellen Existenzbedingungen die Rede ist, was wohl voraussetzt, dass es auch andere Erscheinungsformen geben kann. Das Spezifikum *dieser* Erscheinungsform ist die Effektivität durch Arbeitsteilung und konkurrierende Organisationen. Der Aspekt der Arbeitsteilung gilt nicht nur für Unternehmen in Marktwirtschaften, sondern ist/war auch in sozialistischen Unternehmen nicht unbekannt, allerdings insofern eingeschränkt, als der sozialistische Betrieb auch viele weitere Funktionen zu übernehmen hatte. Er sollte auch sozialer Lebensraum bzw. weitergehend Sozialisationsraum sein. Effektivitätssteigerung durch konkurrierende Organisation dagegen ist für sozialistische Unternehmungen gerade kein besonderes Spezifikum, sofern man von den Versuchen absieht, „Wettbewerb im Sozialismus“ zu institutionalisieren.

### (Grund-)Bedürfnisse und Bedarf

Unter diesen Einschränkungen mag Summers Beschreibung als zutreffend angesehen werden. Problematischer sind die Folgerungen: „... deshalb ist seine auch untemehrnensethisch wesentliche Auszeichnung in seinem Bezug auf die Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse materieller und kultureller Natur zu sehen.“ Was ist mit diesem „Bezug auf die Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse“ gemeint? Ist dies ein nebensächlicher Bezug oder ein wesentlicher? Ist die Erfüllung von Grundbedürfnissen (wessen?) primäres Produkt des Unternehmens (welches?). Oder ist es (nur) ein Kuppelprodukt und die primäre Aufgabe liegt bei der Deckung des Bedarfes auf Märkten? Summer schreibt, als habe es nie eine Debatte über den Unterschied von Bedürfnis und Bedarf gegeben<sup>25</sup> – nicht zu reden von der problematischen Unterscheidung zwischen Bedürfnissen und Grundbedürfnissen.<sup>26</sup> Nun muss man keineswegs den Kritikern in ihrer Polemik folgen, welche behaupten, Unternehmen in westlichen Gesellschaften würden nur den Bedarf von Überflussgesellschaften befriedigen und ließen die Grundbedürfnisse der größeren Teile der Menschheit und auch von Teilen ihrer eigenen Gesell-

<sup>25</sup> Vgl. Scherhorn 2001 und 1959.

<sup>26</sup> Der inhaltlich unbestimmten und relativ beliebigen Verwendung der Begriffe Bedarf und Bedürfnis entspricht die in der Ökonomik sukzessiv vollzogene Entleerung des Nutzenbegriffs (vgl. Biervert/Wieland 1987), der – immerhin redlich – den Wohlfahrtsökonom Amartya Sen dazu geführt hat, nicht mehr von Nutzenfunktionen, sondern von U-Funktionen zu sprechen, um der Verwechslung des formalen Begriffs theoretischer Ökonomie mit dem lebensweltlichen Pendant zu vermeiden, die ihre gemeinsamen Wurzeln in der (güter-ethischen) Tradition des Utilitarismus haben.

schaften unberücksichtigt. Man kann auch anerkennen, dass gerade die Deckung von Grundbedürfnissen, aber auch von weitergehenden Bedürfnissen, in Marktwirtschaften besser gewährleistet wird als in anderen Wirtschaftsformen. Und für eben diese Marktwirtschaften ist eine relative Selbstständigkeit von Unternehmen eine *conditio sine qua non*. Daraus jedoch eine Wesensbestimmung des Unternehmens in der Grundlegung einer Wirtschaftsethik zu machen, ist abwegig.

### Orientierung am anderen

Noch weitergehend ist das unmittelbare Folgezitat bei Summer: „Das Unternehmen arbeitet deshalb auch in seinem Streben nach Effektivität und Gewinnmaximierung nicht nur für sich, sondern ebenso sehr für andere.“ Zu beachten ist die leichte, aber problematische, Verschiebung der Argumentation. War bisher von der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit die Rede, deren Effektivität durch Arbeitsteilung und Konkurrenz gesteigert wird, so wird daraus unter der Hand *das Streben des Unternehmens* nach Effektivität. Wo kommt dieses Streben (als Tugend?) des Unternehmens denn her? Ist es angeboren oder eine erworbene Tugend? Ist es durch die Marktkonkurrenz erzwungen, oder werden Unternehmen auch ohne Wettbewerb immer effektiver im Streben danach, ihren Beitrag zur Effektivität der Auseinandersetzung der Gattung Mensch mit ihrer Existenzbasis zu leisten?

Inhaltlich stellt dieses Zitat aber vollkommen richtig auf den Aspekt ab, dass Unternehmen in betriebswirtschaftlicher Terminologie auf Fremdbedarfsdeckung und nicht auf Eigenbedarfsdeckung zielen. Auch mit der oben in Kap. 3 erläuterten Definition (nicht: Wesensbestimmung) wird in gleicher Richtung vorgeschlagen, Unternehmen dadurch von anderen Organisationen und sozialen Einheiten abzugrenzen, dass sie mit Zielen verknüpft sind, die außerhalb ihrer selbst liegen. Man kann dies verstehen als eine weniger anthropomorphe Umschreibung für das „Arbeiten“ des Unternehmens im „Streben“ nach Effektivität und Gewinnmaximierung. Mit Summer haben die hier entwickelten Überlegungen gemeinsam, dass beim Handeln und Verhalten von Unternehmen immer auch andere im Spiel sind, dass sich Unternehmensethik<sup>27</sup> immer auch in der Form einer Interpersonalethik ausbilden muss, dass eine solche Ethik als Mindestanforderung ein Rechtfertigungsverhältnis gegenüber anderen Menschen enthält und dass sich dafür der (neuerdings) ethische Zentralbegriff der Verantwortung anbietet.

Richtig und wichtig ist weiterhin, dass diese Orientierung bzw. Verknüpfung mit dem Bedarf und den Bedürfnissen anderer auch dann bestehen kann, wenn sich das Unternehmen „im Bewusstsein der unmittelbar Beteiligten nur als ein Sein für sich darstellt.“ Daher ist dieses „Sein für andere“ rechtfertigbar, verantwortbar und kritisierbar auch dann, wenn die im Unternehmen beteiligten individuellen Personen eher dem „analytischen Satz“ von Sombart zustimmen würden: eine Veranstaltung zum Zwecke der Gewinnerzielung.

Diese Unabhängigkeit und Entkopplung vom Bewusstsein der individuellen Akteure kann in zweierlei Hinsicht stattfinden. Die eine Entkopplung beruht dar-

<sup>27</sup> gegen Summer: als Teil der allgemeinen Ethik.

auf, dass im Unternehmen selbst Interaktion von Individuen stattfindet und mittels der Bedingungen dieser Interaktion das Unternehmenshandeln von den Handlungsmotiven der individuellen Akteure entkoppelt wird.<sup>28</sup> Die zweite Entkopplung findet aufgrund der Interaktion des Unternehmens mit anderen Akteuren z.B. auf Märkten statt. Dies betrifft in gleichem Maße individuelle wie korporative Marktakteure. Pointiert gesagt: Das berühmte Smith-Argument gilt in gleichem Maße für Bäcker, Metzger, mittelständische Zulieferunternehmen der Automobilindustrie wie die Unternehmensgiganten Coca-Cola oder METRO AG. Dies aber nicht aufgrund eines „Wesens“, sondern aufgrund und unter der Bedingung der Funktionsweise von etablierten Märkten in meist kunstvoll gestalteten Rechtssystemen. Bei Wegfall dieser Rahmenbedingungen ändern sich auch die Verantwortungsbezüge und – nicht selten – auch die Effektivität. Eine gesellschaftliche Rolle sollte eben nicht zu einem „Wesensbegriff“ hochstilisiert werden.

### 7.2.2 Kerndimensionen der Aufgabenverantwortung in Marktwirtschaften

Die Auseinandersetzung mit Summer hatte nicht (nur) das Ziel, methodische Differenzen deutlich zu machen. Vielmehr wurden dabei wesentliche Objekte der Unternehmensverantwortung benannt, die aber eben weniger ontologisch bestimmt, sondern als historisch kontingente Zuweisung von Aufgaben- und Rollenverantwortung an Unternehmen zu interpretieren sind. Idealtypisch gesprochen: Die Gesellschaft delegiert – auch dies in einem stets unabgeschlossenen, nie konfliktfreien Konsensbildungsprozess – bestimmte Aufgaben an Unternehmen und weist ihnen damit eine Rolle zu. Theoretisch rekonstruierbarer Hintergrund dieser Verantwortungszuschreibung ist die Vermutung, dass diese Verantwortungsobjekte besser in den Möglichkeitsraum der Kausalverantwortung von Unternehmen fallen als in den Möglichkeitsraum anderer Subjekte.<sup>29</sup> Mit dem Möglichkeitsraum der Kausalverantwortung sind aber empirische oder theoretisch rekonstruierbare Zusammenhänge bezeichnet. Wenn im Folgenden Kerndimensionen ökonomischer Aufgabenverantwortung von Unternehmen in Marktwirtschaften identifiziert werden sollen, so kann und muss deshalb auf erklärende und nicht-normative Unternehmenstheorien Bezug genommen werden.<sup>30</sup>

Zu diesen Aufgaben gehört *erstens*, in der Auseinandersetzung mit der Natur Produkte und Dienstleistungen herzustellen, welche der Sicherung menschlicher (Grund- und Luxus-)Bedürfnisse materieller und immaterieller Natur dienen. Auf diese Aufgabe bezieht sich die neoklassische Unternehmenstheorie, deren entscheidende Größe die Technologie ist, welche den Zusammenhang von Ressourcen-Input und Güter-Output definiert – neuerdings unter Einbezug des Outputs sogenannter Kuppelprodukte, z.B. von Schadstoffen.

<sup>28</sup> Vgl. oben Kap. 6.2.2.

<sup>29</sup> Vgl. oben Kap. 4.7.2.

<sup>30</sup> Den meisten ökonomischen Theorien wird immer wieder der Vorwurf impliziter Normativität gemacht. Dies wäre m.E. nur dann zutreffend, wenn die empirische Theorie über den Möglichkeitsraum der Kausalverantwortung automatisch eine entsprechende Aufgabenzuordnung nach sich ziehen würde. Dies sind aber zwei voneinander unabhängige argumentative Schritte.

Zu diesen (manchmal umstrittenen) Aufgaben gehört *zweitens*, dabei effektiv (oder besser: effizient) zu sein. Wie sehr dieser Aspekt im Fluss ist, lässt sich schon daran ersehen, dass zunehmend der effiziente Umgang mit natürlichen Ressourcen als (relativ) neu erkannte gesellschaftliche Aufgabe den Unternehmen zugemutet wird. Erwähnt werden sollte, dass die höhere Effizienz von Unternehmen nicht nur – wie bei Summer – mit den Argumenten Arbeitsteilung und Konkurrenz begründet werden kann. Auch über Märkte lässt sich bekanntlich gesellschaftliche Arbeitsteilung organisieren, und Konkurrenz gehört zu seinen Grundprinzipien. Wozu brauchen wir dann Unternehmen? Ronald Coase entwickelte in seinem 1937 erschienen, aber erst mit großer Verzögerung bahnbrechenden Aufsatz „The Nature of the Firm“<sup>31</sup> die Idee, dass Unternehmen gegenüber Märkten deshalb Effizienzvorteile aufweisen, weil auch die Benutzung von Märkten (Suchen von Tauschpartnern, Anbahnung und Durchsetzung von Verträgen usw.) nicht kostenlos ist. Da diese (später) sogenannten Transaktionskosten unter bestimmten Umständen in Unternehmen niedriger sind, haben Unternehmen gegenüber Märkten Effizienzvorteile.

Diesen Aufgabenzuordnungen, die schon bei Summer thematisiert waren, müssen m.E. zwei weitere hinzugefügt werden. Die *dritte* Aufgabenzuordnung wurde von J.A. Schumpeter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Er sah die Rolle des Unternehmers in der „schöpferischen Zerstörung“ der vorhandenen Produktionsstruktur durch neue Verfahren und Techniken, kurz: durch Innovationen.

Eine *vierte* Aufgabenzuordnung besteht in der Übernahme von Risiken, präziser: in der Übernahme von Unsicherheit. Diese Funktion von Unternehme(r)n ist kaum zu überschätzen und wurde zuerst in der Unsicherheitstheorie von Knight ausgearbeitet.<sup>32</sup> Er unterscheidet kalkulierbare und daher versicherbare Risiken und nicht kalkulierbare und daher nicht versicherbare Unsicherheit. Zu den Aufgaben von Unternehme(r)n gehört es, die Nachfrage nach und das Angebot von Gütern abzuschätzen, die Rentabilität der verschiedenen Produktionsprozesse zu kalkulieren und die gewählten Produktionsprozesse durchzuführen. Gewinn und Verlust sind dann Residualeinkommen, die keinem Produktionsfaktor zugerechnet werden können. Wie bedeutend diese Aufgabenzuordnung einzuschätzen ist, lässt sich schon daran ablesen, dass in den oben<sup>33</sup> zitierten Unternehmensdefinitionen von Schweitzer und Gabler das eigene Marktrisiko zur Unternehmensdefinition gehört. „Eine Wirtschaftseinheit, die das Marktrisiko ablehnt oder der das Marktrisiko genommen wird, verliert den Charakter eines eigenständigen Unternehmens.“<sup>34</sup> In dieser Arbeit wurde ein wesentlich weiterer Unternehmensbegriff gewählt. Trotzdem gehört die Übernahme des Marktrisikos zu den Aufgaben, die den meisten Unternehmen in Marktwirtschaften zugemutet wird. Wo das Marktrisiko abgelehnt oder abgenommen wird, d.h. das Risiko des Verlustes (und im schlimmsten Fall: des Konkurses), verliert die Organisation zwar nicht den Cha-

<sup>31</sup> Coase 1937/1991.

<sup>32</sup> Knight 1921/1965; zur Unterscheidung von Risiko und Unsicherheit bzw. Gefahr vgl. auch Kaufmann 1995, 76-79.

<sup>33</sup> Vgl. oben Kap. 3.2.

<sup>34</sup> Schweitzer 1990, 23.

rakter eines selbständigen Unternehmens und fällt nicht aus dem Definitionsbereich „Unternehmen“ heraus. Vielmehr erfüllt dann ein Unternehmen eine Aufgabe nicht, die anderen Unternehmen zugemutet wird. Dafür kann es Gründe geben. Unter dem Postulat der Gleichbehandlung muss es dafür sogar Gründe geben.<sup>35</sup> Bei der Diskussion, welche Aufgaben an welche Unternehmen zugeschrieben werden, und bei der Frage „Wie nehmen unterschiedliche Unternehmen in unterschiedlicher Weise ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr?“, ist diese Funktion unbedingt zu berücksichtigen.

Damit sind die potentiellen Objekte der Unternehmensverantwortung keineswegs abgeschritten. Es sind lediglich diejenigen Dimensionen der Rollenverantwortung von Unternehmen benannt, die in Marktwirtschaften besonders typisch sind: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche der Sicherung menschlicher Bedürfnisse materieller und immaterieller Natur dienen; dabei effizient zu sein, was den effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen einschließt; in „schöpferischer Zerstörung“ Produkt- und Prozessinnovationen zu tätigen und die bei all dem entstehenden Risiken selber zu übernehmen. Man muss nicht über diese vier Dimensionen hinausgehen, um zu erkennen, dass die konkrete Aufgabenzuordnung innerhalb dieser Dimensionen an einzelne Unternehmen oder Unternehmensgruppen bereits Ziel- bzw. Rollenkonflikte provoziert. Wer z.B. von einem Unternehmen die beständige Produktion inhaltlich und qualitativ bestimmter Güter in über die Zeit hinweg immer gleicher Qualität und Ausstattung fordert, der muss vermutlich bei der Zuschreibung von Innovationspotentialen und „schöpferischer Zerstörung“ Abstriche machen.

## 7.3 Aufgabenverantwortung und Gewinnprinzip

### 7.3.1 Zur These des Marktdeterminismus

In die Rekonstruktion der genannten vier Kerndimensionen der Aufgabenverantwortung von Unternehmen ist das in Werner Sombarts Wesensbestimmung enthaltene Gewinnprinzip nicht aufgenommen. Ein relevanter Teil der unternehmensethischen Debatte kreist um die Frage, wie sich Gewinnprinzip auf der einen Seite und moralische oder soziale Verantwortung von Unternehmen auf der anderen Seite zueinander verhalten. Führt das „Wesen des Unternehmens“ oder das marktwirtschaftliche Prinzip zu einer Determination dieser Subjekte, welche eine

<sup>35</sup> Die Abwendung von Konkursen durch staatliche Bürgschaften oder ähnliches wird häufig mit dem Argument der Erhaltung von Arbeitsplätzen begründet. Da Fragen der Fairness und Gleichbehandlung von Unternehmen nicht Gegenstand dieser Untersuchung ist, sei hier nur angemerkt, dass damit meist eine eklatante Bevorzugung großer Unternehmen einhergeht, da nur solche Konkurse die Schwelle der öffentlichen Aufmerksamkeit überschreiten bzw. eine entsprechende Bühne für das publikumswirksame Eingreifen politischer Akteure abgeben. Diese Ungleichheit wird (etwas) dadurch relativiert, als Großunternehmen auch im negativen Fall (Stichwort: Ökologische Skandale) größerer öffentlicher Beobachtung unterworfen sind bzw. die Auflistung sogenannter „Machenschaften der Weltkonzerne“ zu beachtlichen Verkaufserfolgen auf dem Büchermarkt führen kann. So bei Werner/Weiss 2001.

eigenständige Reflexion auf Objekte der Unternehmensverantwortung überflüssig oder gar schädlich machen?

Dabei lassen sich zwei Varianten der Determinismusthese isolieren. Die erste Variante geht vom Gewinnprinzip als Wesensmerkmal des Unternehmens bereits aus. Damit sind die Handlungen des Unternehmens determiniert. Die Unterscheidung zwischen den Ebenen der Sachziele und Formalziele lässt unmittelbar plausibel werden, warum eine Determination von Unternehmenshandlungen durch das Gewinnprinzip nicht ernsthaft behauptet werden kann. Wenn die Volkswagen AG ausschließlich daran interessiert ist, Gewinnmaximierung zu betreiben, so erreicht sie dies nur durch Mittel auf der Sachzielebene: Gewinne maximieren zu „wollen“, ist keine Handlungsorientierung. Volkswagen muss Autos entwickeln, bauen und vertreiben. Eine strikte Determination durch das Gewinnprinzip müsste empirisch dazu führen, dass alle Unternehmen das Gleiche tun, was offensichtlich nicht der Fall ist. Diese interne Determinationsthese entspräche weiterhin dem im vorigen Kapitel diskutierten und als nicht plausibel ausgewiesenen Maschinenmodell der Unternehmung.

Die zweite Variante geht von der unbedingten und ausschließlichen Einbindung von Unternehmen in das gesellschaftliche Funktionssystem der Wirtschaft aus, welches seine Kommunikation nach dem binären Code Zahlen/Nicht-Zahlen strukturiert. Alle Kommunikationsleistungen jenseits dieses Codes sind *stricte dictu* nicht Teil des Funktionssystems Wirtschaft. Beispielsweise haben Verantwortungsdiskurse hier keinen Ort. Eine damit kompatible – aber aus anderen theoretischen Wurzeln gespeiste – Tradition beruht auf der in der ökonomischen Theorie für Individuen und Unternehmen unterstellten *Maxime* der Eigennutzmaximierung. „Der *homo oeconomicus* und sein ‚Egoismus‘ haben ... im Forschungsprogramm der Ökonomik den Status einer Annahme und nicht den Status einer Hypothese. (...) Der Satz: Akteure maximieren ihren Nutzen unter Restriktionen, ist keine empirische Behauptung, sondern das prä-empirische Erklärungsschema der Ökonomik.“<sup>36</sup> Die theoretische Abstraktion mit Hilfe des Codes Zahlen/Nicht-Zahlen und Verhaltensannahmen zur Bildung von Hypothesen können zwar auf ihre Nützlichkeit (für welche Zwecke) befragt, aber weder theoretisch noch empirisch widerlegt werden.<sup>37</sup> Die Konsequenz der letztgenannten Abstraktionsleistung lautet: „Paradigmatisch gesehen, besteht im Wettbewerbsprozess von der Anfangsausstattung bis zu den Marktergebnissen ein quasi determinierter Zusammenhang.“<sup>38</sup> Ein Blick auf verschiedene Wirtschaftsordnungen lässt diese These als zunächst absurd erscheinen. In Planwirtschaften (ohne Wettbewerb) werden die Handlungen von Unternehmen viel unmittelbarer (politisch) determiniert. Diese Determination ist typischerweise in Marktwirtschaften wesentlich geringer. Die genannte „paradigmatische Sicht“ kommt nur durch Ausblendungen zustande, deren Legitimität für Forschungszwecke hier nicht be-

<sup>36</sup> Homann 1988, 116.

<sup>37</sup> Der Aufweis, dass Menschen anders handeln, als es die *homo oeconomicus*-Annahme nahelegt, kann in keinem Fall die mit Hilfe dieser Annahme gebildeten Hypothesen widerlegen.

<sup>38</sup> Homann 1990, 39.

stritten werden soll.<sup>39</sup> Vielmehr ist zu unterscheiden zwischen solchen Theoriesystemen auf der einen Seite und ihrer Verwendung zum Zwecke der Verantwortungsabwehr auf der anderen Seite.<sup>40</sup> Die prinzipielle Abwehr von Verantwortungszuschreibungen mit Hinweis auf die determinierende Wirkung von Markt und Wettbewerb ist logisch inkonsistent, sofern es nicht um Unternehmen als theoretische Punkte in der Marktanalytik geht, sondern um real existierende Organisationen.

Der häufig begegnende Hinweis auf die Sachzwänge der Ökonomik kann nicht als Pauschalargument, sondern nur als Hinweis auf externe Einflüsse oder auf fehlende Allmacht interpretiert werden. Davon ist bei Menschen wie Unternehmen selbstverständlich auszugehen. Die prinzipielle Zuschreibung von Personalität und Verantwortung an die Gattung (Mensch bzw. Unternehmen) impliziert noch nicht Entscheidungsfreiheit im Einzelfall. Sie ist selbst eine Abstraktion und Zumutung. Die Debatte über die Determiniertheit des Handelns ist keine besonders unternehmensethische Debatte. Wenn diese Determinismusthese nicht geteilt wird, dann ist auch Marktdeterminismus kein grundsätzliches Argument.

Der Hinweis auf Sachzwänge ist nicht als Marktmetaphysik, sondern als berechtigter Hinweis auf die Aufgabenverantwortung im Rahmen einer bestimmten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung zu rekonstruieren.

### 7.3.2 Preismechanismus, Wettbewerb und ihr moralischer Sinn

Für den Zusammenhang von Aufgabenverantwortung und Gewinnprinzip muss die Unternehmensethik auf eine allgemeine Wirtschaftsethik bzw. auf volkswirtschaftliche Preistheorie, auf Markt- und Wettbewerbstheorie zurückgreifen. Unternehmensethik vollzieht sich dann – wie Karl Homann es formulieren würde – auf zwei Ebenen: auf der Ebene der wirtschaftspolitischen Rahmenordnung und auf der Ebene der Handlungen des Unternehmens. Ethische Fragen der wirtschaftspolitischen Rahmenordnung werden in den folgenden Ausführungen nur sehr begrenzt berücksichtigt – und zwar insofern als ihre Gestaltung selbst Aufgabe der Unternehmen werden kann. Denn der Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage nach den Objekten der Unternehmensverantwortung und nicht die allgemeinere Frage nach einer lebensdienlichen Gestaltung der Wirtschaft.

Der Zusammenhang von Gewinnprinzip und Aufgabenverantwortung ergibt sich in einer solchen zweistufigen Argumentation aus bestimmten (bestreitbaren) Annahmen über die Funktionsweise von Märkten. Es ist – wie Peter Ulrich mit Recht, aber m.E. nur scheinbar im Widerspruch zu der Konzeption von Karl Homann betont – nicht von einem ethisch legitimierbaren Gewinnprinzip auszuge-

<sup>39</sup> Letzteres ist deshalb explizit zu betonen, weil in zahlreichen wirtschaftsethischen Ansätzen immer wieder die implizite Normativität ökonomischer Theorien zum Thema gemacht und bekämpft wird – so z.B. von Peter Ulrich 1997, 131-163.

<sup>40</sup> Ganz analog ist bei der Diskussion über marktwirtschaftliche Ordnungen und Wirtschaftspolitik zu unterscheiden zwischen der Modellwelt der Wohlfahrtsökonomik und der Verwendung dieses Modells in Politikempfehlungen von Ökonomen. Denn die reale Welt ist nicht identisch mit den Bildern, welche „durch die Brille des allgemeinen Konkurrenzgleichgewichts“ (Nutzinger 1992, 49) entstehen. Die ordnungspolitische Diskussion ist nicht Gegenstand dieser Arbeit, lässt sich methodisch aber in analoger Weise führen. Vgl. Nutzinger 1992.

hen, schon gar nicht von einem unmittelbar ethisch begründeten Gewinnmaximierungsprinzip. Ausgangspunkt muss vielmehr *erstens* die Annahme sein, dass in jeder Gesellschaft bestimmte Aufgaben übernommen werden müssen. *Zweitens* ist die Annahme zu treffen, dass in Gesellschaften, die sich marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen gegeben haben, ein relativ breiter expliziter oder impliziter Konsens besteht, dass Unternehmen zumindest für die vier oben genannten Aufgaben Verantwortung übernehmen sollen. Die *dritte* Annahme besteht in Verhaltensannahmen für Individuen und Unternehmen. Inhaltlich reicht dabei die Annahme aus, dass beide Akteursgruppen immer auch(!) die Neigung haben, eigene Ziele auf Kosten anderer zu verfolgen, die Aufgaben nicht einfach zu übernehmen, sondern z.B. Güter lieber zu verbrauchen, statt sie mühevoll zu produzieren, Risiken lieber nicht selber zu tragen, sondern auf andere abzuschieben, lieber beim Althergebrachten zu verbleiben, statt neue Lösungen zu versuchen und zu wagen. Die *vierte* Annahme besteht darin, dass es daher hilfreich und notwendig ist, den inneren Beweggründen von Unternehmen und Individuen zur Übernahme ihrer Aufgaben externe Stabilisierungsmechanismen zur Seite zu stellen, z.B. strafbewehrte gesetzliche Verbote oder Anreize in Gestalt einer Aussicht auf Gewinne. Die *fünfte* Annahme besteht darin, dass der marktwirtschaftliche Preismechanismus in Verbindung mit Rechts- und Wettbewerbsordnungen am besten geeignet ist, diese externe Feedback- und Motivationsfunktion zu übernehmen. Holger Bonus hat in diesem Zusammenhang „Preise als geronnene Verantwortung“ bezeichnet.<sup>41</sup>

Wenn das so ist, dann belohnen marktwirtschaftlich organisierte Gesellschaften die Aufgabenerfüllung von Unternehmen mit Gewinnen. Dabei spielt es für den hier gegebenen Zusammenhang keine Rolle, ob dabei die „reine“ Marktlogik am Werke ist oder ob und in welchem Umfang diese durch staatliche und andere Akteure beeinflusst und korrigiert wird, sei es durch Ordnungspolitik, Lenkungssteuern o.ä.<sup>42</sup>

Entscheidend ist, dass die Rahmenordnung als ein Instrument begriffen wird, in dem auch auf dem Wege des Tausches, der Zahlungen und Zahlungsbereitschaften die tatsächliche Wahrnehmung von bestimmten Aufgabenverantwortungen kommuniziert wird. Die daraus resultierenden Gewinne oder Verluste können als Feedbackinstrument interpretiert werden, mit welchem die Umwelt des Unternehmens diesem eine Bewertung mitteilt über dessen Aufgabenerfüllung.

Summer geht sogar einen Schritt weiter und vermutet an der argumentativ analogen Stelle, es könnten Parallelen „zwischen Habermas‘ Verfahrensethik und der Marktwirtschaft als einem kommunikativen Verhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern gezogen werden, wobei der Preis als ein Medium der Verständigung aufgefasst werden könnte, das bis zu einem gewissen Grad ähnliche Funk-

<sup>41</sup> Bonus 1989.

<sup>42</sup> Daher sind auch die zahlreichen Einschränkungen gegen den Optimismus einer „unsichtbaren Hand“ oder der berechtigte Hinweis auf die Realitätsferne und den idealistischen Charakter neoklassischer Preistheorie hier nicht zu erörtern. Vgl. Nutzfänger/Seifert/Stock 1989, 109-124.

tionen erfüllt wie der ungehinderte Austausch von Argumenten im freien Diskurs.<sup>43</sup>

Insofern gewinnt das Gewinnprinzip eine „gewisse“ ethische Legitimation, wenn man voraussetzt, dass in diesem Abstimmungsprozess mit Hilfe des Preissystems die Gesellschaft tatsächlich Bewertungen zum Ausdruck bringt, die ethisch legitimierbar sind. Denn selbstverständlich ist es möglich, die Ergebnisse des Abstimmungsprozesses an Märkten zu kritisieren, genauso wie es möglich ist, die Wahlsysteme und deren Ergebnisse in Parteidemokratien zu delegitimieren. Dabei handelt es sich aber um eine Kritik an der gesellschaftlichen Willensbildung: Wollen wir überhaupt, dass Unternehmen Innovationen tätigen? Wäre nicht eine Festschreibung des Status Quo besser? Es handelt sich dann um eine innerethische Differenz. Solche Fragen haben noch nichts mit dem Verhältnis von Gewinnprinzip und Moral auf unternehmensethischer Ebene zu tun.

So gesehen entsprechen Märkte einem Abstimmungssystem der Gesellschaft, mit dem diese formuliert, was sie von Unternehmen erwartet, und dies v.a. mit Hilfe des Preismechanismus den Unternehmen mitteilt. Alternativ wäre auch denkbar, dass eine Gesellschaft in einem idealen Abstimmungsprozess oder im Diskurs festlegt, wie viele Autos welcher Kategorie wann produziert werden sollen, und dies den jeweiligen Firmen als ihre Aufgabenverantwortung zuschreibt, die sie bei Nicht-Erfüllung entsprechend sanktioniert.

Wenn Unternehmen als Innovatoren Pioniergewinne realisieren, werden sie – so gesehen – für eine bestimmte Aufgabenerfüllung belohnt und können an ihrem Gewinn ablesen, inwieweit sie dieser Aufgabe gerecht geworden sind. Mit Gewinnen als Risikoprämie werden Unternehmen dafür belohnt, dass sie im Versuch-und-Irrtum-Verfahren sich selber an der Suche nach den gesellschaftlichen Bewertungen beteiligen.<sup>44</sup> Wettbewerb sorgt dafür, dass diejenigen belohnt werden, welche die richtigen Güter und Dienstleistungen effizienter als andere erstellen und anbieten.

Wettbewerb hat – dies hat Ingo Pies herausgearbeitet – seinen sozialen und moralischen Sinn auch darin, die wechselseitigen Erwartungserfüllungen von Vertragspartnern auf Märkten zu stabilisieren. Nicht nur rechtliche Sanktionierung, sondern auch die Möglichkeit des Partners, zu einem anderen Tauschpartner ausweichen zu können, erhöht die Anreize, dessen Wünsche und Anforderungen im eigenen Handeln zu berücksichtigen.<sup>45</sup> Die mögliche Selbstbindung des Unternehmens zur bestmöglichen Berücksichtigung der Interessen seiner Tauschpartner wird in eine gesellschaftlich organisierte Fremdbindung transformiert.

Gerade Wettbewerb zwischen Akteuren einer Marktseite liegt häufig nicht im kurzfristigen Eigeninteresse des Unternehmens, wie man am Verhalten von Quasi-Monopolisten beobachten kann. Daher müssen Wettbewerbsregeln selbst wie-

<sup>43</sup> Summer 1998, 174. Auf Basis von Kant formuliert er darüber hinaus: „Von daher lässt sich die auf Marktprozessen beruhende Wirtschaftsordnung und das ihr integrierte Gewinnprinzip als ökonomische Realisierung der Freiheit der Person verstehen.“ (173f).

<sup>44</sup> Wie Unternehmen in ihren Beziehungen z.B. zu Kapitaleignern auf der einen und zu angestellten Mitarbeitern dieses Risiko und dessen mögliche Prämie verteilen, ist eine andere – hier nicht zu thematisierende – Frage.

<sup>45</sup> „Der soziale Sinn des Marktes (und seiner Institutionen; Ergänzung JF) ist es, Tauschverhältnisse zu organisieren“ (Pies, 2000, 20).

derum stabilisiert werden, z.B. durch das Rechtssystem (Kartellverbot). Die Teilnahme am Wettbewerb und dadurch die Bestätigung seiner Regeln ist selbst Gegenstand der sozialen und moralischen Verantwortung des Unternehmens.

Die Berücksichtigung aller Handlungsfolgen bei hochgradiger Interdependenz in komplexen Großgesellschaften ist nicht möglich. Verantwortung dafür wird also inhaltsleer. Steuerung und Verantwortungszuschreibung über Preise ist dann *ein* Kommunikationsinstrument in hochkomplex arbeitsteiligen Gesellschaften und ein Substitut zum verbalen Dauerdiskurs über lebensdienliches Wirtschaften. Preise und eine Orientierung daran „als wolle man Gewinne maximieren“ ist ein wesentliches Instrument zur Komplexitätsreduktion in den Entscheidungsprozessen der Unternehmungen, sofern diese sich an der Willensbildung in der Gesellschaft orientieren wollen. Die mit Hilfe des Preissystems zugeschriebene Aufgabenverantwortung wahrzunehmen, insofern Gewinne zu erwirtschaften, ist Teil der moralischen Verantwortung von Unternehmen und nicht neutral.<sup>46</sup> Daher geht jede Debatte darüber fehl, ob es eine Corporate Social Responsibility in einer Marktwirtschaft geben könne. Sie ist immer schon da.

Dieser Gedankengang setzt voraus, für den Marktmechanismus die gleichen Argumente gelten zu lassen, die oben für das Rechtssystem entwickelt wurden. Dort wurde die These vertreten, dass einem legalen Handeln seine moralische Vorzugswürdigkeit nicht deshalb abgesprochen werden kann, weil illegales Handeln bestraft würde. Analog ist festzustellen, dass die Gestaltung sozialer Beziehungen im Sinne so genannter Anreizkompatibilität (gut zu handeln, lohne sich) kein Widerspruch zu moralischer Verantwortung, sondern wesentliches unterstützendes Element sein kann.

### 7.3.3 Die Grenze des Gewinnprinzips

Auf Unternehmensebene hat dies folgende Konsequenz: Sofern Unternehmen durch ihr wirtschaftliches Handeln Gewinne realisieren, können sie davon ausgehen, dass sie in Bezug auf ihre Verantwortungswahrnehmung zumindest nicht ganz falsch liegen. Der Gewinn ist dann ein komplexitätsreduzierendes Indiz, kein moralisches Ziel. Sofern Unternehmen sich an den in einer Gesellschaft vorliegenden Bewertungen einschließlich deren ständiger Veränderung orientieren wollen, haben sie gute Gründe, ihr Handeln an der Realisierung von Gewinnen auszurichten und diese Ausrichtung in ihre interne „Willensbestimmung“ aufzunehmen. Dies kann zum Beispiel so geschehen, dass einer Teilgruppe der am Unternehmen beteiligten Individuen der Gewinn prinzipiell zugesprochen wird und diese Teilgruppe in der CID-Struktur besonderes Gewicht erhält.

Da es sich aber nur um ein (starkes) Indiz und nicht selbst um ein oberstes moralisches Ziel handelt, gilt die „Richtigkeitsvermutung“<sup>47</sup> des Gewinnprinzips

<sup>46</sup> Damit sind solche Ansätze der ethischen Unternehmensbewertung zu kritisieren, die von einem entweder unmoralischen oder amoralischen ökonomischen Handeln ausgehen, um solche durch ethische Verträglichkeitskriterien zu korrigieren – z.B. durch die Kriterien der Kulturverträglichkeit, der Sozial- und der Umweltverträglichkeit wie im Frankfurt-Hohenheimer-Leitfaden. Vgl. Hoffmann-Ott-Scherhorn 1997.

<sup>47</sup> Steinmann / Löhr (1991), 8 mit etwas anderer Begründung der Richtigkeitsvermutung und v.a. mit anderer Darstellung der Grenzen jener Richtigkeitsvermutung.

nur so lange, wie nicht andere Indizien dagegen sprechen. Dies festzuhalten ist deshalb wichtig, weil *erstens* nur in der besten aller ökonomischen Modellwelten vollständige Konkurrenzmärkte ohne Informations- oder gar Machtasymmetrien bei angemessen gleicher anfänglicher Ressourcenausstattung ohne sogenannte externe Effekte tatsächlich die gesellschaftlichen Bewertungen eindeutig und fehlerfrei in Gleichgewichtspreisen zum Ausdruck bringen,<sup>48</sup> und weil *zweitens* gar nicht gesagt ist, dass selbst solche idealiter zustande gekommenen Bewertungen mit der moralischen Auffassung eines Individuums oder einer Gruppe übereinstimmen.

Welches Indizien können die Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips stören?

- Wenn die Erzielung oder Steigerung von Gewinnen die **Verletzung von Gesetzen** erfordern würde, dann ist ein erstes und starkes Indiz gegeben. Das Verhältnis Gewinn gegen Gesetz ist aber nicht so aufzulösen, dass prinzipiell Gewinn vor Gesetz oder Gesetz vor Gewinn zu setzen wäre. In beiden Fällen handelt es sich um Indizien! Auch Legalität ist nur ein Indiz für Legitimität. Die Komplexitätsreduktion auf beiden Seiten funktioniert nicht. Es ist eine eigene Antwort qua Güterabwägung oder ergänzender Indizien gefordert. Eine solche Antwort, die gleichzeitig ein eigenes Werturteil einschließt, könnte lauten: Rechtliche Regelungen, die in demokratischen Verfahren zustande gekommen sind, werden stets beachtet.
- **Öffentliche Kritik an Unternehmenshandlungen**, z.B. Umweltverschmutzung, Standortverlagerung ist ein Indiz dafür, dass die Angemessenheit des Unternehmenshandelns zumindest strittig ist. Das Gewinnprinzip gibt auf diese Strittigkeit keine Antwort. Allerdings kann die Abwägung der hinter dem Gewinnprinzip stehenden Aufgabenzuschreibungen zum Beispiel zu dem Schluss führen, dass tatsächlich bestimmte Umweltschädigungen nicht mehr mit den Primäraufgaben in Übereinstimmung gebracht werden können, während dies bei der Standortverlagerung sehr wohl der Fall sein kann.
- **Öffentliche Kritik an Folgen von Unternehmenshandlungen**, z.B. Rüstungsexporten in Krisengebiete, sofern diese nicht ohnehin verboten sind, ist gegenüber der unmittelbaren Handlungskritik nochmals gesondert zu diskutieren.
- Der Umgang mit **Informationsasymmetrien** oder den **spezifischen Investitionen** anderer in lang anhaltenden vertraglichen Beziehungen sind typische Punkte für mögliche unternehmensethische Konflikte, die nicht pauschal mit dem Hinweis auf das Gewinnprinzip beantwortet werden können. Die Grenze zwischen guter Werbung und täuschender Werbung ist beispielsweise häufig ein schmaler Grat. Irreführende Werbung kann mit den hinter dem Gewinn-

<sup>48</sup> Bevor man aus der unbestrittenen Differenz zwischen Modellwelt und Realität (z.B. politisch) Konsequenzen zieht, ist zu prüfen, ob die Konsequenzen bessere sein werden. So weicht auch die Realität politischer oder gar bürokratischer Systeme deutlich von den Modellwelten der Demokratietheorien ab und selbst in real existierenden verständigungsorientierten Diskursen übt nicht immer das bessere Argument den zwanglosen Zwang aus. Analoges lässt sich auch im Rechtssystem feststellen, und in der Pädagogik allzumal.

prinzip stehenden Aufgaben der Unternehmung nicht legitimiert werden. Die allgemeinere Kritik an der Werbung, sie erzeuge erst Bedürfnisse, die dann befriedigt werden können oder sie erzeuge die falschen Bedürfnisse, ist zwar im Rahmen allgemeiner Gesellschaftskritik denkbar, kann als Kritik an Unternehmen mit dem Hinweis darauf zurückgewiesen werden, dass die in der Werbung stattfindende Suche nach neuen oder veränderten Bedürfnissen gerade einer der Kernaufgaben marktwirtschaftlicher Unternehmen entspricht.

- Auch **im Unternehmen selbst** können Missstände im Umfeld oder als Konsequenz des Unternehmenshandelns wahrgenommen werden und zur Prüfung eigener Beteiligung oder möglicher Handlungsänderungen führen. Extreme Rassendiskriminierung, Zwangs- und Kinderarbeit können solche Anlässe sein. Inwiefern solche Themen im Unternehmen zur Sprache kommen, hängt eng mit der von Kleinfeld eingeforderten persongerechten Unternehmenskultur zusammen. Die eigene Sensibilität des Unternehmens für solche Missstände hängt jedenfalls nicht nur von den involvierten Personen, sondern von der Kommunizierbarkeit dieser Themen im Unternehmen ab.
- Ein Indiz dafür, dass das Gewinnprinzip als Indikator gesellschaftlicher Rollenzuschreibung nicht ausreicht, liegt auch dann vor, wenn die Gesellschaft oder einzelne Gruppen den Unternehmen **weitere Aufgaben** zuschreiben, z.B. Mitwirkung am Bildungsauftrag.

Diese Indizien sagen noch nichts über notwendige Handlungsänderungen aus und schon gar nicht darüber, dass aus ethischer Sicht ein Gewinnverzicht notwendig sei. Sie sind lediglich Hinweise darauf, dass die Erfüllung der gesellschaftlichen Rollenanforderungen nicht mehr unstrittig ist. Der Feedback-Mechanismus Gewinn und seine Richtigkeitsvermutung funktionieren nicht mehr hinreichend.

## 7.4 Erweiterte Aufgabenverantwortung als „Corporate Social Responsibility“?

Mit der Rekonstruktion von marktwirtschaftlichem Wettbewerb und Preismechanismus als gesellschaftlichen Bewertungsverfahren ist nicht gesagt, dass z.B. der Preis der einzige Wettbewerbsparameter sein könne oder solle. Möglicherweise gibt es Gründe, dass auch andere Wettbewerbsparameter verstärkt zur Geltung zu bringen sind, z.B. Korruptionsfreiheit bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Es ist auch nicht behauptet worden, dass die Berufung auf Wettbewerbsbedingungen automatisch alle anderen Verpflichtungen von Unternehmen für bestimmte Verantwortungsobjekte ausschließe. Allerdings ist mit der Argumentation sehr wohl die Auffassung verbunden, dass bei der externen Zuschreibung von Verantwortung an Unternehmen das Faktum der Wettbewerbsbedingungen in Betracht gezogen werden muss. Denn der Wettbewerb beschränkt eindeutig die Einflussmöglichkeiten konkreter Unternehmen auf bestimmte gesellschaftliche Problemlagen. Beispielsweise macht es wenig Sinn, Unternehmen für die Arbeitslosigkeit in einer Region allein verantwortlich zu machen, auch dann, wenn sie Mitarbeiter

entlassen haben, und schon gar nicht, wenn ihr Beitrag darin besteht, „nicht genügend“ Mitarbeiter eingestellt zu haben. Umgekehrt reicht der Hinweis auf den Wettbewerb alleine nicht aus, die Mitverantwortung von Unternehmen für das Wohlergehen ihrer langjährigen Mitarbeiter oder für eine stark durch ein einzelnes Unternehmen geprägte Region zu negieren. In den durchaus verpflichtenden Beziehungen des Wettbewerbs kollidiert in diesem Fall das Unternehmenshandeln mit dem Menschenrecht auf (Erwerbs-)Arbeit, sofern man ein solches annimmt.

Der pure Hinweis auf die Verantwortung ist nicht die Lösung des Konflikts. Vielmehr ist erst im Einzelnen zu untersuchen, worin im Rahmen und unter konkreten Bedingungen einer bestimmten Branche die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens in Bezug auf ein erkanntes gesellschaftliches Problem bestehen.

### Verantwortung für Gemeinwohl und Zukunft?

Die Fokussierung von Unternehmensverantwortung auf die genannten vier Dimensionen hat ihr Recht darin, dass nur begrenzte Aufgaben- und Rollenzuschreibungen Verantwortung konkret werden lassen, diese tendenziell überprüfbar machen und insofern die Voraussetzung dafür bieten, dass bestimmte Subjekte (Unternehmen) für bestimmte Objekte (gesellschaftliche Aufgaben) eintreten, eintreten können und auch eintreten müssen. Die Problematik solcher Fokussierung besteht darin, dass damit notwendigerweise Ausblendungen verbunden sind, was nur dann unproblematisch wäre, wenn alle gesellschaftlichen Aufgaben klar zugeordnet wären. Dies ist systematisch nie der Fall. Darin hat die Rede von und der Appell an eine sogenannte Gemeinwohlorientierung ihr relatives Recht.

In Kapitel 4.7 wurde für den stets unabgeschlossenen Diskurs über Verantwortungszuschreibungen die Maxime formuliert, dass die Reichweite von Verantwortung eines Verantwortungssubjekts bzw. aller definierbaren Verantwortungssubjekte sinnvollerweise so zu bemessen sei, dass nicht für unnötig viele Objekte keine Subjekte bestimmt werden können.

Schon immer sind Unternehmen daher über die vier genannten Kerndimensionen hinaus in weitere Verantwortungsbeziehungen eingebunden gewesen, z.B. mittels Steuern oder durch die Beteiligung an der sozialen Sicherung ihrer Mitarbeiter. Trotzdem spricht vieles dafür, dass der nicht neue, aber neu entflammte Ruf nach der Verantwortung von Unternehmen mit neuen gesellschaftlichen Aufgaben und mit veränderten Handlungspotentialen anderer individueller und korporativer Subjekte zusammenhängt. Zumindest in der Bundesrepublik hat das Ende der Ost-West-Spaltung in Verbindung mit den schon vorher induzierten Internationalisierungstendenzen dazu geführt, dass gesellschaftliche Aufgabenverteilungen neu definiert werden müssen. Die Lösungskompetenzen staatlicher Organisationen sind – so wird häufig behauptet – zurückgegangen.<sup>49</sup> Gleichzeitig sehen zahlreiche, insbesondere große, Unternehmen ihr Betätigungsfeld immer weniger (nur) in Deutschland, d.h. sie nehmen ihre primären Aufgaben z.B. weltweit wahr. So versucht man, Unternehmen in Aufgaben einzubinden, die traditionell staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren zugeschrieben wurden.

<sup>49</sup> Auf das Verhältnis von externen zu internen Faktoren muss hier nicht eingegangen werden.

Sofern man einzelnen oder allen Unternehmen weitere Aufgaben zuordnet, erhöhen sich aber die potentiellen Konflikte. Für die Zuschreibbarkeit und Tragbarkeit von Aufgaben- und Rollenverantwortung ist aber ihre Beschränkung wesentlich. Dies muss keineswegs Eindimensionalität bedeuten, erfordert aber Konkretheit. Denn sonst ergibt sich schnell eine inhaltsleere Verantwortung für alles und nichts: Verantwortung als Gefühlssache. Denn auch in der unternehmensethischen Diskussion ist die von Bayertz in anderem Zusammenhang gestellte Frage relevant, ob nicht der Verantwortungsbegriff zu großer Unklarheit ausgeweitet und gerade dadurch diffus geworden ist. Als Verantwortung im allgemeinen, als Verantwortung für die Sache (ohne Benennung und deshalb für irgendeine Sache), als Verantwortung für die Zukunft<sup>50</sup> wird schon bei Max Weber die klare Funktion, die dem Verantwortungsbegriff bis dahin im politischen Kontext zugewiesen worden war, die Rechenschaftspflicht der Regierenden gegenüber den Regierten, durch eine Ethisierung vernebelt, die die Übernahme von Verantwortung zu einer Gefühls- und Gesinnungssache macht.<sup>51</sup> Dementsprechende Deklamationen finden sich zahlreich in Sonntagsreden, nicht nur von politischen, sondern auch von Personen aus Unternehmensleitungen. Auch die Charakterisierung eines Großunternehmens (e.on AG) in seinen zehn kurzen Leitsätzen als „verantwortliches Unternehmen“ ist weniger eine klar definierte Verantwortungsübernahme, sondern mit Verantwortung als Gefühl und als Gesinnungssache zu beschreiben. Aufgabe der Unternehmensethik ist es dann, die richtige Idee der Unternehmensverantwortung von solchen überflüssigen Moralisierungen zu befreien, um – am besten gemeinsam mit den Handelnden – die konkreten Verantwortlichkeiten auszufiltern.

Als weitere Maxime bei dieser Aufgabe ist oben definiert worden: Die Zuordnung von Verantwortung für bestimmte Objekte an ein Subjekt muss sich daran messen lassen, ob die damit verbundenen Aufgaben in den Möglichkeitsraum der Handlungswirkungen des Subjekts fallen. Je direkter die Einflussmöglichkeiten sind, desto plausibler ist Verantwortungszuschreibung. Die Prüfung des Möglichkeitsraumes schließt allerdings ein, zusätzliche Aufgabenverantwortungen auf ihren Bezug zu den Primärverantwortlichkeiten und den Wettbewerbsbedingungen zu prüfen.

Dies könnte der Sinn sein hinter jener– ansonsten kontraproduktiven – Unterscheidung zweier Arten von Verantwortung der Unternehmen: „kommerzielle (d.h. die erfolgreiche Durchführung ihrer Geschäfte) und soziale Verantwortung (das ist ihre Rolle in der Gesellschaft und dem Gemeinwesen).“<sup>52</sup> Die Reduktion von Corporate Social Responsibility auf „Aktivitäten, die über das reine Gewinnstreben hinausgehen“<sup>53</sup> Aktivitäten macht das Anliegen zu einem eher randständigen, periodisch in Erscheinung tretenden Modethema.<sup>54</sup> Durch den Kategorienfehler, welcher das Gewinnprinzip nicht auf die dahinter liegenden primären Ver-

<sup>50</sup> Die Kritik an dieser Formulierung trifft implizit auch die Wirtschaftsdenkschrift der EKD, deren Untertitel lautet: „Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft“. Kirchenamt 1991.

<sup>51</sup> Vgl. Bayertz 1995, 41.

<sup>52</sup> Bethin 2003, 56.

<sup>53</sup> Bethin 2003, 56.

<sup>54</sup> Insofern ist die Kritik von Henderson berechtigt; vgl. oben S. 26f.

antwortlichkeiten von Unternehmen zurückführt,<sup>55</sup> werden entweder Selbstwidersprüche eingeführt („Wahrnehmung von Verantwortung, die über das Gewinnstreben hinausgeht, führt zu wirtschaftlichem Erfolg“) oder ein nur situativ auftretender Konflikt wird zum Ausgangspunkt der Erörterung gemacht.<sup>56</sup>

Unter der Voraussetzung einer grundsätzlichen Bejahung marktwirtschaftlicher Ordnungen ist es plausibel, wenn die Verantwortung von Unternehmen zunächst auf ökonomische Aufgaben unter Beachtung negativer Pflichten fokussiert wird. Mögliche darüber hinausgehende Aufgabenzuschreibungen sollten möglichst direkt an den Handlungsfeldern des Unternehmens, an ihren unmittelbaren Kausalwirkungen anknüpfen.

## 7.5 Übernahme von Verantwortung (Selbstzuschreibung)

Welches kann die Antwort des Unternehmens auf solche erweiterten Verantwortungszuschreibung sein? Das Besondere an der Debatte über Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship ist, dass nicht nur Verantwortung zugeschrieben und im Rahmen von Wettbewerbsstrukturen institutionalisiert wird, sondern dass Verantwortung von Unternehmen selbst übernommen wird – genauer: sich selbst zugeschrieben wird. Im Folgenden soll – anknüpfend an Vorschläge von Homann/Blome-Drees – dafür plädiert werden, dass die Selbstzuschreibung von Verantwortung ihrerseits Objekt der Unternehmensverantwortung werden kann.

### 7.5.1 Verantwortung in Wettbewerbs- und ordnungspolitischen Strategien

Homann/Blome-Drees<sup>57</sup> haben ein idealtypisches Ablaufschema eines unternehmensethischen Entscheidungsprozesses entwickelt, anhand dessen ihr unternehmensethischer Ansatz kurz zu erläutern ist. Als Reaktion auf eine moralische Anforderung müssen Unternehmen drei Fragen beantworten:

- 1) Ist die Anforderung ethisch gut begründet? Als zentral für diese Aufgabe wird auf den Grundsatz der Universalisierbarkeit hingewiesen. Hinter nicht universalisierbaren Forderungen verbergen sich – so Homann/Blome-Drees<sup>58</sup> – in der Regel individuelle oder Gruppeninteressen, die bei allgemeiner Realisierung unerwünscht sind: Schutz vor Strukturwandel, Protektionismus usw. Wenn diese Frage positiv beantwortet ist:
- 2) Berücksichtigt die bestehende Rahmenordnung das moralische Anliegen bereits? Wenn ja, dann ist – aufgrund der Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips – die Prüfung an dieser Stelle abubrechen.<sup>59</sup> Wenn nein:

<sup>55</sup> Vgl. oben Kap. 7.3.2.

<sup>56</sup> Vgl. unten Kap. 7.5.2.

<sup>57</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 156-167.

<sup>58</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 158f.

<sup>59</sup> Leider findet sich kein Beispiel für den Fall, dass Frage 1 positiv und Frage 2 negativ beantwortet wird.

- 3) „Nur für den Fall einer defizitären Rahmenordnung ... sind die Unternehmen in der Marktwirtschaft verpflichtet, eigene Möglichkeiten zu suchen, um berechnete moralische Anforderungen erfüllen zu können. Welche Handlungsmöglichkeiten einem Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen zur Verfügung stehen, hängt wesentlich davon ab, wie sich eine moralisch induzierte Verhaltensänderung auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens auswirkt und wie die anderen Unternehmen in der Wettbewerbssituation reagieren.“<sup>60</sup>

Die mögliche Verhaltensänderung führt das Unternehmen in eines der folgenden vier Handlungsfelder:<sup>61</sup>

		hohe moralische Akzeptanz			
geringe Rentabilität	III. ökonomischer Konfliktfall	I. positiver Kompatibilitätsfall			
	IV. negativer Kompatibilitätsfall	II. moralischer Konfliktfall	hohe Rentabilität		
		geringe moralische Akzeptanz			

Der Zusammenfall von Rentabilität und moralischer Anforderung (positiver oder negativer Art) in den Feldern I und IV seien die unternehmensethisch unproblematischen Fälle. Die moralischen und ökonomischen Konfliktfälle markieren das mögliche Auseinanderfallen von Rentabilität und Moral, in dem sich Unternehmen „– zumindest auf den ersten Blick – entweder für die Moral oder für den Gewinn entscheiden müssen. In diesem moralischen Dilemma repräsentiert Quadrant II die Entscheidung für den Gewinn, Quadrant III die Entscheidung für die Moral.“<sup>62</sup> Diese Entscheidung ist allerdings nicht das letzte Wort: Vielmehr können grundsätzlich zwei Strategien zur Implementation moralischer Anliegen unter Bedingungen des Wettbewerbs zum Einsatz kommen. **Wettbewerbsstrategien** sind Veränderungen des Unternehmenshandelns auf der Ebene der Spielzüge: der Verzicht auf Waffenlieferungen in Krisengebiete zum Beispiel. **Ordnungspolitische Strategien** sind Versuche des Unternehmens, die Rahmenordnung zu beeinflussen, z.B. durch Initiativen für die allgemeine Durchsetzung eines Verbots von Waffenlieferungen in Krisengebiete. Mit Recht zeigen Homann/Blome-Drees, „dass all jene Konzeptionen von Unternehmensethik unbefriedigend bleiben und bleiben müssen, die den zweiten Typ bzw. die zweite Strategie übersehen oder vernachlässigen.“<sup>63</sup> Daraus ergeben sich Objekte der Unternehmensverantwortung

<sup>60</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 159.

<sup>61</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 133.

<sup>62</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 132.

<sup>63</sup> Es ist zweifellos ein Verdienst der Homann-Schule, dass sie diese Erkenntnis zum Standard der unternehmensethischen Debatte gemacht und damit gerade beim Import amerikanischer Business-Ethics-Strategien deren konzeptionelle Schwäche an diesem Punkt deutlich gemacht hat. Wahrscheinlich war zur argumentativen Durchsetzung dieses zwei-Ebenen-Modells die heiß umstrittene

auf zwei Ebenen: Unternehmensverantwortung auf der Handlungsebene und Unternehmensverantwortung als Mitverantwortung für die Rahmenordnung. „Rahmenordnung“ findet dabei eine weite Interpretation: Dazu gehören nicht nur staatliche Gesetze und Verordnungen, d.h. kollektive Selbstbindungen auf regional begrenzter gesamtgesellschaftlicher Ebene, sondern z.B. auch Branchenkodizes und andere kollektive Selbstbindungen auf nicht regional, sondern branchenbezogener Ebene.

In Anwendung auf das Vier-Felder-Schema stellen Homann/Blome-Drees fest: Im Fall von Quadrant I können moralische Impulse zu Wettbewerbsstrategien führen, die letztlich zu einer Verbesserung „in nordöstlicher Richtung“ führen. Der Skeptiker, der hier eine Funktionalisierung der Moral für ökonomische Zwecke sieht, habe die moralische Legitimation des Wettbewerbs nicht verstanden. Quadrant IV ist uninteressant bzw. hier sind aus moralischen und ökonomischen Gründen Marktaustrittsstrategien zu empfehlen. Im Quadrant II besteht die Möglichkeit, mit Wettbewerbsstrategien „moralische Innovationen“ zu tätigen, z.B. als erster systematisch auf Ökologieverträglichkeit zu achten mit dem Ziel, diese dann neuen Standards zu Teilen der Rahmenordnung zu machen und so den moralischen Konfliktfall in den ökonomischen Kompatibilitätsfall zu transformieren. Solche Investitionen in Glaubwürdigkeit können zu einem zeitweisen Umweg über Quadrant III führen, nämlich zu moralisch induzierten zeitweisen Verluste. Zeitweise Verluste sind bei Investitionen nicht unüblich. In Quadrant II sind dagegen ausschließlich ordnungspolitische Strategien möglich und sinnvoll. Dies gilt nicht nur aus Unternehmenssicht, weil man verständlicherweise überleben will, sondern es gilt auch aus gesellschaftlicher Sicht. Denn Wettbewerbsstrategien im ökonomischen Konfliktfall würden zum Verschwinden derjenigen Akteure führen, welche sich für die Moral entscheiden. Solche negative Selektion erodiert eine moralisch begründete Rahmenordnung weiter.

## Kritik und Weiterführung

Die Interpretation im Spannungsfeld von Gewinn und Moral verdeckt, dass es Konflikte zwischen Moral und Moral gibt, insbesondere dann, wenn man Verantwortungsdiskurse „Wer soll was machen und dafür eintreten?“ als Teil des Moraldiskurses versteht. Dies ist von Homann/Blome-Drees nicht intendiert, wie ihre Interpretation von Quadrant I zeigt, der hier explizit zugestimmt werden soll.<sup>64</sup> Dann wäre aber das scheinbar ökonomische Kontinuum anders zu benennen: statt hoher/ geringer Rentabilität wäre zu formulieren: Unterstützung/Konterkarierung durch Rahmenordnung. Diese Umbenennung führt zum gleichen Ergebnis: moralische Handlungen, welche von den Strukturen der Rahmenordnung unterstützt werden, werden belohnt und sind daher auch ökonomisch erfolgreich. Allerdings hat diese Umbenennung Auswirkungen auf das Entscheidungsschema: Denn wenn dort in Schritt zwei bereits entschieden ist, dass das moralische Problem von

---

These notwendig, dass der „systematische Ort der Moral die Rahmenordnung sei“. Die Angemessenheit dieser These hängt natürlich an der Interpretation des Wortes „systematisch“.

<sup>64</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 142f.

der Rahmenordnung „gelöst“ wird, dann kommt Schritt 3 nicht mehr zur Anwendung. Im anderen Fall, also bei defizienter Rahmenordnung, können auf der Ebene der Handlungsalternativen die Quadranten I und IV gar nicht mehr vorkommen.

Außerdem kommt bei Homann/Blome-Drees nicht hinreichend zum Ausdruck, dass die „Prüfung der Rahmenordnung“ (Schritt 2) bereits selbst eine Aktivität ist, mit der das Unternehmen seine ordnungspolitische Mitverantwortung zum Ausdruck bringt. Dazu gehört dann eben auch die notwendige, aber schwierige Unterscheidung zwischen Handlungs- und Rahmenordnung: Was ist die Rahmenordnung? Welche Bedeutung haben die eigenen Spielzüge für die Rahmenordnung?<sup>65</sup>

### 7.5.2 Verantwortung für die Übernahme von Verantwortung

Die Unterscheidung zwischen Handlungsebene und Rahmenordnung ist in einem unternehmensethischen Konzept so zu treffen, dass sie nicht zu einem allgemeinen Strukturkonservatismus beiträgt oder zum Abschieben aller unternehmensethischen Probleme in die Rumpelkammer der Ordnungspolitik. Gleichzeitig muss die Unterscheidung so getroffen werden, dass moralisches Handeln nicht zu dauernder Selbstüberforderung führt und – gesellschaftlich – zur negativen Selektion.

Die entscheidende Botschaft lautet daher: In komplexen Gesellschaften, systematisch in Marktwirtschaften mit ihrer strukturellen (und gewollten!) Entkopplung der Handlungsbewertungen von individuellen Motiven und immer in hoch interdependenten Handlungssituationen ist moralischer Heroismus (die Situation in Quadrant III, in der hohe moralische Akzeptanz von Unternehmenshandlungen von der Rahmenordnung konterkariert wird mit der Folge geringer Rentabilität) kein moralisches Ziel und kein Wert in sich selbst(!). Die Regel lautet vielmehr: Strebe eine Übereinstimmung zwischen dem Handeln nach moralischen Überzeugungen und einer gesellschaftlichen Rahmenordnung an, die eben dieses Handeln positiv honoriert.

Fällt beides auseinander, dann kann dies zwei Gründe haben: Entweder unterscheiden sich deine moralischen Überzeugungen von denjenigen, die in der relevanten gesellschaftlichen Umwelt mehrheitsfähig oder akzeptiert sind. Dies ist die Situation für den moralischen Diskurs,<sup>66</sup> der selbst in zwei Stufen zerlegt werden kann:<sup>67</sup> 1) Welchen Grad der Berechtigung und welchen Typus hat eine moralische Forderung? Wie ist sie begründet – oder lässt sie sich begründen (Begründungsdiskurs)? Was ist das Verantwortungsobjekt und warum ist es ein solches? 2) Welche Verantwortungsverteilungen impliziert diese moralische Forderung?

<sup>65</sup> Bei dieser Frage kann davon ausgegangen werden, dass in kleinen und mittleren Unternehmen ein geringer Einfluss auf die Rahmenordnung vorliegt, während Großunternehmen oder Monopolisten Teil der Rahmenordnung sind – nie jedoch identisch.

<sup>66</sup> Auch dieser Diskurs hat eine Rahmenordnung. Zu dieser breit akzeptierten Rahmenordnung moralischer Diskurse gehört in westlichen Gesellschaften, dass Argumente, die nur und ausschließlich in der Äußerung von eigenen Interessen bestehen, nicht zählen.

<sup>67</sup> Diesen beiden Teilschritten kommt eine analoge Funktion wie den Schritten 1 und 2 bei Homann/Blome-Drees zu.

Sind diese wünschenswert (Anwendungsdiskurs oder besser: Verantwortungsdiskurs im eigentlichen Sinn)? Mit welchen Gründen ist das Objekt Gegenstand der Unternehmensverantwortung dieses oder dieser Unternehmen? Wie ist die Relation begründet? Welche gesellschaftspolitischen Folgen impliziert die moralische Forderung? Was sagt sie beispielsweise über die Bedeutung der vier Kerndimensionen der Unternehmensverantwortung aus? Ein Großteil der scheinbaren Konflikte zwischen Gewinn und Moral, zwischen unterschiedlichen Anforderungen an Unternehmen, ist auf Differenzen in der moralischen Beurteilung von Situationen und Handlungen (potentielle Verantwortungsobjekte) oder auf Differenzen in der Frage gesellschaftlicher Organisation und Steuerungssysteme (Verantwortungsrelationen) rückführbar. Diese wirtschaftsethischen Debatten können prinzipiell nicht auf unternehmensethischer Ebene aufgelöst werden. Allerdings: Eine Stellungnahme (Antwort) des Unternehmens als Element des Diskurses kann gefordert werden.

Oder es gibt einen Konsens über die moralische Beurteilung, doch die Strukturen der Rahmenordnung sind defizitär. Dann erst entsteht die von Homann gestellte Frage nach dem Verhältnis von wettbewerbs- und ordnungspolitischen Strategien, welches m.E. so zu reformulieren ist: Sind die Defizite der Rahmenordnung zeitweise und kurzfristig, können Wettbewerbsstrategien diese Defizite überbrücken. Sind diese Defizite aber grundsätzlicher Natur, so können nur ordnungspolitische Strategien zu den gewünschten Ergebnissen führen. Ausschließliche Wettbewerbsstrategien sind möglicherweise kontraproduktiv. Allerdings muss die Frage beantwortet oder wenigstens gestellt werden, welche Auswirkungen die eigenen Handlungen auf die Effizienz der verfolgten ordnungspolitischen Strategien haben.

Diese Rekonstruktion des Entscheidungsschemas hat den Anspruch, den Homann'schen Hinweis auf die Bedeutung der Rahmenordnung unternehmensethisch zu intensivieren. Denn mit hoher Wahrscheinlichkeit ergeben sich nach Durchgang durch das Schema im Quadranten III die spannenden Fragen. Der Quadrant II, der moralische Konfliktfall, von dem Peter Ulrich meint, er sei der zunehmend dominante Ausgangspunkt aller wirtschaftsethischen Bemühungen, bleibt in den allermeisten Fällen — leer.

So besteht der einzig relevante moralische Konfliktfall in dem pauschalen Hinweis auf eine gute Rahmenordnung, die vollständig und fehlerfrei alle relevanten moralischen Impulse in Preise und damit in Gewinne transformiere, weshalb jede weitere Argumentation überflüssig sei – kurz: im Abbruch des Diskurses mit Hinweis auf die anders ausgerichtete Rentabilitätsstruktur. Der moralische Konfliktfall besteht dann nicht in verantwortungslosen Handlungen, sondern in Antwortlosigkeit.

Darin liegt allerdings tatsächlich eine Versuchung und Neigung gerade in gut und wohlgeordneten Gesellschaftsstrukturen. Je optimaler eine Wirtschaftsordnung funktioniert, je verbreiteter der Quadrant I ist, je häufiger und unmittelbarer das Gewinnprinzip als komplexitätsreduzierendes Orientierungsmuster eingesetzt werden kann, desto verzichtbarer ist die Notwendigkeit, moralisch zu argumentieren, sich mit eigenen und anderen Wertvorstellungen auseinander zu setzen. Die

Gewöhnung an diesen Mechanismus kann zu Abspaltungen oder zur Vernachlässigung der Pflege moralischer Argumentationskompetenz führen.<sup>68</sup> Erst unter veränderten Rahmenbedingungen muss diese Form des Humankapitals reaktiviert werden.

Zu beachten ist: Dies ist kein spezifisch wirtschaftsethisches Problem. So kann das Vertrauen auf ein gut funktionierendes Rechtssystem die Erinnerung an die Differenz zwischen Buchstaben und Geist der Gesetze in den Hintergrund treten lassen. Oder: Sich in der Ausbildung moralischer Normen an Gemeinschaften zu orientieren, ist unumgänglich und selbst ein moralisches Prinzip. Gefolgschaft gegenüber Mehrheitsmeinung, Führermeinung, Mehrheitsführermeinung oder einfach Meinungsführern dagegen ist ein Abtreten des moralischen Urteils an andere.

Die Fähigkeit zu moralischer Argumentation ist ebenso eine (auch ökonomische) Ressource wie der Aufbau von Glaubwürdigkeitskapital. Beides entwertet sich durch dauerhaften Nicht-Einsatz. Mit Homann/Bloome-Dress ist daher hilfreich, wenn Unternehmen nicht nur ökonomisch richtige, sondern auch „begründete und begründbare Entscheidungen treffen, um eine Kultur der Begründbarkeit entstehen zu lassen.“<sup>69</sup> Man könnte eine solche Kultur auch Verantwortungskultur nennen.

## 7.6 „The Business of Business is ...“ – Eigenverantwortung

Eine scharfe Kritik der CSR-Bewegung hat 1970 der Nobelpreisträger für Ökonomie Milton Friedman formuliert. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“<sup>70</sup>, eine These die eng korrespondiert mit der Redensart „The Business of Business is Business“.

Oben<sup>71</sup> wurde ausgeführt, warum die Steigerung oder Maximierung von Gewinnen nicht unmittelbar Hauptgegenstand der Unternehmensverantwortung sein kann. Insofern steht die hier vertretene Auffassung in diametralem Widerspruch zu Friedmans Aufsatztitel. Geht man aber vom plakativen Titel zu Friedmans Argumenten über, so zeigt sich, dass diese in wesentlichen Punkten mit den bisher vorgelegten Ausführungen kompatibel sind. Zur Klärung dieses scheinbaren Widerspruchs sollen Übereinstimmungen und Differenzen aufgezeigt werden:

### Unternehmensverantwortung oder Managerverantwortung?

Die Hauptdifferenz besteht darin, dass Friedman kein Konzept der Unternehmensverantwortung kennt. Seine Ausführungen beziehen sich gar nicht darauf, wofür *Unternehmen* verantwortlich sind oder sein sollen. Sein Thema: Das Gerede von der sozialen Verantwortung im *Management* sei eine Abweichung von

<sup>68</sup> Insofern können Geld und Moral tatsächlich als partielle Substitute angesehen werden.

<sup>69</sup> Homann/Blome-Drees 1992, 159.

<sup>70</sup> Friedman 1970/1985, 258

<sup>71</sup> Vgl. Kap. 7.3.

dessen Hauptverantwortung: den Eigeninteressen der Anteilseigner bestmöglich zu dienen, indem sie deren Profite maximieren.<sup>72</sup> Übertragen auf die hier vorgelegten Ausführungen geht es entweder um einen unternehmensinternen Willensbildungskonflikt zwischen Managern und Aktionären (sofern man die Eigentümer als Mitglieder des Unternehmens versteht) oder um das Verhältnis von sozialen Verantwortungsaufgaben zu den vertraglichen Verpflichtungen der Unternehmen gegenüber ihren Eigenkapitalgebern (sofern man auch Aktionäre als Umwelt des Unternehmens versteht). Friedmans Kritik richtet sich (nicht gegen Unternehmensverantwortung, sondern) gegen Manager, die ihre eigenen möglicherweise philanthropischen Interessen mit dem Geld andere Leute, nämlich dem der Aktionäre, verfolgen. Ansonsten hat Friedman gegen die Übernahme von sozialer Verantwortung keine Einwände, wenn deren Kosten nicht auf andere (z.B. Kunden, Mitarbeiter) abgewälzt werden.<sup>73</sup>

Insofern gibt es keine Differenz zwischen Friedmans Ausführungen und dem hier vertretenen Ansatz. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch das Unternehmen – unabhängig davon, ob sie kurz-, mittel- oder auch langfristig den Einkommensinteressen der Kapitaleigentümer entspricht oder in kleinerem oder größerem Umfang widerspricht – wird durch das Unternehmen wahrgenommen und durch niemand sonst. Je nach Aktivität haben daran stärker die MitarbeiterInnen anteil, wird dies vom Management geduldet, gefördert oder von diesem vorangetrieben. Die Entscheidungsfindungsprozesse darüber unterliegen – genauso wie die Rechenschaftspflichten – den gleichen Regelungen wie alle anderen unternehmensinternen Prozesse: welches Produkt wann und wie entwickelt, produziert und auf welchem Wege abgesetzt werden soll. Die Rede von sozialer Verantwortung ist in keinem Fall ein Freibrief für angestellte Manager, ihren expliziten oder impliziten vertraglichen Verpflichtungen aus dem Weg zu gehen. Unternehmensinterne Rechenschaftspflichten z.B. gegenüber den Aktionären ergeben sich für kostenträchtige Aktivitäten der Corporate Social Responsibility genauso wie für alle anderen.

### Fokussierte Aufgabenverantwortung oder Gewinnprinzip?

Ein zweites Argument von Friedman bezieht sich auf die in Unternehmen vorhandene Kompetenz: Ist es sinnvoll, wenn große Unternehmen Preise nicht erhöhen, um Inflation zu vermeiden? Sind Manager nicht Experten in der Leitung von Unternehmen, aber möglicherweise Dilettanten der Geldpolitik?<sup>74</sup> Friedman weist damit zu Recht darauf hin, dass Rollenverantwortung begrenzt und fokussiert sein muss.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu auch Walton 1999, 189

<sup>73</sup> „If he (the individual proprietor, J.F.) acts to reduce the returns of his enterprise in order to exercise his „social responsibility“, he is spending his own money, not someone else’s. If he wishes to spend his money on such purposes, that is his right, and I cannot see that there is any objection to his doing so. In the process, he, too, may impose costs on employees and customers. However, because he is far less likely than a large corporation or union to have monopolistic power, any such side effects will tend to be minor.“ (Friedman 1970/1985, 258).

<sup>74</sup> Vgl. Friedman 1970/1985, 256f.

Nur das berühmte Zitat führt in die Irre. Denn keine Gesellschaft wird einem Unternehmen ausschließlich und als letzten Zweck die Aufgabe zuweisen, seine Gewinne zu maximieren. Wie absurd diese Vorstellung ist, zeigt sich schon daran, dass selbst die neoklassische Theorie – wenn man sie auf ihre angeblich vorhandene implizite Normativität hin untersucht – nicht auf diese Idee kommt. Denn unter den idealtypischen Bedingungen vollkommener Konkurrenz ohne Transaktionskosten und vollständiger Markttransparenz gibt es gar keine Unternehmensgewinne, sondern höchstmöglichen Konsumentennutzen durch gerade noch Kosten deckende Preise. Allerdings gibt es in dieser Modellwelt auch keine Innovationen. Die soziale Verantwortung des Unternehmens ist nie und nirgends, seine Gewinne zu steigern. Dies kann nur so erscheinen, wenn eine Gesellschaft bestimmte Aufgaben Unternehmen zuschreibt, dann die Orientierung am Gewinn ermöglicht und Erfolgsmessung am Gewinn erzwingt in der Verhaltensannahme, dass Unternehmen so am ehesten die ihnen zugeschriebenen Aufgaben und darin ihre Verantwortung wahrnehmen. Beim marktwirtschaftlichen Gewinnprinzip handelt es sich weder um eine Zielbestimmung der Unternehmung noch um eine gesellschaftliche Funktionszuschreibung, sondern um ein Motivations- und Feedback-Instrument für Unternehmen und andere Akteure, ihre gesellschaftlich zugeschriebene Aufgabenverantwortung wahrzunehmen. Dieses „Instrument“ funktioniert nur unter spezifischen Voraussetzungen.<sup>75</sup> Auf die unternehmensethischen Konsequenzen dieser Einschränkung wurde oben unter dem Stichwort „defizitäre Rahmenordnung“ bereits eingegangen.

Die soziale (Aufgaben-)Verantwortung von Unternehmen besteht auch in einer Marktwirtschaft nicht darin, ihre Gewinne zu maximieren, sondern Güter- und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, dadurch anderen zu nützen, dies effizient zu tun, Produkt- und Prozessinnovationen zu tätigen, zu testen und zu verwerfen und die bei all dem entstehenden Risiken selber zu tragen. Dass gerade Letzteres nicht selbstverständlich ist, lässt sich an den allüberall bestehenden (menschlich verständlichen) Versuchen der Externalisierung von Risiken ablesen – dazu gehört nicht nur die Abwälzung von Marktrisiken in der Forderung staatlicher Subventionen, sondern auch die Abwälzung ökologischer Risiken.

### Mitverantwortung für die Rahmenordnung?

Eine leichte Differenz ergibt sich zwischen der Friedmans Position und den Ausführungen von Homann bezüglich der ordnungspolitischen Mitverantwortung von Unternehmen. Friedman argumentiert für eine strikte Unterscheidung zwischen politischem und ökonomischem Handeln. Die Aufgabenverantwortung der Politik, z.B. Gesetze zu machen, dürfe nicht von Unternehmen usurpiert werden. Dies führe zu einer Abschwächung nicht nur von Arbeits- sondern auch von Gewaltenteilung. Die Enthaltensamkeit von politischer Einflussnahme wird daher von Friedman faktisch als soziale Verantwortung empfohlen – was faktisch nicht mehr

<sup>75</sup> Diese Voraussetzungen sind in der Realität nie vollständig gegeben. Gewinnmaximierung von Monopolisten (ob in Privat- oder Staatsbesitz) führt regelmäßig nicht zur bestmöglichen Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, nur gelegentlich zu Effizienz, noch seltener zu besonderer Innovationsfreude, dafür um so häufiger zur Abschiebung von Risikoverantwortung.

ist als ein inhaltlich ganz bestimmter Beitrag im Rahmen einer ordnungspolitischen Strategie.

### Eigenverantwortung als Tugend der Marktwirtschaft

Das entscheidende Argument gegen eine (dann missverstandene) soziale Verantwortung ist ein tugendethisches. Dies wird anhand des folgenden m.E. zustimmungsfähigen Zitats deutlich:

„The difficulty of exercising „social responsibility“ illustrates, of course, the great virtue of private competitive enterprise – it forces people to be responsible for their own actions and makes it difficult for them to „exploit“ other people for either selfish or unselfish purposes. They can do good – but only at their own expense.“<sup>76</sup>

Eine häufig missverständliche Verwendung des Begriffs „Eigenverantwortung“ zwingt zu einem Vorgriff auf den tugendethischen Aspekt der Unternehmensverantwortung. Nicht selten wird Eigenverantwortung gegen Solidarität oder Eigenverantwortung gegen Verantwortung für andere ausgespielt. Dabei wird Eigenverantwortung dann einmal güterethisch und einmal tugendethisch interpretiert. Die oben skizzierten Aufgaben und – sofern übernommen – Ziele des Unternehmens betonen den güterethischen Aspekt. „Mein Ziel ist mein eigenes Wohlergehen“ ist die Definition einer Ergebnisverantwortung, eine teleologische Bestimmung. Die Fokussierung auf Eigenverantwortung in diesem Sinne steht dann in der Tat im Gegensatz zur Verantwortung für andere (und deren Wohlergehen). Güterethisch besteht nach der hier vertretenen Auffassung die Unternehmensverantwortung keineswegs nur, nicht einmal vorrangig, in dieser Eigenverantwortung. Zum Ethos der Marktwirtschaft gehört die Annahme, dass diese Ergebnisverantwortung das höchste Motivationspotential aufweist und im Wettbewerb auch dazu führt, dass andere Aspekte von Verantwortung, Verantwortung für andere, für die Erfüllung (bestimmter) gesellschaftlicher Aufgaben en passant mit wahrgenommen werden – und zwar am effektivsten.<sup>77</sup>

Häufig übersehen wird in den diesbezüglichen Diskussionen, dass in dieser teleologischen Diskussion eine tugendethische Annahme stillschweigend vorausgesetzt ist: nämlich dass es nicht nur eine Objektbestimmung ist, sondern auch eine Subjektbestimmung. *Ich* bin für mein Wohlergehen verantwortlich und nicht andere! Das Unternehmen tritt für die Ergebnisse seines Handelns oder Unterlassens ein und nicht andere – selbst dann, wenn es daran gar nicht im klassischen Sinne „schuld“ ist, sondern „nur“ Opfer nicht ex ante kalkulierbarer Marktrisiken geworden ist.

<sup>76</sup> Friedman 1970/1985, 257. Ob der Wettbewerb tatsächlich vollständig „zwingt“ – wie Friedman tendenziell unterstellt – ist natürlich fraglich: Drittwirkungen des Handelns, die nicht über den Markt abgegolten werden (externe Effekte), dürfte es genauso wenig geben wie Kollektivgüter oder Kollektivübel. Friedman unterliegt möglicherweise dem Fehler, Modellwelt und Realität nicht deutlich genug zu scheiden. Vgl. oben S. 184 mit Fn. 40. Deswegen ist auch der Titel seines Textes, die Verantwortung des Unternehmers bestehe darin, seine Gewinne zu steigern, eng- und irreführend. Die Zustimmungsfähigkeit der normativen Argumentation, möglichst nicht auf Kosten anderer seine Ziele zu verfolgen (unabhängig deren inhaltlicher Ausrichtung), wird durch diese Einschränkung m.E. nicht tangiert. Auf diesen tugendethischen Aspekt der Eigenverantwortung soll daher im folgenden Abschnitt hingewiesen werden.

<sup>77</sup> Ob diese Annahme zu Recht oder Unrecht gemacht wird, muss nicht nochmals thematisiert werden.

Nur sein eigenes Wohlergehen im Auge zu haben, ist keine Tugend, sondern ein Laster. Ob aus „private vices public benefits“ werden können, sei hier dahingestellt. Eine Tugend ist es jedoch, für sein eigenes Wohlergehen Verantwortung zu übernehmen – und dann nach Möglichkeit auch für andere. Deshalb bilden Eigenverantwortung und Solidarität keinen Gegensatz, sondern einen Zusammenhang. Solidarisch handeln kann nur, wer für sein Handeln Eigenverantwortung (im tugendethischen Sinne) übernimmt, gerade wenn er sein eigenes Wohlergehen (Eigenverantwortung im güterethischen Sinne) dabei zurückstellt. Daher ist es auch verfehlt, die Debatte über einen Rückbau sozialstaatlicher Regelungen als einer spezifischen Organisationsform von Solidarität<sup>78</sup> unter der Überschrift „weniger Solidarität, mehr Eigenverantwortung“ zu führen. Allenfalls sinnvoll wäre der Gegensatz von „mehr Eigenverantwortung für das eigene Wohlergehen und mehr eigenverantwortlich wahrgenommene Solidarität bei weniger Erwartungen an die Solidarität anderer“. Es könnte sein, dass nicht nur Eigenverantwortung eine vergessene Tugend ist,<sup>79</sup> sondern – gerade deshalb – auch Solidarität. Insofern kann Eigenverantwortung als Tugend der Marktwirtschaft gesehen werden, die güterethisch Verantwortung für die eigenen Handlungen, die selbst eingegangenen Verträge und für die Erfüllung definierbarer Aufgaben in der Gesellschaft bedeutet.

---

<sup>78</sup> Vgl. Fetzer 1999b.

<sup>79</sup> Vgl. den Tagungsband „Eigenverantwortung – die vergessene Tugend in Gesellschaft und Kirche?“, AEU 2001.

## 8. Unternehmensverantwortung: Wem gegenüber?

*Auch im Falle der Unternehmensverantwortung sind Adressaten und Instanzen der Verantwortung zu unterscheiden (8.1). Ihr Verhältnis lässt sich nur situativ bestimmen. Ihre Funktion ist die Behauptung (Adressaten) und Begründung (Instanz) von Verantwortungsrelationen. (8.2).*

*Unternehmen können die Verantwortung für ihre eigenen Ziele und ihre Identität nicht auf andere abschieben, aber Ziele und Identität in Kommunikationsprozessen entwickeln, bestätigen und verändern. (8.3.1) Dafür müssen sie sich erkennbar machen und werden selbst zum Gegenüber ihrer Kritiker. Diese tragen auch Verantwortung für die Rede von Unternehmensverantwortung. (8.3.2)*

### 8.1 Adressaten und Instanzen der Unternehmensverantwortung

#### 8.1.1 Die Stakeholder-Shareholder-Debatte

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Reichweite der Unternehmensverantwortung anhand der Verantwortungsobjekte diskutiert. Wofür sind Unternehmen verantwortlich oder sollen (und können) Verantwortung übernehmen? Wie weit reicht diese Verantwortung – als Verantwortung für die Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben oder als Verantwortung für das Unternehmenshandeln und dessen Folgen? Obwohl auch der Ausgangspunkt bei den Verantwortungsobjekten pflichtethische Elemente beinhaltet, war dieser Ansatz doch stärker dem güterethischen Aspekt der Ethik verpflichtet. Aus der pflichtethischen Tradition kommt eine unternehmensethische Diskussion, die in den 80er Jahren unter dem Stichwort „Stakeholder-Stockholder“ bekannt und in den 90er Jahren – aufgrund der Shareholder-Value-Diskussion – als „Stakeholder-Shareholder-Debatte“ weitergeführt wurde.

#### Das Stakeholdermodell nach Freeman

Die Traditionsverpflichtung des Stakeholder-Ansatzes ist schon dem Untertitel der (vermutlich) ersten Konzeptionierungen bei Evan/Freeman zu entnehmen: A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism.<sup>1</sup> Dieser kantianische Kapitalismus soll – so die Intention – die bis dato vorherrschende Kon-

---

<sup>1</sup> Evan/Freeman 1988.

zeption des „managerial capitalism“ ersetzen. Nach dieser Vorstellung sei auch das moderne Großunternehmen nichts anderes als die durch das Recht etablierte, anteilig gehaltene Form des Eigentums. Nur den Aktionären (stockholder) bzw. den Anteilseignern (shareholder) sei das Unternehmen verantwortlich und folglich habe sich das Unternehmen bzw. das Management primär oder gar ausschließlich an den Eigentümern als „Gegenüber“ der Unternehmensverantwortung zu orientieren. Alle anderen vertraglichen Beziehungen (mit MitarbeiterInnen, mit Kunden, mit Zulieferern usw.) haben demnach dieser Primärverantwortung zu dienen und sind insofern nur Mittel zum Zweck. An dieser Stelle erhebt sich der Kantianische Widerspruch. Damit würden Kunden, Mitarbeiter und andere zu „Mitteln zum Zweck“ degradiert. Die „stakeholder theory of the corporation“ hebt diese Degradierung auf und betrachtet all diejenigen Gruppen, welche am Unternehmen beteiligt oder vom Unternehmen positiv oder negativ betroffen sind als „stakeholder“. Mit der Einordnung der Eigentümer als einer von mehreren Stakeholdergruppen wird deren absoluter Anspruch unter dem Primat des Kant'schen kategorischen Imperativs in seiner materialen Fassung relativiert. „Each person has the right to be treated, not as a means to some corporate end, but as an end in itself. ... Thus, property rights are not absolute, especially when they conflict with important rights of others. ... Property rights are not a license to ignore Kant's principle of respect for persons.“<sup>2</sup>

Doch die Stakeholder-Theorie beansprucht eben mehr als eine Begrenzung der Eigentümerrechte an den Rechten anderer. Sie ist keine liberale Theorie in dem Sinne, dass die im Prinzip unbegrenzte Freiheit ihre Grenze an bestimmten (Freiheits-)Rechten anderer erfährt. Sondern sie ist ein Orientierungsmuster für Unternehmen (und ihr Management) und antwortet auf die Frage: Wem gegenüber ist das Unternehmen verantwortlich? Die Leitfrage, die Evan/Freeman eingangs stellen, lautet nicht: Welche anderen Rechte müssen bei Verfolgung der Eigentümerinteressen respektiert werden? Sie lautet vielmehr: „For whose benefit and at whose expense should the firm be managed?“<sup>3</sup>

Diese Differenz wird überspielt in der bündigen Definition von Stakeholder als „groups and individuals who benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions.“ Stakeholder sind also alle, deren Rechte oder/und (!) Interessen von den Unternehmenshandlungen positiv oder negativ tangiert werden.

Wer hat also „seine Stöckchen im Spiel“? Evan/Freeman unterscheiden eine enge und eine weite Definition und beziehen sich weitgehend auf die enge Definition<sup>4</sup>. Beide Definitionen sind nicht von der Rechts- oder Interessenposition der Individuen und Gruppen, sondern von ihrer Stellung zum Unternehmen her gedacht. Der weite Kreis der Stakeholder umfasst „any group or individual who can affect or is affected by the corporation“, der engere Kreis nur diejenigen Gruppen, „who are vital to the survival and success of the corporation“<sup>5</sup>. Zu diesen Gruppen gehören: das Management, die Eigentümer, die Zulieferer, die MitarbeiterInnen,

<sup>2</sup> Evan/Freeman 1988, 100.

<sup>3</sup> Evan/Freeman 1988, 97.

<sup>4</sup> Die weite Definition „raises too many difficult issues“. (Evan/Freeman 1988, 101).

<sup>5</sup> Evan/Freeman 1988, 100.

die Kunden, die lokale Gemeinschaft, also das regionale Umfeld. In dieser Form hat das Stakeholder-Modell Eingang in zahlreiche Lehrbücher der Unternehmensethik, aber auch des strategischen Managements, gefunden.

Zu diesen Gruppen bestehen je unterschiedliche reziproke Verpflichtungszusammenhänge, die im Wesentlichen selbsterklärend sind, weil sie auf vertraglichen Beziehungen beruhen. Erwähnt seien nur zwei weniger selbstverständliche Aspekte. Das Verhältnis zum regionalen Umfeld wird folgendermaßen beschrieben: Die lokale Gemeinschaft gewährt dem Unternehmen das Recht, Produktionsstätten zu bauen, und profitiert umgekehrt von den Steuereinnahmen sowie den sozialen und ökonomischen Beiträgen der Firma. Die Gemeinde stellt lokale Dienstleistungen bereit und erwartet vom Unternehmen ein Verhalten als guter Bürger, als „corporate good citizen“ wie von allen Personen, natürlichen und künstlichen. Dazu gehört, Verschmutzungen von Luft und Wasser zu unterlassen oder – im Falle einer Standortverlagerung – enge Zusammenarbeit mit den lokalen Autoritäten. „When the firm mismanages its relationship with the local community, it is in the same position as a citizen who commits a crime. It has violated the implicit social contract with the community and should expect to be distrusted and ostracized. It should not be surprised when punitive measures are invoked.“<sup>6</sup> Eine spezielle (doppelte) Rolle spielt das Management. Denn einerseits ist es, wie andere Mitarbeiter auch, durch explizite und implizite Mitarbeiterverträge mit dem Unternehmen verbunden. Andererseits obliegt ihm auch die spezifische Aufgabe, das Wohlergehen jener abstrakten Einheit im Auge zu haben, welche das Unternehmen selber ist. Diese Aufgabe des Managements kann im Einzelfall mit den eigenen stakes (Anspruch) als Mitarbeiter konfliktieren. „In short, management, especially top management, must look after the health of the corporation, and this involves balancing the multiple claims of conflicting stakeholders.“<sup>7</sup> Mehr Ausschüttungen für Aktionäre, bessere und immer neue Produkte zu niedrigeren Preisen für die Kunden, höhere Löhne und Sozialleistungen für die Mitarbeiter und „better parks and daycare facilities“ für das regionale Umfeld (zu ergänzen um Steuern und Abgaben) – das ist das Konfliktfeld, in dem die entscheidende Aufgabe des Managements und die Verantwortung des Unternehmens darin besteht, die verschiedenen Ansprüche auszubalancieren. Kein Anspruch erhält prinzipiell den Vorrang. Ohne dass dies begründet wird, scheint es aber doch einen prinzipiellen Vorrang zu geben: nämlich das Überleben der Firma selbst, deren Identität in der Organisation von Kooperationen konfliktierender Interessen besteht. Auf dieses Überleben hat das Management in all seinen Balanceakten zu achten.

Deshalb sind auch die Eigentümerinteressen besonders wichtig: „When wages are too high and product quality is too low, customers leave, suppliers suffer, and owners sell their stocks and bonds, depressing the stock price and making it difficult to raise new capital at favorable rates.“ Doch Evan/Freeman vergessen nicht hinzuzufügen: „Note, however, that the reason for paying returns to owners is not that they ‚own‘ the firm, but that their support is necessary for the survival of the

---

<sup>6</sup> Evan/Freeman 1988, 102.

<sup>7</sup> Evan/Freeman 1988, 103.

firm, and that they have a legitimate claim on the firm. Similar reasoning applies in turn to each stakeholder group.“<sup>8</sup>

Etwas undeutlich bleibt, wie und durch wen der Balanceakt des Managements vollzogen werden soll. Ist dies eine seiltänzerische Herausforderung an ein der Neutralität und dem fairen Abwägung verpflichtetes Management? Darauf weist der mehrfache Vergleich mit König Salomo hin.<sup>9</sup> Oder soll dies dadurch geschehen, dass im Management selbst die Stakeholder repräsentiert sind? Darauf weist der Schluss des ersten Stakeholder-Management-Prinzips hin: „The corporation should be managed for the benefit of its stakeholders: its customers, suppliers, owners, employees, and local communities. The rights of these groups must be ensured, and, further, the groups must participate, in some sense, in decisions that substantially affect their welfare.“<sup>10</sup> Über solche Entscheidungspartizipation hinaus geht der Vorschlag, das Stakeholder-Prinzip strukturell zu verankern. Ein Element dabei ist ein Stakeholder Board of Directors, also die Repräsentation der Stakeholder innerhalb der Führungsgremien.<sup>11</sup>

### Vorzüge des Stakeholder-Modells

Vor einer Kritik dieses Stakeholder-Modells seien die Übereinstimmungen mit dem hier vorgeschlagenen Verständnis vom Unternehmen und seinen Verantwortungsrelationen benannt: Das Stakeholder-Modell ist hilfreich, weil es in plastischer und eindrücklicher Weise den Ausschließlichkeitsanspruch der Eigentümerinteressen gegenüber anderen situativ möglicherweise sogar vorrangigen legitimen Ansprüchen in Frage stellt. So ist es ein nützliches Analysemodell zur Eruierung der je vorhandenen Beziehungsstrukturen.

Übereinstimmung besteht auch darin, dass die MitarbeiterInnen als Stakeholder betrachtet und als Gegenüber der Unternehmensverantwortung sichtbar werden. Schließlich ist auffällig, dass Evan/Freeman in konsequenter Weise auch das Management als Stakeholder betrachten. Denn dadurch werden die Probleme erst sichtbar, die sich aus der Doppelrolle v.a. des Top-Managements ergeben, einerseits für das Unternehmen denken und handeln zu sollen, gleichzeitig aber Anspruchsteller an und Einflussgröße für das Unternehmen zu sein. Das Management steht genauso wenig im Zentrum des Einflussfeldes wie die Eigentümer. Im Zentrum (der Analyse) steht das Unternehmen, an dem auch das Management nur ein Einfluss- und Referenzfaktor ist. Wer oder was steht dann aber im Zentrum? Das Unternehmen als Schnittstelle kooperierender und konfligierender Interessen ist eine hilfreiche Perspektive. Denn sie erweitert eine verengte Wahrnehmung.

<sup>8</sup> Evan/Freeman 1988, 103.

<sup>9</sup> Die Weisheit Salomos ist sicher für Management hilfreich. Aber: Zu welchem Ergebnis würde das Babyteilen Salomos führen, wenn es keine eindeutige richtige Mutter gäbe, d.h. wenn es eben nicht „nur“ um eine Wahr/Falsch-Frage ginge, sondern um einen tatsächlichen Interessenkonflikt? Und gehört nicht auch zur salomonischen Weisheit, dass „allen recht getan“ eine Kunst sei, die niemand kann? Was ist mit Alexander und dem gordischen Knoten? Es gibt auch die Weisheit Alexanders.

<sup>10</sup> Evan/Freeman 1988, 103.

<sup>11</sup> Unter Beachtung der Differenz, dass die Aufgaben der Kontrolle durch Aufsichtsrat und operative Lenkung durch den Vorstand in Deutschland viel stärker getrennt sind als im Board-System der USA, sind die Mitarbeitervertreter im Aufsichtsrat ein erster Schritt in Richtung dieses institutionalisierten Stakeholder-Prinzips.

## Kritik 1: Unternehmensgrenzen klären!

Problematisch an der Perspektive ist, dass die Abgrenzung des Unternehmens nach außen nicht deutlich wird. Es scheint überhaupt keine Unterscheidung zwischen dem Unternehmen als Handlungssystem und seiner Umwelt zu geben. Besonders plastisch wird dies darin deutlich, dass nicht nur Eigentümer und Mitarbeiter einträchtig als Stakeholder nebeneinander platziert werden, sondern auch Kunden und – noch mehr – Lieferanten. Bestehen zwischen einer Zulieferfirma und den Mitarbeitern des Unternehmen nicht stärkere Differenzen? Wird dabei nicht konzeptionell der Zulieferer in die Organisation einbezogen und der Mitarbeiter zum reinen Zulieferer von Arbeitskraft gemacht? Gibt es nicht einen Unterschied zwischen einem unternehmensinternen Koordinationsproblem und den Schnittstellenproblemen an dessen Grenzen? Die Einheit des Unternehmens und seine (Selbst-)Abgrenzung bleibt in diesem Modell unterbelichtet. Der Thematisierung dieser Abgrenzung dient der Aspekt der Mitgliedschaftsregeln in der oben<sup>12</sup> entwickelten Unternehmensdefinition. Im Einzelfall mögen die Grenzziehungen strittig sein<sup>13</sup> und starken Veränderungen unterliegen. Doch sie markieren eine für jede Theorie korporativer Verantwortung wichtige Differenz. Die Stakeholder-Theorie übernimmt Vorzüge und Probleme der Anreiz-Beitrags-Theorie der Unternehmung: Die sorgfältige Erörterung der Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und allen Beitragsgruppen ist ein Vorzug. Zum Problem wird dies, wenn die Einheit der Organisation vor lauter einzelnen Interaktions- und Verantwortungsbeziehungen schwimmt. Man sieht dann den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Geht man jedoch davon aus, dass zum Unternehmen als Mitglieder gehören: das Management (fast immer), die MitarbeiterInnen (meistens) und die Eigentümer (häufig), wird eine Abgrenzung deutlich, ohne dass die Verantwortungsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten oder regionalem Umfeld unterschlagen werden müssten. Die Orientierung am anderen muss keineswegs im Gegensatz zur eigenen Identitätsbildung stehen. Aber die Selbstabgrenzung als Einheit ist Voraussetzung dafür, eine eigene Identität in der Orientierung am anderen ausbilden zu können. Dieser Satz ließe sich in betriebswirtschaftliche Terminologie so übersetzen: Wer Mitarbeiter als interne Kunden betrachtet und dann die Unternehmensorientierung ganz auf Kundenorientierung fokussiert, darf sich nicht wundern, wenn es vom Zufall abhängig ist, ob das Unternehmen am Ende nur noch externe Kunden, aber keine Mitarbeiter, oder zwar Mitarbeiter, aber keine externen Kunden mehr hat, oder welches anders Verhältnis sich einstellt.

Ich schlage also vor, bei Verwendung des Stakeholder-Modells immer Grenzen zu ziehen und zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Beziehungen zu unterscheiden. In dieser Form der Anwendung ergibt sich – quasi von selbst – die Vielzahl verschiedener Unternehmensformen. Im Falle der Produktivgenossenschaft z.B. fallen Eigentümer und Mitarbeiter zusammen, bis der erste Mitarbeiter in den Ruhestand geht und Eigentumsrechte mitnimmt. Im Falle

<sup>12</sup> Kap. 3.4.

<sup>13</sup> So manche Lieferantenbeziehung kann längerfristiger und vielleicht für die Identität des Unternehmens konstitutiver sei, als die Mitgliedschaft mancher MitarbeiterInnen. Das ändert aber nichts an der im Allgemeinen relevanten Differenz.

des Unternehmens, welches ganz oder teilweise in öffentlicher Trägerschaft steht, haben Eigentümer und regionales Umfeld einen größeren Überlappungsbereich als bei börsennotierten Unternehmen – um das andere Extrem zu nehmen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Abgrenzung zwischen innerer und äußerer Umwelt keineswegs immer einfach ist. Tausende von Aktionären börsennotierter Unternehmen, deren Namen möglicherweise im Unternehmen nicht einmal bekannt sind, können kaum in gleicher Weise als Mitglieder bezeichnet werden wie die Mitarbeiter. Ganz anders sieht das bei der Kapitalgesellschaft in Familienbesitz aus – auch wenn die Familienmitglieder nicht in der Geschäftsführung vertreten sind. Explizit sei betont, dass damit keine normative Wertung verbunden ist: Familienunternehmen sind nicht besser oder verantwortungsvoller als börsennotierte Unternehmen – und umgekehrt. Aber die Grenzen des Akteurs sind in beiden Fällen unterschiedlich zu bestimmen. Übrigens sind diese Grenzen veränderlich. Die organisationale Entkopplung der Eigentümer vom Unternehmen durch den Gang an die Börse ist selbst eine Entscheidung des Unternehmens.

Die bisher dargelegte Kritik mit dem angeschlossenen Vorschlag, Unternehmensgrenzen in das Stakeholder-Modell einzubauen, also unternehmensinterne und unternehmensexterne Beziehungen deutlich zu unterscheiden, bestärkt den Nutzen dieses Modells: Seine Anwendung zeigt dann automatisch seine Grenzen und führt zu der Frage, die jeder inhaltlichen Bestimmung von Unternehmensverantwortung und ihrem Gegenüber immer schon voraus liegt: Wen oder was meinen wir, wenn wir vom Unternehmen und seiner Verantwortung sprechen? Die Anwendung zeigt auch, dass jedes Unternehmen eine spezifische Antwortvariante auf diese Frage ist.

## Kritik 2: Stakeholder sind auch Menschen

Mit der Abgrenzung von internen und externen Stakeholdern ergibt sich eine Problematik, welche zu einer weit grundsätzlicheren Kritik am Stakeholder-Ansatz von Evan/Freeman führt. Wie verhält sich die Bestimmung der Stakeholder zu der Anwendung des kategorischen Imperativs? M.E. liegen eine Fehlanwendung und eine Fehlinterpretation des kategorischen Imperativs vor.

Die *Fehlanwendung* besteht darin, die Beachtung des Personrespekts für Stakeholder als Stakeholder zu fordern. Das Prinzip der Achtung bezieht sich sinnvollerweise auf Menschen als Menschen, nicht auf Menschen als Rollenträger und schon gar nicht auf die Zusammenfassung vieler Menschen als Rollenkollektiv. In ihrer Rolle als Mitarbeiter werden Mitarbeiter zum Teil des Handlungssystems und insofern den Unternehmenszwecken ein- und untergeordnet. Als Menschen bleiben sie Umwelt des Systems. Die Forderung des kategorischen Imperativs ist dann so zu übersetzen, dass Mitarbeiter, die ja – an ihre psychophysische Einheit gebunden – ihre Mitarbeiterrolle nicht von ihrem Subjekt lösen können, eben nie nur in ihrer Rolle als Mitarbeiter, sondern auch als Menschen angesehen werden müssen. Die Frage ist dann, wie dies im Unternehmen zur Geltung kommt.<sup>14</sup> Die Forderung der Achtung der Personwürde des individuellen Mitarbeiters richtet

<sup>14</sup> Vgl. oben Kap. 7.1.3.

sich an das Unternehmen, nicht nur an das Management, sondern an das organisierte Geflecht aus typischerweise Eigentümern, Management und MitarbeiterInnen. Sie richtet sich an die Personalabteilung genauso wie an die KollegInnen und den Betriebsrat. Umgekehrt ist das, was aus der Aggregation von spezifischen Rolleninteressen, z.B. Mitarbeiterinteressen oder Aktionärsinteressen, sich als Interessenbereich bestimmter Stakeholder ergibt, nicht einfach gleichzusetzen mit den Forderungen, die sich aus der Anwendung des kategorischen Imperativs ergeben. Diese Gleichsetzung muss im Einzelfall erst begründet werden. Bei Anforderungen an den Gesundheitsschutz ist dies beispielsweise relativ leicht möglich. Gehaltsforderungen aus dem Schutz der Personwürde abzuleiten, ist schon schwieriger. Aus der Personwürde jedes Mitarbeiters und aus dessen Recht auf Schutz dieser Würde alleine ist die Legitimität bestimmter Mitarbeiterinteressen nicht zu begründen.

Die Differenz von Stakeholder als zusammenfassender Rollenbegriff und individuellen Menschen, denen als solchen die Forderung des kategorischen Imperativs gilt, gilt auch für die anderen Stakeholder – genau genommen: für alle. Auch der Kunde ist nicht nur Kunde, sondern daneben auch noch Mensch. Selbst der Aktionär geht als Mensch nicht in dieser Rolle auf, sofern er sie denn überhaupt wahrnimmt. Selbst im Falle des eigentümergeführten Ein-Mann Unternehmens ist die Differenz zu beachten, obwohl der Zusammenfall dreier Stakeholder (Eigentümer, Manager, Mitarbeiter) in einer individuellen Person dies für den Betroffenen (und seine Familie) gelegentlich vergessen lässt. Spätestens nach dem Schlaganfall zeigt sich die Differenz zwischen dem Menschen als psychophysischer Einheit und der Unternehmenspersönlichkeit.

### Kritik 3: Fehlinterpretation des kategorischen Imperativs

Eine weitere Kritik bezieht sich auf die inhaltliche *Fehlinterpretation* des kategorischen Imperativs, wie sie im folgenden Zitat zum Ausdruck kommt. „The right to property does not yield the right to treat others as means to an end.“<sup>15</sup> In der Formulierung von Kant heißt es: „nie nur als Mittel“. Zutreffend folgert Summer in seiner Analyse des unternehmensethischen Begriffs der Verantwortung im ebenfalls expliziten Anschluss an Kant: „Verantwortung ... zu tragen fordert demzufolge, darauf zu achten, dass durch diese Handlungen und ihre Folgen andere Menschen nicht nur als Mittel behandelt werden. Dies schließt nicht aus, dass sie bis zu einem gewissen Grad auch als Mittel behandelt werden dürfen. In jeder wirtschaftlichen Tätigkeit werden Menschen auch als Mittel angesehen. Etwa müssen sie im Personalmanagement auf ihre Eignung zu einem bestimmten Einsatz hin beurteilt werden. Aber in einem verantwortbaren Verhalten darf dies eben nicht die einzige Determinante ausmachen. Eine solche »technische« Einstellung zu den Menschen, die durch ökonomische Entscheidungen betroffen werden, muss vielmehr von einer Haltung getragen und durchwirkt sein, die in der Person des anderen die »Menschheit« als Selbstzweck betrachtet“<sup>16</sup> Dies gilt nicht nur für

<sup>15</sup> Evan/Freeman 1988, 100.

<sup>16</sup> Summer 1998, 158.

jede wirtschaftliche Tätigkeit, sondern für jede Kooperation unter Menschen – unabhängig davon, ob sie mit Zahlungen verbunden ist oder nicht.

Selbst wenn also eine individuelle Person oder eine durch eine Rolle verbundene Personengruppe als legitimer Anspruchsteller an das Unternehmen ausgezeichnet ist, ist die Frage nicht beantwortet, wie weit die legitimen Ansprüche einer Person oder einer Personengruppe an das Unternehmen reichen. Diese Frage wird dann gar nicht mehr gestellt, wenn – wie bei Evan/Freeman – Rechte von individuellen Personen und Interessen von Personengruppen einfach gleichgestellt werden.

#### Kritik 4: Adressaten sind nicht Instanzen

Das Stakeholder-Modell ist nützlich, weil seine Anwendung zu hilfreichen Fragen für die Auslegung der Unternehmensverantwortung führt. Als normatives Orientierungsmuster ist es aus den genannten und weiteren Gründen untauglich. Zu diesen weiteren Gründen gehört, dass die Frage offen bleibt, wer die Stakeholder im normativen Sinne sein können. Wie Evan/Freeman selbst einräumen, ist die Liste der genannten Stakeholder nicht vollständig. In einen erweiterten Kreis wären nach Evan/Freeman z.B. die Konkurrenten und die Regierungen aufzunehmen. Die vorgelegte Liste von Stakeholdern ist einerseits zu eng (daher die Erweiterung) und gleichzeitig zu weit (Abgrenzung des Unternehmens). Das ist kein guter Ausgangspunkt für normative Orientierung.

Evan/Freeman vollziehen einen naturalistischen Fehlschluss, indem sie die Gruppe der Stakeholder aus empirischen Zusammenhängen bestimmen (wesentlicher Einfluss auf das Unternehmen) und daraus normative Schlussfolgerungen ziehen. Der normative Anspruch zeigt sich am deutlichsten in der Forderung, das Unternehmensrecht so zu reformulieren, dass darin die anderen Anspruchsgruppen entsprechend einbezogen werden, aber auch in der Forderung, die Zusammensetzung der führenden Gremien nach dem Stakeholder-Modell zu strukturieren. Der faktische Einfluss der Stakeholder hängt aber nicht unwesentlich vom Recht ab, so dass sich auch noch ein klassischer Zirkelschluss ergibt.

Im Rahmen des von Lenk/Maring formulierten Analysemodells für Verantwortungskonzepte lässt sich dieser Fehler so formulieren: Evan/Freeman, und nicht nur sie, übersehen den Unterschied zwischen Adressaten der Unternehmensverantwortung und Instanzen der Unternehmensverantwortung.

### 8.1.2 Mögliche Adressaten und nicht aufhebbare Widersprüche

Adressaten der Verantwortung sind diejenigen individuellen und kollektiven Subjekte, welche ein Unternehmen auf ihre Verantwortung ansprechen, oder denen gegenüber ein Unternehmen seine Verantwortung erklärt oder erläutert. Die Instanz dagegen ist der normative Bezugspunkt, der idealtypisch über Inhalt und Reichweite von Verantwortung entscheidet, der die Kriterien festlegt usw. Dass im Einzelfall Adressat und Instanz zusammenfallen können, darf nicht darüber

hinwegtäuschen, dass dies zwei unterschiedliche Elemente in jedem Verantwortungskonzept sind.

Am deutlichsten wird dies, wenn die Instanz gar nicht als Adressat auftreten kann. „Wir haben die Erde nur von unseren Kindern geborgt“ ist ein eindrücklicher (weil in rechtlich-ökonomischen Kategorien verpackter) Ausdruck der Verantwortung gegenüber künftigen Generationen. Wir müssen eintreten für den Erhalt einer guten Gestalt unserer Erde gegenüber künftigen Generationen. Die Instanz sind die künftigen Generationen. Diejenigen, welche diesen Spruch gebrauchen, gebrauchen ihn als Appell an sich und andere und treten damit in die Rolle des Verantwortungsadressaten ein. Wenn Greenpeace gegen Shell demonstriert, dann fordert Greenpeace von Shell als Verantwortungssubjekt das Eintreten für bestimmte Objekte („Erhalt der Nordsee oder was auch immer“). Greenpeace wird Adressat der Unternehmensverantwortung von Shell. Greenpeace wird aber nicht Instanz der Unternehmensverantwortung – auch wenn diese Differenz gelegentlich nicht recht deutlich wird. Amnesty International fordert als Adressat die Einhaltung universaler Menschenrechte. Verantwortung vor der Menschheit in jedem einzelnen Menschen wird damit aber nicht zu einer Verantwortung vor Amnesty International.

Greenpeace und Amnesty International gelten mittlerweile zusammen mit zahlreichen weiteren Non-Governmental-Organizations als relevante (und umstrittene) Stakeholder. Sie sind gerade darin besonders überzeugend, dass sie (tatsächlich oder scheinbar) gerade nicht ihre eigenen Interessen verfolgen und damit auf die Differenz zwischen Adressaten und Instanzen hinweisen, bzw. ihre Legitimation aus ihrem Bezug auf die normativen Instanzen erhalten. Der Versuch, ihnen nur eigene Interessen nachzuweisen, würde im Erfolgsfall zwar zur Delegation bzw. im Extrem zum Verschwinden dieser unangenehmen Adressaten führen, nicht jedoch zum Verschwinden der Verantwortungsinstanzen.<sup>17</sup> Das Legitimationsproblem werden Unternehmen dadurch nicht los. Aber auch NGO's sind als Stakeholder nur Adressaten und nicht Instanzen der Unternehmensverantwortung. Dass sich ein Stakeholder (Adressat) durchsetzt, zeigt nur seinen Einfluss, besagt aber nichts über die Legitimität seines Anspruchs.

Jeder, der Ansprüche an ein Unternehmen erhebt, kann zum Adressaten der Unternehmensverantwortung werden oder sich selbst dazu machen. Die Summe der daraus resultierenden Ansprüche ist prinzipiell unendlich und allein schon dadurch nicht Gegenstand der Unternehmensverantwortung. Ob es ein legitimer Anspruch ist, entscheidet sich z.B. durch den Bezug auf eine entsprechende Legitimationsinstanz.

Der Ausgleich verschiedener Interessen, das Ausbalancieren der Stakeholder-Ansprüche bleibt als wichtige – vielleicht vornehmste – Managementaufgabe davon unberührt. Noch mehr: Die Vermeidung von Interessenkollisionen durch die Suche nach jeweils pareto-superioren Lösungen ist eine hochgradig friedensstabilisierende Funktion der Ökonomen. Vieles spricht dafür, nicht Interessen gegen-

<sup>17</sup> Bei diesem Versuch werden Unternehmen in der Öffentlichkeit meist den Kürzeren ziehen, weil – qua ökonomistischem Unternehmensverständnis – ihre öffentliche Wahrnehmung stark von der Vorstellung geprägt ist, dass sie selbst eben „nur eigene Interessen verfolgen.“

einander zu polarisieren, sondern zum wechselseitigen Vorteil zu kooperieren – eingedenk der Tatsache, dass die scheinbare Kooperationsrente auch auf einem Vertrag zu Lasten Dritter beruhen kann. Mit Kantianismus hat dies – entgegen dem Anspruch bei Evan/Freeman – nichts zu tun. Dies ist als solches nur eine formale und keine inhaltliche Kritik, sondern verweist auch auf die Grenzen des Kantschen Ansatzes und auf die Notwendigkeit seiner Ergänzung – einer tugend- und/oder güterethischen, z.B. utilitaristischen Ergänzung.

### 8.1.3 Der „moral point of view“

#### Kantsche Autonomie versus Stakeholder-Heteronomie

Es ist sogar zu fragen, ob der kritisierte Ansatz sich nicht nur nicht auf Kant berufen kann, sondern sogar diesem diametral entgegensteht. Denn mit der Auswahl der Stakeholder aufgrund deren empirischem Bezug zum Unternehmen werden empirische Bedingungen zum Ausgangspunkt der normativen Reflexion gemacht. Der "kritische" Kant hatte – wie auch in der Erkenntnistheorie – gerade den Anspruch, alle empirischen Elemente aus der Ethik auszuschneiden. Das richtete sich damals gegen empiristische Beschreibungen der *conditio humana* und den Ansatzpunkt der Ethik im Gefühl der Sympathie (bei Hume und – nicht für Kant, aber für die Ökonomik bedeutend – bei Smith). Der Ansatz des kritischen Kant muss sich ganz analog dagegen wenden, den Ansatzpunkt der Ethik in der empiristischen Beschreibung der *conditio corporativa* zu suchen. Außerdem war – folgerichtig – der Kantsche Ansatz ganz an der autonomen Selbstgesetzgebung orientiert. Autonomie versus Heteronomie wurde zum Schlagwort für die Differenz neuzeitlicher versus vorneuzeitlicher Ethik. Eine größere Heteronomie ist aber kaum denkbar als die Orientierung an allen Stakeholdern und ihren Interessen.

Dieser Aspekt – Autonomie und Selbstgesetzgebung – ist in Bezug auf den Begriff der Verantwortung am überzeugendsten, weil am einseitigsten, vom späteren Herausgeber der Kant Werkausgabe, nämlich von Wilhelm Weischedel in seiner Dissertationsschrift von 1933 „Das Wesen der Verantwortung“ herausgearbeitet worden.

#### Selbstverantwortung nach Weischedel

Weischedel geht – phänomenologisch – vom Phänomen sozialer Verantwortung aus, der Verantwortung gegenüber Staat, Kirche, Menschheit, Freundschaft. Ihr Paradigma findet soziale Verantwortung in der rechtlichen Verantwortung. Diese Verantwortung vor dem Gesetz, die gleichzeitig Verantwortung vor dem Staat ist, hat notwendigerweise zwei Stufen: Dem Antworten vor Gericht für eine Tat oder eine Unterlassung geht nämlich voraus, Gesetz und Recht überhaupt anerkannt zu haben. Der Verantwortung „auf der ersten Stufe“, die auf eine konkrete, einer rechtlichen Einzelnorm zuwiderlaufende Tathandlung bezogen ist, liegt zugrunde die rechtliche „Grundverantwortung“ als Verantwortung „auf der zweiten Stufe“, die auf die grundsätzliche Anerkennung der Geltung des Rechts als Recht gerich-

tet ist. Diese Zweistufigkeit gelte für alle Formen sozialer Verantwortung.<sup>18</sup> Diese Grundverantwortung ist – Weischedel sieht Heidegger als seinen wesentlichen philosophischen Lehrer an – eine Entschiedenheit des Ich. Mit dieser Entschiedenheit des Ich realisiert das Ich seine „staatliche Grundverantwortung im eigentlichen Sinn“ und erreicht damit einen Habitus im Sinne einer konkreten „Verantwortlichkeit“, der es ihm ermöglicht, fortan seine Existenz dem staatlichen Anspruch gemäß einzurichten. Das Phänomen der sozialen Verantwortung wird ganz aus der Perspektive und im Blick auf das „Ich Selbst“ rekonstruiert. Für den hiesigen Zusammenhang ist Weischedels Übergang von der sozialen Verantwortung zur religiösen und zur Selbstverantwortung entscheidend:

„Wie sich die Wesenselemente der sozialen Verantwortung konkret darstellen, das bestimmt sich von der Gemeinschaft her, vor der die Verantwortung jeweils stattfindet. Nun existiert der Mensch in concreto in mehreren Gemeinschaftsbezügen, und dementsprechend kann er in mehreren sozialen Verantwortlichkeiten stehen. Tritt der Fall ein, *dass* zwei dieser Gemeinschaften Widerstreitendes verlangen, so kann es zu einem Konflikt zwischen sozialen Verantwortlichkeiten kommen. ... Spielt sich ... der Konflikt zwischen zwei Gemeinschaften ab, deren Ansprüche gleichberechtigt erscheinen, dann ist aus dem Sozialen heraus das Prinzip solcher Entscheidung nicht zu finden. ... Es zeigt sich also hier eine der sozialen Verantwortlichkeit gegenüber tieferliegende Verantwortlichkeit, die deren Instanz bilden kann. Vor wem sie verantwortlich ist, das ist jedenfalls nicht wieder eine Gemeinschaft. Ist der Mensch aber nicht mit anderen, so ist er doch nicht ohne „Gegenüber“ ...: es gibt das »Gegenüber« als Gott und als »ich selbst«. ... *soziale Verantwortlichkeit weist zurück auf religiöse Verantwortlichkeit und Selbstverantwortlichkeit*, die ihre Instanzmöglichkeiten sind.“<sup>19</sup>

Dass religiöse Verantwortung als Verantwortung vor Gott und Selbstverantwortung als Verantwortung vor sich selber bei Weischedel ebenso in Verantwortungen zweier Stufen differenziert werden, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Im Rahmen seines anthropologischen Ansatzes wird auch nicht die Verantwortung vor Gott letzte Instanz. Insofern religiöse Verantwortung auf Glauben basiert und dieser Glaube selbst in existentialer Tradition als Entscheidung zum Glauben interpretiert wird, weist auch religiöse Verantwortung über die Glaubensentscheidung des Individuums zurück auf die Selbstverantwortung und – als deren Basis – auf die Grundselbstverantwortung. Tatsächlich bemüht sich Weischedel um den Nachweis, dass alle anderen Verantwortungsformen über ein kunstvoll gestuftes System von dieser Grundselbstverantwortung abgeleitet sind. „Das »Ich selbst« kann außer sich keine andere normativ bedeutsame Instanz mehr anerkennen, ist in seinem »An-sich-Sein« durch keine personale oder sachhafte Außenbindung mehr vermittelt und allein auf das Kriterium seiner existentiellen Identität mit sich selbst konzentriert.“<sup>20</sup> Obwohl Verantwortung auch bei Weischedel der Form nach dialogisch strukturiert ist, kommt er zu einem solipsistischen und mo-

<sup>18</sup> Dass die Grundverantwortung vor dem Gesetz bei Weischedel in der 1933 erschienenen Schrift als Grundverantwortung vor dem Staat interpretiert wird und der Staat als monolithische, quasipersonale Einheit stilisiert wird, sei nur der historischen Verortung wegen erwähnt.

<sup>19</sup> Weischedel 1933/1972, 43.

<sup>20</sup> Koschut 1989, 134.

nologischen Verantwortungskonzept mit stark dezisionistischen Zügen. Die Grundentscheidung des Menschen sei die Annahme der eigenen Begrenztheit. Darin erweise sich seine Freiheit. „Der Weisedelsche Verantwortungsbegriff wird ... zum Synonym für einen Freiheitsbegriff, der das Wesen von Verantwortung – in konsequenter Weiterführung des Heideggerschen Postulates: »werde, der du bist!« – in der Eigentlichkeit eines solitär konzipierten Selbstseins aufgehen lässt. Die einzige Einschränkung, der die Freiheit (und damit per definitionem auch die Selbstverantwortung) überhaupt unterliegt, besteht darin, *dass* sie die Freiheit eines kontingenten Wesens, eines »gesetzten Ursprungs« ist, der sich in seiner »Gesetztheit« nicht selbst zu transzendieren sowie neu zu schaffen in der Lage ist.«<sup>21</sup>

Auch für die soziale Verantwortung bleibt als Instanz nur die Selbstverantwortlichkeit maßgebend: „*Selbstverantwortlichkeit ist Instanz für soziale Verantwortlichkeit*. Sie entscheidet als die ursprüngliche Art von Verantwortlichkeit darüber, welche sozialen Verantwortlichkeiten in letzter Hinsicht verantwortlich ergriffen werden können.«<sup>22</sup> Dieser Ansatz ist nicht nur deswegen wichtig, weil er wie kaum ein anderer das philosophische Kontra zu den selbst-vergessenen Versuchen scheinbar aufklärerischer, aber faktisch heteronomer moderner Unternehmensethiken bietet. Auch die Weisedelsche Auslegung der Selbstverantwortung wäre unternehmensethisch sehr bedenkenswert. Die Anforderung an das Unternehmen, sein eigenes Selbst in einem dynamischen Prozess am selbst gesetzten Vorbild („Leitbild“) tatsächlich zu orientieren und erst darin im Kampf gegen ständigen Selbst-Widerspruch und im Kampf gegen das Sich-Selbst-Ausweichen seine (Corporate-)Identity zu gewinnen, würde nicht nur manchem Autor von Unternehmensleitbildern, sondern ganzen Führungsetagen, in deren Schubladen diese Leitbilder schlummern, höchste Angst einjagen. Die Situation der Angst ist aber nach Weisedel genau jene Vor-Situation der Verantwortung, in der sich die Grundentscheidung, ich-selbst sein zu wollen, vollzieht. Das Ich-Selbst als in der Grundselbstverantwortung oberste Instanz ist – bei Individuen wie bei Unternehmen – kein Freibrief, sondern höchster Anspruch und gerade darin Ausdruck menschlicher Freiheit.

## Universalistische Instanzen

Gleichwohl entspricht dieser Ansatz (vielleicht zu Unrecht) nicht dem state-of-the-art der ethischen Diskussion. Gerade unter den sich (auch) auf Kant berufenden Ethikern ist der intersubjektive Aspekt wieder in den Vordergrund gerückt worden. In der Auslegung der Theorie von J. Habermas formuliert Summer: „Verantwortung kann ... keine Leistung eines isolierten Individuums sein, sondern kann nur kommunikativ verstanden werden. ...Der unternehmensethische Akteur – sei es das Unternehmen selbst oder der ethische Akteur im Unternehmen – kann seiner Verantwortung gerade dann nicht gerecht werden, wenn er sie für sich und auf der Grundlage nur seiner eigenen Vernunft ausüben will. Wer solipsistisch

<sup>21</sup> Koschut 1989, 142.

<sup>22</sup> Weisedel 1933/1972, 102 (Hervorhebung im Original).

verantwortungsbewusst handelt, handelt demnach gerade verantwortungslos, weil er die Grundlagen der Verantwortung in einer kommunikativen Gemeinschaft der Rechtfertigung außer Acht lässt.<sup>23</sup> Diese Gemeinschaft kann aber keine begrenzte Gemeinschaft sein, sondern die Universalität selbst. Eine ethische Entscheidung muss verantwortet werden können „gegenüber allen Menschen ..., die gegenwärtig leben, gelebt haben oder künftig leben werden.“<sup>24</sup> Die Verantwortungs-Instanz ist die Menschheit, die logischerweise nicht identisch ist mit den Adressaten. „Verantwortung vor der Menschheit“, „vor der intersubjektiv verstandenen Vernunft“, auch „Verantwortung vor der Geschichte“ benennen solche universalen Verantwortungsinstanzen.<sup>25</sup>

Bei der Frage nach der Instanz der Unternehmensverantwortung stellt philosophische Ethik vor die Alternative, diese Instanz in der eigenen Identität, in der Universalität oder in beidem zu suchen. Sie bietet gerade nicht diejenige Orientierung, welche unternehmenspraktisch angefragt wird. Auch dies kann das Phänomen erklären, dass zyklisch sich abwechselnde dezisionistische Festlegungen der Verantwortungsinstanz durch die Managementliteratur geistern, wobei v.a. ein Schwanken zwischen totaler Kundenorientierung, totaler Mitarbeiterorientierung und totaler Shareholder-Orientierung festzustellen ist, gelegentlich aufgebrochen durch Debatten über soziale Verantwortung von Unternehmen. Die Philosophie kann unter dem Universalisierungspostulat regelmäßig nur feststellen: „So nicht!“ Aber selbst ohne den philosophischen Einspruch führt jede Vereinseitigung zu ihrer baldigen Relativierung.

Das Instanzenproblem, die Frage nach der letzten Instanz der Unternehmensverantwortung, führt auf den immer durch Universalität gekennzeichneten „moral point of view“.<sup>26</sup> Zu wirksamer Orientierung im Unternehmensalltag trägt dies noch nicht hinreichend bei. Das einzige, was sich relativ sicher sagen lässt: Die Fokussierung der Unternehmensverantwortung auf Verantwortung gegenüber den Shareholdern ist – ohne weitere situationsbezogene Argumente – ethisch nicht vertretbar. Die im Stakeholder-Konzept benannten Adressaten der Unternehmensverantwortung sind nicht automatisch Instanzen der Unternehmensverantwortung. Vor den Adressaten der Unternehmensverantwortung kann man ausweichen, vor den Instanzen nicht. Umgekehrt: Die Adressaten haben möglicherweise Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens, die Instanzen der Verantwortung nur, wenn sie durch die Verantwortungssubjekte wirkungsvoll internalisiert (im Falle von Unternehmen: institutionalisiert) sind oder durch Adressaten machtvoll vertreten werden.

<sup>23</sup> Summer 1998, 151.

<sup>24</sup> Summer 1998, 150.

<sup>25</sup> Übrigens war dies schon bei Kant nicht anders: „...die Menschheit in der Person des anderen nicht nur als Mittel ...“.

<sup>26</sup> Vgl. Ulrich 1997, 57-94.

## 8.2 Die Funktion von Adressaten und Instanzen

### 8.2.1 Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung

Das Verhältnis von konkreten Adressaten und ethischen Instanzen ist daher nicht allgemeingültig, sondern nur situativ zu bestimmen. Auf das Unternehmen und seine typischen Vollzüge bezogen, lässt sich dies exemplarisch erläutern.

#### Kunden und Konsumenten

Wenn Unternehmen Güter entwickeln und produzieren, so tun sie dies im Blick auf ihre realen oder erst zu erreichenden Kunden. Kundenorientierung in der Marketingdiskussion ist Ausdruck dieser Verantwortungsbeziehung. Dabei geht es längst nicht mehr nur um den Handlungsbereich der Absatzwirtschaft. Kundenorientierung ist im Marketing – zumindest dem Anspruch nach – zu einer Grundorientierung der gesamten Unternehmenspolitik geworden. Dieser Orientierung korrespondiert auf der volkswirtschaftlichen Seite die Vorstellung der Konsumentensouveränität. Schon der Begriff des Souveräns zeigt, dass es hier um die (letztgültige) Instanz der Unternehmensverantwortung geht. Der Kunde wird König. Unternehmen haben in dieser Sichtweise nicht nur eine Verantwortung für (die effiziente Produktion möglichst vieler Güter und Dienstleistungen) sondern eine Verantwortung vor (ihren direkten und indirekten Kunden). Selbstverständlich ist dies keineswegs. In der agrarökonomischen Debatte nach den BSE-Skandalen 2000/2001 wurde diese „Orientierung am anderen“ unter dem Stichwort „Denken von der Ladentheke her“ eingefordert. Schon die Tatsache, dass dies im genannten Beispiel und zahlreichen anderen überhaupt eingefordert werden muss, weist darauf hin, dass „der Kunde“ als Souverän und Verantwortungsinstanz keineswegs automatisch für das Unternehmen relevanter Adressat und einflussreicher Stakeholder sein muss. Erst funktionierender Wettbewerb – so die Theorie der Wirtschaftspolitik – zwingt Unternehmen dazu, die Interessen ihrer Kunden bestmöglich zu verfolgen. Funktionierender Wettbewerb macht aus der Verantwortungsinstanz einen durchsetzungsfähigen Verantwortungsadressaten.

Ob Konsumentensouveränität und der Kunde als König eine wirtschaftsethisch rechtfertigbare Letztinstanz der Unternehmensverantwortung abgeben, darf jedoch bezweifelt werden. Mit Blick auf die Achtung der Personwürde ist hier nur anzumerken, dass in dieser Vorstellungswelt der Käufer, der einen Kaufvertrag mit dem Unternehmen abschließt, nicht als Mensch zum Achtung einfordernden Gegenüber des Unternehmens wird, sondern der Mensch in seiner Funktion als Kunde zum Souverän des Unternehmenshandelns wird.

Verallgemeinert gesprochen ist festzuhalten, dass auch Tauschpartner als zweifelsfrei wichtige Adressaten der Unternehmensverantwortung eben „nur“ Adressaten sind.

## Shareholder

Dass das so ist, lässt sich schon dem (scheinbaren) Widerspruch entnehmen, dass die Kunden oder Konsumenten keineswegs die einzige Adressatengruppe sind, die in der ökonomischen Diskussion zu letzten Verantwortungsinstanzen hochstilisiert worden sind. Zur betriebswirtschaftlichen Perspektive: Viele Unternehmen werden von einem Unternehmer, einer Unternehmerin gegründet, der oder die nicht nur Lebenszeit und Kapital, sondern häufig auch eine konkrete Vision oder auch nur eine mehr oder weniger kluge Idee in das Unternehmen einbringt. In den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre ist daraus die Konzeption des Unternehmens als verlängerter Arm des Unternehmers geworden, der damit zum einzig relevanten Gegenüber des Unternehmens wurde und insofern zur Instanz der Unternehmensverantwortung, sofern in dieser Konzeption die Trennung von Unternehmen und Unternehmer überhaupt gedacht werden kann. Nach der Trennung von Eigenkapitalgeber (Aktionär) und Management ist diese Tradition überführt worden in die Konzeption des Shareholder-Value und damit in die Bestimmung der Aktionäre als entscheidender Instanz der Unternehmensverantwortung.

Bei der Frage nach dem Gegenüber der Unternehmensverantwortung führen die Veränderungen, die sich durch den Übergang vom Prinzip der Gewinnmaximierung zu dem der Shareholder-Value-Orientierung ergeben haben, zu einer Restrukturierung der Adressaten bei identisch bleibenden Instanzen. In der erstgenannten Bestimmung sind die (ausgeschütteten) Gewinne das entscheidende Objekt der Unternehmensverantwortung im Gegenüber zu den Aktionären als Adressaten und Instanzen – gemessen z.B. in Kennzahlen, die meist dem betrieblichen Rechnungswesen entstammen und auf die eine oder andere Weise mit dem Gewinn in Verbindung stehen (Return on Investment, Return on Equity, Kurs-Gewinn-Verhältnis usw.). Die Instanzen (Eigentümer / Aktionäre) bleiben beim Übergang zum Shareholder-Value identisch. Die Neuerung besteht lediglich darin, dass die Benutzung der – an das betriebliche Rechnungswesen geknüpften – Kennzahlen zu einer Ausrichtung der Unternehmenspolitik führt, die nur zufälligerweise den Interessen der Aktionäre und Eigentümer entspricht. Denn diese Kennzahlen sind – wie das Rechnungswesen – vergangenheitsorientiert und erfassen nicht hinreichend künftige Erträge und künftige Risiken. Bei der Bewertung mit dem Shareholder-Value-Ansatz werden – auf Details kann hier verzichtet werden – auch künftige Erträge und (Kosten-)Risiken in die Bestimmung des Unternehmenswerts einbezogen. Sofern in einem privaten Unternehmen zwischen Management und Eigentümern das Shareholder-Value-Konzept eingeführt wird, ändert sich auch bezüglich der Adressaten nichts Wesentliches. Etwas anders sieht es bei börsengehandelten Gesellschaften aus. Denn die Börsenbewertung unterscheidet sich vom geschätzten Shareholder-Value, z.B. wenn die Kapitalanleger zukünftige wertsteigernde Investitionsprojekte der Unternehmung antizipieren. Und über die Unternehmensentwicklung hinaus sind in der Börsenbewertung auch die Erwartungen über künftiges Anlegerverhalten enthalten. *Die Instanz erweitert sich also von gegenwärtigen auf auch künftige Investoren.* Als Adressaten der Unternehmensverantwortung fungieren alle Institutionen, welche an der Mei-

nungsbildung über die künftige Wertentwicklung beteiligt sind. Das sind keineswegs direkt und ausschließlich die Anleger, sondern auch die kommunikativen Intermediäre wie Analysten, Banken usw. – all diejenigen also, die das unmittelbare Gegenüber der „Investor Relations“ genannten Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens darstellen.

Die Kritik an der Shareholder-Value Orientierung, sie fördere nur die Bedienung kurzfristiger Interessen und lasse Zukunftsentwicklungen unbeachtet, dürfte auf einem Missverständnis beruhen. Kein Missverständnis ist jedoch die (innerhalb des Konzepts vorgenommene) Absolutstellung der Eigentümer als Instanz der Management- und Unternehmensverantwortung. Unmissverständlich bringt dies folgendes Zitat aus dem Vergleich zum Stakeholder-Ansatz zum Ausdruck:

„Die theoretischen und praktischen Mängel des ‚Stakeholder-Value‘-Ansatzes stärken zudem die Position des Managements gegenüber den Aktionären noch zusätzlich. Da es über die Unternehmensressourcen verfügen kann, wird es faktisch zum Schiedsrichter über die verschiedenen Interessengruppen. Damit wird der ... Agency-Konflikt weiter verschärft. Das Shareholder-Value-Konzept zeichnet sich demgegenüber durch eine transparente und fokussierte Entscheidungsstruktur aus: Die Eigentümer können frei über ihre Unternehmung verfügen. Dadurch sind Zielkonflikte ausgeschlossen und das Konzept ist in einer marktwirtschaftlichen Ordnung mit ihren bekannten Vorteilen in bezug auf eine effiziente Güterallokation verankert. Insbesondere wird damit ermöglicht, dass in einer Volkswirtschaft in ausreichendem Mass Risikokapital bereitgestellt wird.“<sup>27</sup>

Wenn in diesem Zitat die Eigentümer als definitive Souveräne dargestellt werden, durch deren Vorrangstellung Zielkonflikte ausgeschlossen würden, so klingt selbst dort – ganz leise – die Ahnung davon an, dass auch die Eigentümer und Aktionäre nicht letzte Instanz der Unternehmensverantwortung, sondern nur deren Adressaten sind. Der leise Anklang ist der Bezug auf die marktwirtschaftliche Ordnung, wobei etwas unklar bleibt, ob mit marktwirtschaftlicher Ordnung diejenige der Wirtschaftstheorie oder die realen marktwirtschaftlichen Ordnungen in der Schweiz, in Deutschland oder den USA gemeint sind. Der Autor thematisiert das Problem kurz zuvor, indem er feststellt, dass die beim Erfinder des Konzepts getroffene normative Voraussetzung<sup>28</sup> zwar für die USA, nicht jedoch für Europa gelten können. Der Widerstand gegen das Shareholder-Value-Prinzip stehe in Europa – sofern nicht aus Missverständnissen resultierend – mit der weit verbreiteten Abneigung gegenüber einer konsequent marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsordnung in Verbindung.

Damit sind die gegenwärtigen und zukünftig potentiellen Eigentümer von der angeblichen Stellung als Instanz der Unternehmensverantwortung auf das zurückgeführt, was sie allein sind und sein können: höchst relevante Adressaten der Unternehmensverantwortung. Inwiefern sie repräsentativ für die Instanz stehen, entscheidet sich an der Legitimität der (theoretisch zugrunde gelegten und an der Funktionsfähigkeit der faktisch existierenden) Wirtschaftsordnung. Aufgrund

<sup>27</sup> Kunz 1998, 117.

<sup>28</sup> „Das Prinzip, dass die Erhöhung des Wertes des von den Eigentümern investierten Kapitals die fundamentale Zielsetzung eines Unternehmens sei, wird weithin akzeptiert,“ schreibt Rappaport (1995, 1). Vgl. Kunz 1998, 116.

letzterer Bedingung ist dies nur situativ zu entscheiden. Gleiches gilt aber auch für andere Stakeholder.

### Non-Governmental-Organizations und der Staat

Auch Non-Governmental-Organizations, darunter auch Kirchen und nicht zuletzt Gewerkschaften, können zwar für sich in Anspruch nehmen, sonst vernachlässigte Aspekte der Unternehmensverantwortung zum Ausdruck zu bringen. Aber auch wenn dort moralische Rhetorik häufiger anzutreffen ist als auf Kapitalmärkten, gibt es wenig Gründe für eine Monopolisierung der Instanzposition durch besonders moralische Adressaten.

Auch der Staat als mit hoher Durchsetzungsmacht ausgestatteter Stakeholder ist allenfalls Adressat und nicht Instanz der Unternehmensverantwortung. Letzteres kann er nur in solchen Konzeptionen werden, in denen der Staat als (alleiniger) Repräsentant und Hüter des Gemeinwohls gedacht wird.<sup>29</sup> Sofern mit Staaten Territorialstaaten gemeint sind, dürfte dies zumindest dem Universalisierungspostulat widersprechen.

### Adressaten als Instanzen?

Welches die relevanten Adressaten der Unternehmensverantwortung sind, ist nur situativ zu bestimmen. Dabei können sich einzelne Adressaten so in den Vordergrund schieben, dass sie – aus der Perspektive alltäglicher Unternehmenspolitik – mit Instanzen verwechselt werden können. Je nach Handlungssituation und nach Freiheitsgraden kommt die Identität des Unternehmens in der Orientierung an einzelnen oder mehreren Adressaten zum Ausdruck. Publikumswirksam thematisiert wird dies meist dann, wenn sich Verschiebungen im Macht-Gefüge der Anspruchsgruppen vollziehen. Die v.a. in den 90er Jahren gestiegene Bedeutung der Shareholder wird im einen Fall als neue Herausforderung oder Bedrohung verstanden. Im anderen Fall wird der Shareholder-Value als alleiniges Orientierungsmuster für alle Unternehmensbereiche auf allen Ebenen postuliert und – seltener – akzeptiert. Analog werden Umweltgruppen als Nörgler abgewiesen oder in Unternehmensdialoge verstrickt.

Ob Adressaten mit und ohne Einfluss und Durchsetzungsmacht ausgestattet sind bzw. (rechtzeitig) als solche eingeschätzt werden, macht zwar in der kommunikativen Praxis einen relevanten Unterschied, begründet aber nicht ihren Status als Instanz der Unternehmensverantwortung. Andernfalls würde z.B. die höchst unterschiedliche Organisierbarkeit von Interessen über deren Legitimität entscheiden. Die Veränderung von Machtverhältnissen ist zwar meistens unangenehm und führt zu nicht seltener Klage, bleibt aber zunächst ethisch neutral. Auch die Einforderung stärkerer Berücksichtigung der Aktionärsinteressen kann mit durchaus plausiblen Gründen als legitime Reaktion auf die Vernachlässigung von Aktio-

<sup>29</sup> Zur Kritik dieser Vorstellung vgl. Fetzer 1998.

närsinteressen durch eine Koalition aus Management, Arbeitnehmern und Politikvertretern gesehen werden kann.<sup>30</sup>

Wenn die Frage nach dem Gegenüber der Unternehmensverantwortung dazu führt, dass alle dafür in Frage kommenden Kandidaten nur als Adressaten und nur situativ als Instanzen in Frage kommen, wird diese Frage zumindest allgemein unbeantwortbar. Die Zahl möglicher Adressaten dürfte im Unternehmensalltag immer so hoch sein, dass es im Allgemeinen nicht auffällt, wenn die Instanzenfrage gar nicht gestellt wird. Für die konkrete Orientierung wird sie damit zwar unlösbar, aber nicht irrelevant. Denn das Mindeste, was sich mit hohem Allgemeinheitsanspruch sagen lässt, ist dies:

Die Instanz der Unternehmensverantwortung geht immer über die Adressaten hinaus. Sie geht aber auch nie an den Adressaten vorbei, weshalb es gute Gründe gibt, potentielle Adressaten nicht vorschnell als irrelevant zu erklären. Die Behauptung, Verantwortung habe immer ein „Gegenüber“, von dem her sich die konkrete Verantwortung erschließe, scheint mir irreführend zu sein. Natürlich gibt es immer irgendein „Gegenüber“ der Verantwortung, aber der Versuch der genaueren Bestimmung einer Instanz führt entweder auf nicht operationalisierbare universale Größen wie Menschheit, Geschichte oder Zukunft, oder führt zurück auf das eigene Selbst des Unternehmens und seine eigene Entscheidung. Welche Funktion hat dann das Instanzenproblem?

## 8.2.2 Das Instanzenproblem als Element der Normbegründung

### Gegen das normativ-kritische Stakeholder-Konzept

Nach dem hier vorgeschlagenen Verständnis von Verantwortung ist die Benennung einer Verantwortungsinstanz kein notwendiges Element bei der Konstitution von Verantwortung als Eintreten-(Müssens) eines Subjekts (hier: Unternehmen) für ein zu benennendes Objekt. Die Frage nach der Instanz ist kein notwendiges Element, aber *ein mögliches* Element bei der Begründung der Verantwortungsrelation. Wofür ein Subjekt normativ eintreten soll, ist ja nicht von selber evident und muss begründet werden. In diesen Begründungsdiskursen ist beispielsweise das Forum des universal gedachten Diskurses aller potentiell Betroffenen in Vergangenheit und Gegenwart *ein* Argumentationsmodell.

Mit diesem Verständnis stimmt zunächst die unternehmensethische Argumentation von Peter Ulrich<sup>31</sup> überein. Er unterscheidet zwei nicht aufeinander reduzierbare Konzepte des Stakeholder-Modells: Das dargestellte Modell von Evan/Freeman nennt er das machtstrategische Konzept, welches alle Stakeholder einschließt, die gegenüber dem Unternehmen über aktuell wirksame Macht (in der engen Fassung) oder über latente Machtpotentiale (in der weiten Fassung) verfügen. Dieses Konzept grenzt er von dem normativ-kritischen Konzept ab, welches solche Stakeholder einbezieht, die gegenüber der Unternehmung legitime Ansprü-

<sup>30</sup> Vgl. Wenger 1995.

<sup>31</sup> Ulrich 1997, Seine unternehmensethischen Ausführungen münden in die Forderung nach einem „Stakeholder-Dialog“ als Ort deliberativer Unternehmenspolitik: Geschäftsintegrität im Lichte der kritischen Öffentlichkeit“ (438-459).

che haben. Auch hier gibt es eine enge Variante (nur Vertragspartner und unmittelbar vom Unternehmenshandeln Betroffene) und eine weite Variante (prinzipiell jede mündige Person, „jene Teile der deliberativen Öffentlichkeit einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die aktuell argumentative »Ansprüche« an eine Unternehmung richten und mit der Unternehmensleitung in einen Bürgerdialog treten möchten“<sup>32</sup>). Dieses Konzept, welches im Blick auf die Unternehmensbeziehungen von Zajitschek<sup>33</sup> ausgeführt worden ist, vermeidet die argumentativen Fehler des machtstrategischen Konzepts, insbesondere den oben festgestellten Sein-Sollens-Fehlschluss. Durch die (rhetorisch geschickte) Vermischung verschiedener Argumentationsebenen wirft es allerdings mehr Fragen auf, als es löst.

Rhetorisch geschickt ist die Verwendung der Stakeholder-Begrifflichkeit, die der Sache nach völlig funktionslos ist. Damit nimmt Ulrich begrifflich ein Konzept auf, dessen Beliebtheit weniger auf der argumentativen Stringenz beruht als auf der spürbaren Nähe zu der Erfahrungswelt des Managements. Eigentümer, Kunden, Produzenten, Mitarbeiter, Management und daneben noch eine Restgröße lokale Öffentlichkeit sind eine hilfreiche Gliederung für die Balancierungsprobleme des Managements. Die legitimen Anspruchsteller nach Ulrich sind als solche empirisch gar nicht bestimm- und erfahrbare, weil die Legitimität keinem Anspruchsteller auf der Stirn abgelesen werden kann. Die Öffentlichkeit als Restgruppe zu verstehen, kritisiert Ulrich, denn die Öffentlichkeit ist für ihn der eigentliche Stakeholder, und alle anderen sind allenfalls deren Repräsentanten.

Statt wie andere Anwender des Stakeholder-Konzepts sich darüber zu freuen, dass sich die Public-Relations-Lehre der Ideen des Stakeholder-Dialogs annimmt, beklagt er, dass sich die PR-Literatur dieses Konzepts „bemächtigt“. Statt die Entwicklung hin zu größerer Transparenz, zu dialogorientierte Unternehmenskommunikation als Fortschritt zu würdigen, beklagt er, dass „selbst namhafte Unternehmensethiker ... vom »Instrument des Unternehmensdialogs ... als Mittel der proaktiven Öffentlichkeitsarbeit« sprechen.“<sup>34</sup> Was ist daran zu beklagen, dass ein empirisch-analytisches Konzept der Management-Literatur (Stakeholder-Konzept) oder betriebswirtschaftliche Instrumente als Instrumente eingesetzt werden? Die Klage kann sich nur darauf beziehen, dass es Ulrich nicht gelungen ist, sich durch Umwidmung der Begriffe des empirisch-analytischen Stakeholder-Konzepts zu bemächtigen und damit einen impliziten Ausweis der Praxistauglichkeit und Anschlussfähigkeit seiner normativen Theorie zu erhalten. Fazit: Es ist – gegen Ulrich – weder notwendig noch sinnvoll, ein doppeltes Stakeholder-Konzept einzuführen. Aber es ist – mit Ulrich – wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Stakeholder in enger oder weiter Abgrenzung allenfalls mächtige oder latent mächtige Adressaten der Unternehmensverantwortung und nie automatisch legitime Instanzen sein können. Diese von Ulrich verteidigte Differenz ist in der Tat festzuhalten und mit der Unterscheidung von Verantwortungsadressat und -instanz vielleicht besser zum Ausdruck zu bringen.

---

<sup>32</sup> Ulrich 1997, 443.

<sup>33</sup> Zajitschek 1997.

<sup>34</sup> Ulrich 1997, 447 mit Bezug auf Steinmann/Zerfass 1993, 7.

Im Ergebnis sind dann zwei Fragen zu unterscheiden: Erstens: Wie geht das Unternehmen mit Adressaten um? Zweitens: Welche Rolle kommt den Adressaten und dem Instanzenproblem bezüglich der Legitimation ihrer oder anderer Ansprüche zu?

Im Rahmen der ersten Frage lässt sich sagen, dass trotz ihrer Instrumentalisierung für Unternehmenszwecke solche Unternehmensdialoge „eine Manifestation des Ideals des öffentlichen Vernunftgebrauchs“<sup>35</sup> darstellen. Im Rahmen dieser Frage gibt es einen Vorzug für das Denken im Stakeholder-Modell gegenüber dem Absolutheitsanspruch des Shareholder-Konzepts. Denn im Rahmen von Shareholder-Value-Orientierung besteht die Gefahr, dass möglicherweise bisher übersehene berechnete Anliegen mit dem Verweis auf die Shareholder als Verantwortungsinstanz erst gar nicht wahrgenommen werden oder – im Vertrauen auf die Funktionsfähigkeit von Güter- und Dienstleistungsmärkten und auf die Allwissenheit von Kapitalmärkten – alle potentiellen Ansprüche als bereits im Shareholder-Value „eingepreist“ gelten. Das verhindert zwar kognitive Dissonanzen, aber nur um den Preis der möglichen Ausblendung ganzer Wirklichkeitsdimensionen. Im Rahmen der zweiten Frage – und das ist die für die normative Begründung entscheidende Frage – gibt es überhaupt keinen automatischen Vorzug des Stakeholder-Konzepts gegenüber dem Shareholder-Konzept – nicht einmal einen Vorzug des normativ-kritischen Stakeholder-Konzepts von Ulrich. Denn beide beruhen auf Annahmen über gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Kommunikationsprozesse. Was aber die Kapazität von Informationsbearbeitung, Beteiligungsoffenheit, Machtbegrenzung bzw. Entmachtung und Innovationspotential, auch kollektive Willensbildung betrifft, so stehen Marktmodelle keineswegs automatisch den Modellen politischer Öffentlichkeit nach. Diese Diskussion kann hier nicht im Einzelnen geführt werden und ihre Relevanz ist auch begrenzt. Um Missverständnissen vorzubeugen: Das Lob des Marktes ist ein Lob des nur in der Theorie vorfindlichen Marktes. Die Realität der Marktwirtschaften unterschiedlichen Stils entspricht dem im Allgemeinen nur höchst unvollkommen. Gleiches gilt allerdings auch für die Realität öffentlicher Diskussionen und real existierender Politik (selbst in stabilen Demokratien) gegenüber dem Ideal des unbeschränkt öffentlichen Diskurses. Es ist genauso problematisch, die Ergebnisse realer politischer Prozesse mit den Normen idealer Märkte zu vergleichen, wie die Realität unserer Marktwirtschaften an den Idealen diskursethischer Verfahrenslegitimationen zu bemessen.

Kants universalistische Argumentationen bezogen sich auf das Subjekt als den Bewohner eines Reiches der transzendentalen Sittlichkeit. Genau auf diese Ebene gehört auch der Stakeholder-Dialog, den Ulrich vorschlägt. Die konkreten Unternehmensdialoge, der konkrete öffentliche Vernunftgebrauch wird aber auf der Ebene vollzogen, auf der bei Kant das empirische Subjekt angesiedelt war. Nur unter Vermischung dieser Ebenen kann Ulrich kritisieren, dass in den Texten der Unternehmensethik und Managementwissenschaft „der regulativen Idee der unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit als (vernunftethisch denknotwendigem)

<sup>35</sup> Auch diese Aussage von Steinmann/Zerfass 1993, 13 wird von Ulrich 1997, 447 scharf kritisiert.

Ort der Legitimation keine systematische Rolle für die damit intendierte Entfaltung »öffentlicher Vernunft« zuerkannt wird ...<sup>36</sup>.

Die unbegrenzte kritische Öffentlichkeit ist ein Ort der Legitimation moralischer Normen, Pflichten und Rechte. Insofern kann sie als Verantwortungsinstanz fungieren. Denknotwendig ist diese Instanz im Rahmen des von Ulrich zugrundegelegten vernunftethischen Ansatzes, der seine Benennung einer vielleicht unzulässigen Monopolisierung des Vernunftbegriffs für verständigungsorientiertes Sprachhandeln verdankt. Auch dies ist ein gekonnter rhetorischer Kniff: Wer wollte nicht vernünftig sein? Dass dieser Ansatz der Normbegründung nicht das einzige ethische Paradigma ist, sei hier nur nochmals erwähnt.

### Das Vermittlungsproblem

Ob die Vermischung von idealtypisch rekonstruierter Begründungsebene mit immer historisch kontingenter Handlungsebene auf das Konto von Ulrich geht oder schon bei der diskursethischen Referenztheorie von Habermas angelegt ist, muss hier nicht im Detail untersucht werden. Der Übergang von der Begründungsebene zur Handlungsebene ist nicht bruchlos zu bewerkstelligen. Dies ist in der ethischen Tradition als Vermittlungsproblem bekannt. In der diskursethischen Diskussion wird daraus die Frage, ob bei diesem Übergang das deontologische Verfahren durch teleologische Elemente ergänzt werden muss.

Setzt man nicht philosophisch bei den Bedingungen der Möglichkeit allgemeiner Begründung von Normen an, um unter Berücksichtigung oder Missachtung zahlreicher Vermittlungsschritte bei der Frage nach der Reichweite von Verantwortung konkreter Unternehmenssubjekte unter konfligierenden Ansprüchen anzugelangen, sondern beginnt man bei dieser Frage, so lässt sich das Verfahren umdrehen. Im Falle konfligierender Ansprüche muss in der Tat die Legitimität ihrer Ansprüche erst geprüft oder erwiesen werden. Für diese Prüfung kann nicht die jeweilige Machtkonstellation entscheidend sein. Vielmehr ist dabei von den historisch kontingenten Bedingungen zu abstrahieren, durch gedanklichen Rollentausch, durch Bezug auf einen realen oder fiktiven „impartial observer“, durch die Verfahrensregel, dass dabei nur das „bessere Argument“ gelte. Selbst unter der diskursethischen Maxime des „zwanglosen Zwangs des besseren Arguments“ ist nicht klar, ob immer die Diskursethiker und Deontologen das bessere Argument haben. Das kann gelegentlich auch bei den Utilitaristen liegen.

### Legitimität durch Verfahren

Die Entlastung ethischer Argumentation von den positionalen Bedingungen der konkreten Situation ist für moderne Ethiken fast ein Gemeinplatz geworden, aber nicht nur in der diskursethischen Variante zu vollziehen. Denn die gleiche Funktion hat die Rekonstruktion von Normen hinter dem Schleier des Nichtwissens über die eigene Position, wie er z.B. in der Gerechtigkeitstheorie von John Rawls oder in der Verfassungstheorie von J.M. Buchanan angewandt wird. Dieses Modell hat

<sup>36</sup> Ulrich 1997, 447.

mittlerweile Eingang gefunden in die Theorie der Wirtschaftspolitik. Unterschieden wird hier die Ebene des expliziten oder rekonstruierten Grundkonsenses von der Ebene des konkreten Handelns. Auf der Ebene des Grundkonsenses werden – qua Konsensbildung und d.h. wohl im verständigungsorientierten Diskurs – Regeln und Institutionen festgelegt, welche die Handlungsmöglichkeiten der Individuen und Gruppen in der Handlungssituation einschränken. Auf der Ebene des Grundkonsenses<sup>37</sup> werden aber nicht nur grundlegende politische Rechte und Institutionen etabliert, sondern auch gesellschaftliche Entscheidungsverfahren und deren Anwendungsbereiche. Zu diesen Verfahren zählen z.B. der Preismechanismus, demokratische Entscheidungsverfahren, hierarchisch-administrative Verfahren und auch Verhandlungsverfahren.

Auf der Ebene des Grundkonsenses wird sozusagen moralisch argumentiert und legitimiert. Was die goldene Regel für konkrete Handlungen oder die formale Fassung des kategorischen Imperativs für die Maximen des Handelns ist, ist der Grundkonsens hinter dem Schleier des Nicht-Wissens für gesellschaftliche Regeln und Institutionen. Der Schleier des Nichtwissens über die eigene Position in der Handlungssituation hat die Funktion, freiwillige Übereinstimmung zu ermöglichen. Selbst wenn man also die argumentative konsensuale Verständigung zur Grundlage von Entscheidungen auf der Ebene des Grundkonsenses oder auf der Verfassungsebene macht, heißt das nicht, dass man auf der Verfahrensebene nicht auch funktionale Äquivalente zur Moralkommunikation finden könnte. Legitimität wird dann durch Bezug auf die moralisch begründeten Verfahren hergestellt. Der Ort moralischer Argumentation ist dabei die Begründung der entsprechenden Verfahren, auch genannt: der Rahmenordnung. In der Handlungssituation werden die Subjekte ihrer Verantwortung dann gerecht, wenn sie sich entsprechend dieser Verfahren/Rahmenordnungen verhalten.

Für die Frage der Unternehmensverantwortung ergibt sich z.B., dass unter der Bedingung legitimer Geltung des Preismechanismus die Kunden und/oder die Eigentümer tatsächlich in den Rang der entscheidenden Verantwortungsinstanz aufrücken – dies aber explizit nicht, weil diese Adressaten eine besondere Dignität hätten oder weil sie als Anspruchsteller eine ethisch besondere Bedeutung gegenüber anderen Anspruchstellern hätten, auch nicht weil sie besonders durchsetzungsfähig sind, sondern weil sie auf der Ebene des Grundkonsenses mit Gründen als Verantwortungs- und Kontrollinstanz für Unternehmen eingesetzt wurden. Die Achtung der Aktionäre, ihre Bedeutung als Verantwortungsinstanz, ist dann abgeleitet von der Achtung vor der universal gedachten Diskursgemeinschaft.

Das Vermittlungsproblem stellt sich natürlich auch hier: Im genannten Beispiel könnte die Rekonstruktion und Legitimität des Grundkonsenses auf der Annahme beruhen, dass die Aktionäre (als Adressaten) hinreichend gut über alle gesellschaftlich relevanten Aspekte des Unternehmenshandelns informiert sind und daher als Instanzen fungieren können. Ist dies nicht der Fall, so müssen gegebenenfalls entsprechende Informationsbedingungen erst geschaffen werden. Darauf beziehen sich beispielsweise die Publizitätspflichten von Aktiengesellschaften, die es aber nur für ökonomische Belange gibt. Für den Bereich ökologischer und so-

<sup>37</sup> Zum Folgenden vgl. Frey/Kirchgässner 1994.

zialer Verantwortung fehlen bis dato entwickelte Instrumente. Solche Verfahren können als *ein* Element zur Überwindung des Vermittlungsproblems gelten.

## 8.3 Die Interdependenz zwischen „Gegenüber“ und „Wofür“ der Unternehmensverantwortung

### 8.3.1 Verantwortungsinstanzen und Verantwortungsobjekte

Die bisherige Argumentation hat deutlich gemacht, dass sich bei der Suche nach real existierenden Instanzen der Unternehmensverantwortung kein archimedischer Punkt dingfest machen lässt, von dem aus die Frage beantwortet wäre: Wem gegenüber ist ein Unternehmen verantwortlich? Bestimmte Adressaten der Unternehmensverantwortung lassen sich nicht als normative Instanzen rechtfertigen. Die Unterscheidung einer Ebene des Grundkonsenses von der Handlungsebene ist ein theoretisches Modell zur Begründung von Normen und Legitimationsverfahren. Zu diesen Legitimationsverfahren gehören Wettbewerb und Preismechanismus, in deren Rahmen z.B. den Kunden und den Kapitaleigentümern eine besonders ausgezeichnete Funktion als Quasi-Instanzen der Unternehmensverantwortung zukommt.

Diese zweistufige Konzeption beinhaltet das Problem, dass der Übergang von der Grundkonsensebene auf die Handlungsebene nie bruchlos vollzogen ist. Ob die real existierenden gesellschaftlichen Entscheidungsverfahren tatsächlich den Konsensen auf jener transzendentalen Ebene entsprechen, bleibt der ständigen Überprüfung ausgesetzt und auszusetzen (Vermittlungsproblem). Damit zeigt sich in der Frage der Verantwortungsinstanzen ein analoges Problem zu demjenigen von Rahmenordnung und Handlungsvollzügen bei der Frage nach den Objekten der Unternehmensverantwortung.

Dies ist nicht zufällig so: Denn zwischen den Objekten der Verantwortung und dem Gegenüber der Verantwortung besteht ein enger Zusammenhang. Nach dem hier vertretenen Verständnis von Verantwortung ist die Frage nach einer Verantwortungsinstanz insofern verzichtbar, als sie inhaltlich redundant ist zur Bestimmung der konkreten Verantwortungsobjekte.

Auch Evan/Freeman stellen die Verbindung zwischen den Verantwortungsinstanzen und den Zielen des Unternehmens, d.h. den Objekten der Unternehmensverantwortung her: „A stakeholder theory of the firm must redefine the purpose of the firm.“<sup>38</sup> Selbst in Peter Ulrichs normativ-kritischem Stakeholder-Konzept dürfte es gar nicht um die Frage nach dem Gegenüber der Verantwortung, um die Verantwortungsinstanz und um die Definition besonders mit Legitimität ausgezeichneter Adressaten gehen, um – davon abgeleitet – das Eintreten-Müssen eines Unternehmens für bestimmte Ansprüche (Objekte) zu begründen. Es scheint vielmehr umgekehrt zu sein: Für die Frage, wer berechnigte Ansprüche an das Un-

<sup>38</sup> Evan / Freeman 1988, 103.

ternehmen stellen soll, ist das „Kriterium ... allein die ethisch begründbare *Legitimität* von Ansprüchen.“<sup>39</sup> Nicht die Legitimität des Stakeholders begründet den Anspruch, sondern die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder. Übersetzt heißt das: Nicht die Verantwortungsinstanz bestimmt den Verantwortungsbereich, sondern vom Verantwortungsobjekt her zeigt sich, inwiefern ein Adressat zur Verantwortungsinstanz wird.

Das zweistufige Legitimationsverfahren lässt sich teleologisch auslegen: Auf der Begründungsebene (Grundkonsens) wird festgelegt, welche Aufgaben als Verantwortungsobjekte an Unternehmen delegiert werden sollen, z.B. die effiziente Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, die Übernahme von Risiken usw. Dann werden geeignete Verfahren festgelegt, welche die Übernahme dieser Aufgaben sicherstellen sollen. Zu diesen Verfahren gehört die Bestimmung von primären Verantwortungsinstanzen für Unternehmen, die aber auf höherer Ebene legitimierbar sein müssen. Selbst wenn man auf der Begründungsebene von ausschließlich argumentativer Verständigung ausgeht, heißt das nicht, dass die Realität so eingerichtet werden müsse, dass argumentative Verständigung der einzige oder auch nur der würdigste Kommunikationsmechanismus sein solle. Vielmehr sind dann die gesellschaftlichen Verfahren daraufhin zu untersuchen, ob sie die auf der Grundkonsensebene bestimmten Aufgabenzuordnungen unterstützen oder konterkarieren. Die Fähigkeit zu Entscheidungen unter Unsicherheitsbedingungen bei Übernahme von damit einhergehenden ökonomischen Risiken erfordert dann Kompetenzfokussierungen und Entscheidungsgeschwindigkeiten, die mit der Forderung nach kontinuierlich öffentlichen Diskursverfahren kollidieren können.

Das konkrete Reden und Handeln von Unternehmen findet nicht auf Grundkonsensebene statt. Der Grundkonsens oder universale Diskurs ist eines von verschiedenen Begründungsmustern moralischer Orientierung. Im realen Raum der stets interpretationsbedürftigen Geschichte ist jedes Handeln von Unternehmen eine eigene Bestätigung derjenigen Regeln, die den Rahmen für das jeweilige Handeln abgeben. Unternehmen können die Verantwortung für die Bestimmung dessen, wofür sie Verantwortung übernehmen können und wollen, nicht prinzipiell an andere delegieren: nicht an Shareholder und auch nicht an Stakeholder, auch nicht an eine Rahmenordnung. An der Bildung ihrer eigenen Ziele sind Unternehmen stets selbst beteiligt, auch dann, wenn sie sich in der Interaktion, z.B. in Tauschprozessen auf Märkten, ausbilden.

Ist es eine Alternative, seine Ziele in der Interaktion mit anderen und doch selbst ausbilden zu müssen? H. Richard Niebuhr hat diese Frage mit Hilfe der relationalen Werttheorie verneint und Charles McCoy hat diese im Konzept eines „Management of Values“ unternehmensethisch verarbeitet, welches dem Stakeholder-Ansatz nur scheinbar ähnlich ist. In der relationalen Werttheorie gilt als Wert das Gut-Sein eines Wesens für ein anderes in seinen Wechselbeziehungen.<sup>40</sup> Das Gute entsteht in der Interaktion von Subjekten. Social values sind deshalb nicht einfach da, sondern werden – so McCoy – von gesellschaftlichen Gruppen repräsentiert.

<sup>39</sup> Ulrich 1997, 443.

<sup>40</sup> Niebuhr 1965, 92-105.

Management of Values bezeichnet den sorgfältig abwägenden Umgang mit den Wertkonflikten, die in Gestalt verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder) dem Unternehmen gegenübertreten. Ziel des Wertemanagements ist nicht das kommunikative Ruhigstellen von Interessengruppen außerhalb und innerhalb der Firmentüren – so sehr dies den unternehmenspolitischen Alltag prägen mag. In Frage steht vielmehr die eigene Stellungnahme des Unternehmens zu den von seinen Stakeholdern repräsentierten und kommunizierten Werten. Insofern finden Subjekte in der Beziehung zu einem Gegenüber ihre Identität<sup>41</sup> und werden – in der Diktion von H.R. Niebuhr – zu einem verantwortlichen Selbst bzw. entwickeln – in der Diktion von McCoy – ihren Charakter.<sup>42</sup>

### 8.3.2 Verantwortung für die Rede von Unternehmensverantwortung

Verantwortungszuschreibung an Unternehmen hat eine Voraussetzung: Dass Unternehmen überhaupt als Subjekte erkennbar sind und sich erkennbar machen. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen ist in der Öffentlichkeit mit Namen bekannt. Häufig kennt man die Produktmarken, aber weniger die Firmennamen. Coca-Cola, Shell und andere stehen für die erste Gruppe, bei denen Produktmarke und Firmennamen identisch sind. Nivea oder Tesa sind ebenfalls bekannte Produktmarken, denen aber keine gleichnamige Firma entspricht. Demgemäß ist Beiersdorf ein relativ unbekanntes Unternehmen. Viele bedeutende Unternehmen wie Magna in Österreich oder Karmann in Osnabrück sind (außer im regionalen Umfeld) nur in Fachkreisen bekannt. Dass Luxusmodelle der Marke Mercedes von diesen Unternehmen hergestellt werden, interessiert weniger. Schließlich gibt es die große Menge der Unternehmen, die gar nicht an die Endverbraucher liefern, oder aber Teile und Bestandteile von No-Name-Produkten herstellen.

Trotzdem ist jedes Unternehmen – bekannt oder nicht bekannt – Referent eines Eigennamens, sonst könnte es z.B. keine Verträge abschließen. Die hier vertretene These lautet: Wer Verträge abschließen kann, ist auch als moralisch verantwortliches Subjekt zu behandeln. So lange es das Konstrukt der juristischen Person gibt, sind diese Personen auch als moralisch verantwortlich anzusehen.

Das Rechtssystem hat damit Konsequenzen für die Zusammensetzung der in der moralischen Kommunikation auftretenden Klasse möglicher Verantwortungssubjekte. Doch daraus folgt zweierlei nicht: *Erstens* folgt daraus nicht, dass diese Subjekte nur für die Einhaltung rechtlich definierter Normen verantwortlich zu

<sup>41</sup> Ohne Bezug auf die in den Stakeholdern repräsentierten Werte, damit fokussierend auf das „Gegenüber“ und weniger auf das „Wofür“ der Verantwortung, formuliert Grüninger: „Das *Vertrauensmanagement der Unternehmung* ist ... auf die Herstellung von Identität gerichtet und stellt eine *Reputationsinvestition* eines kollektiven Akteurs da.“ (Grüninger 2001, 202).

<sup>42</sup> Dass die Adressaten der (Unternehmens-)Verantwortung eine wichtige Rolle in den *Kommunikationsprozessen* spielen können, in denen Verantwortung stets vorläufig zugeschrieben wird (vgl. Kap. 4.8), steht daher außer Frage. Allerdings ist es nicht notwendig, die Adressaten als „dritten Pol“ in die Bestimmung des Verantwortungsbegriffs aufzunehmen. Es wäre auch schlecht zu begründen, warum die Adressaten und nicht die Verantwortungsinstanz oder die Normbegründungen als „dritter Pol“ zur Begriffsbestimmung gehören sollten (vgl. Kap. 4.5). Als Analogie: Dass die meisten Autos auf Straßen fahren, impliziert nicht, Straßen zu einem Definitionsmerkmal von Autos zu machen.

machen wären. Das Recht sichert nur die Identifizierbarkeit des Verantwortungssubjekts. Genau diese Funktion erfüllt es bei mehr oder minder zufälligen Menschenansammlungen nicht. Das Recht definiert keineswegs abschließend alle potentiellen Verantwortungsobjekte. *Zweitens* folgt daraus nicht, dass die Klasse verantwortungsfähiger Unternehmen auf juristische Personen reduzierbar wäre bzw., dass allein das Recht die Identifizierbarkeit für moralische Verantwortungszuschreibung festlegen würde. (z.B. Personengesellschaft).

Die erste Forderung der Verantwortlichkeit ist die, sich überhaupt identifizierbar und erkennbar zu machen – weit jenseits der Frage, welche Verantwortlichkeiten man im Einzelnen akzeptiert oder zurückweist.<sup>43</sup> Dies gilt für Individuen wie Unternehmen in gleichem Maße.

Die Frage, ob man mit seinem Leben und Handeln erkennbar wird und damit sichtbar Verantwortung übernimmt oder sich lieber in möglichst hoher Anonymität versteckt, ist keine Frage, die sich nur an Unternehmen richtet. Auch die Versuchung zu Identitätswechseln ist nicht nur auf Unternehmen beschränkt. Das in der Literatur vielleicht eindrucklichste Beispiel für den Versuch, durch neuen Namen und neue Identität der Vergangenheit zu entfliehen, ist Max Frischs Romanfigur Stiller<sup>44</sup>. „Ich bin nicht Stiller“ lautet im ersten Satz die Exposition, mit der ein 400 Seiten dauernder, am Ende vergeblicher Kampf um eine neue Identität beginnt. Die eigene Identität ist eben kein Spiel.<sup>45</sup> Die Frage nach dem Zusammenhang eigener biographischer Identität mit dem eigenen Namen begegnet Frauen und heute auch Männern regelmäßig bei der Eheschließung – einer Frage, die im Einzelnen unterschiedlich beantwortet wird, u.a. abhängig davon, welche Bedeutung der durch den Namen bezeichneten Identität nach außen für die eigene Selbstwahrnehmung zugemessen wird. Das Beispiel kann zeigen, dass auch die individuelle Identität vermittelt durch den Namen, eben nicht nur eine Angelegenheit des Individuums, sondern ohne die in der individuellen Identität verankerten sozialen Bezüge gar nicht denkbar ist.

An dieser Stelle haben Markenfirmen aus im Einzelnen kontingenten Gründen sozusagen einen moralischen Vorsprung. Sie machen sich erkennbar und damit auch angreifbar. Es geht hier nicht darum, die Tatsache zu heroisieren, dass sich Coca-Cola eben immer noch Coca-Cola nennt. Das ist keine als besonders moralisch anzusehende Tat. Wer Moral nur jenseits des ökonomischen Nutzens lokalisiert, wird mit Recht darauf hinweisen, dass dieses Unternehmen von seinem Markennamen auch erheblich profitiert. Der Kurssturz an den Börsen wäre kaum vorstellbar, der entstünde, wenn Coca-Cola sich morgen umbenennen würde. Der genannte moralische Vorsprung von Markenfirmen bezeichnet also nicht moralisches Heldentum. Aber: sich identifizierbar zu machen ist wichtige Voraussetzung für die Teilhabe an der moralischen Kommunikation.

Daran könnte im kritischen unternehmensethischen Diskurs angeknüpft werden. Diesen Weg wählen (leider nur scheinbar) Werner/Weiss im „Schwarzbuch Markenfirmen“<sup>46</sup>: Zahlreiche nicht zu bestreitende Missstände (potentielle Ver-

<sup>43</sup> Dies entspricht der Grundverantwortung bei Weisedel.

<sup>44</sup> Frisch 1976a.

<sup>45</sup> Vgl. Biographie: ein Spiel (Frisch 1976b).

<sup>46</sup> Werner/Weiss 2001.

antwortungsobjekte), insbesondere in Dritt-Welt-Ländern, werden mit den Namen der dort agierenden Firmen (potentielle Verantwortungssubjekte) in Zusammenhang gebracht. Markenfirmen werden ausdrücklich deshalb ausgewählt, weil sie bekannt und besonders anfällig für Reputationsverlust sind. Worauf dabei jedoch in keiner Weise Rücksicht genommen wird, sind Unterscheidungen wie: Hat das Unternehmen zu den Missständen beigetragen oder hat es (nur) nicht alle Energie eingesetzt, diese zu verändern? Welche Möglichkeiten hätten dazu bestanden, die vom Unternehmen nicht wahrgenommen worden sind? Unternehmen werden einerseits verantwortlich gemacht, gleichzeitig werden sie als ausschließlich ökonomisch bestimmte, prinzipiell nicht verantwortungsfähige Einheiten behandelt.<sup>47</sup> Diesen Selbstwiderspruch meinen die Verfasser nicht auflösen zu müssen.

Große Markenfirmen allein aufgrund dieser Tatsache, dass sie erkennbar und benennbar sind, für alle Übel dieser Welt verantwortlich zu machen, ist genauso inhaltsleer wie von „der anderen Seite“ der pauschale Hinweis auf die Verantwortung (nur) für den Shareholder-Value. Unternehmen schieben mit dem Verweis auf die Rahmenordnung Verantwortung ab. Und die Kritiker im Schwarzbuch? Nur scheinbar wird Kritik an konkreten Unternehmen geübt; tatsächlich geht es um die Kritik des internationalen Kapitalismus, um die nicht näher explizierte Kritik „am herrschenden System.“ Die Unternehmen werden stellvertretend für die Rahmenordnung vorgeführt.<sup>48</sup> Dabei könnte die immerhin interessante Materialsammlung – anders aufbereitet – zahlreiche Ansatzpunkte für eine Diskussion über die Verantwortung von Großunternehmen anstoßen. Denn konkrete Kritik, konkrete Hinweise auf Missstände im Umfeld von Unternehmen können Ausgangspunkt für die im vorigen Kapitel beschriebenen unternehmensethischen Prüfprozesse werden und so ihren Beitrag zur Begründungskultur leisten.

Solche kritischen Initiativen werden selber Teil der Rahmenordnung des Unternehmenshandelns. Die Frage zu der im Schwarzbuch vorliegenden Form unternehmensbezogener Kritik: Ist das detailreiche, aber vollkommen undifferenzierte Kritisieren diejenige kommunikative Rahmenordnung, die wir wollen? Oder wird es die Aufgabe sein, über den Preismechanismus und das Rechtssystem hinaus Feedback-Instrumente für die externe Beurteilung von Unternehmen unter ethischen Gesichtspunkten zu entwickeln?

<sup>47</sup> Dass ein Index der Markenfirmen und ihrer Machenschaften auch als verkaufsfördernde Maßnahme verstanden werden kann, erwähnen die Autoren natürlich nicht. Sind sie anders als Adam Smith's Bäcker und Metzger nicht an Verkaufszahlen und am eigenen Nutzen interessiert? Oder nur und ausschließlich daran, der Öffentlichkeit und den Lesern Aufklärung zu verschaffen. Da das Buch der österreichischen Autoren einige Zeit auf Rang 1 der Bestsellerliste für Sachbücher stand, hätten die Autoren es schwer, die Annahme zu widerlegen, es gehe ihnen um Geld und nicht um Aufklärung. Ich neige im Zweifelsfall zunächst zur positive Heuristik („Aufklärung für Leser“), halte es für legitim mit dem, was man in der Welt gestalten will, auch seinen Lebensunterhalt zu verdienen. So habe ich am ehrlichen Interesse der Autoren zunächst keinen Zweifel. Unklar bleibt lediglich, warum die Autoren innerhalb des Buches und anderweitig jede Aktivität von Unternehmen mit dem Ökonomismusverdacht belegen. Vgl. unten Kap. 9.3.1.

<sup>48</sup> Darauf weisen gesprächsweise Äußerungen eines der Mitautoren hin: Auf die Frage, ob denn zwischen den Unternehmen, beispielsweise der Pharmabranche, Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen feststellbar seien, gab er zur Antwort, dies sei alles ein verflochtenes System, eine Mafiastruktur. Differenzierung zwischen verschiedenen Akteuren seien vernachlässigbar und wenn, dann nur strategisch motiviert und folglich irrelevant.

## 9. Verantwortungsfähigkeit als Aufgabe und Chance

*Verantwortungsfähigkeit von Individuen ist Ergebnis eines Bildungsprozesses. Relatives Gelingen des Bildungsprozesses ist Voraussetzung für selbstbestimmte Verantwortungsübernahme, aber nicht Voraussetzung für die Zuschreibung von Verantwortung. (9.1)*

*Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen ist Aufgabe eines Managementprozesses (9.2). Relatives Gelingen dieses Prozesses ist Voraussetzung für selbstbestimmte Verantwortungsübernahme, aber nicht Voraussetzung für die Zuschreibung von Verantwortung. (9.3)*

*Die Bereitschaft und Fähigkeit zu selbstbestimmter Verantwortungsübernahme ist Voraussetzung dafür, als Akteur an der gesellschaftlichen Kommunikation über Verantwortungsverteilung teilzunehmen und auch bestimmte Verantwortungszuschreibungen abzulehnen. Verantwortung ist ein Korrelat der Freiheit (9.4).*

### 9.1 Moralentwicklung und Wirtschaftsethik

Dass sich die beiden vorangegangenen Kapitel im Rahmen des Verantwortungsparadigmas inhaltlich auf die Traditionen der Güterethik (Verantwortungsobjekt) und Pflichtethik (Gegenüber der Verantwortung) bezogen, sei hier nur nochmals erwähnt. Zusammen mit der Tradition der Tugendethik entsprechen diese Traditionen den drei Grundaspekten der Ethik.<sup>1</sup> Der tugendethische Aspekt rückt das Subjekt der Verantwortung in den Mittelpunkt der Diskussion. Im Zentrum stehen weniger die Fragen „Wofür soll und kann ein Unternehmen Verantwortung übernehmen?“ und „Wem gegenüber soll und kann ein Unternehmen verantwortlich sein?“. Die Frage lautet vielmehr: Was macht ein verantwortliches Unternehmen aus? Die Betrachtung des Subjekts der Verantwortung geschieht hier anders als in Kapitel 6 weniger unter den statischen Aspekten, weniger in Hinblick auf interne Konstitution und externe Abgrenzung. Im Zentrum stehen dynamische Gesichtspunkte: Wie wird ein Unternehmen verantwortungsfähig?

Wenn diese Frage in den Zusammenhang mit dem Begriff der Tugend gestellt wird, so geht es doch nicht darum, traditionale Tugendbegriffe an Unternehmen heranzutragen. Das Ziel ist nicht die Skizzierung eines klugen, tapferen, besonnenen und gerechten Unternehmens – um die vier platonischen Kardinaltugenden aufzugreifen.

---

<sup>1</sup> Vgl. oben Kap. 4.4.

Auch weitere Fragen aus der Diskussion um Tugend und Tugendlehren<sup>2</sup> können in Bezug auf ihre unternehmensethischen Implikationen nur gestreift werden: Lässt sich die Vielzahl der Tugenden in eine einzige Tugend zusammenfassen? Gibt es einen Zusammenhang der Tugenden untereinander? Oder sind Tugenden immer nur bezogen auf die jeweiligen Gegenstandsbereiche?<sup>3</sup> Welche Rolle spielt die Gemeinschaft und Sozialität bei der Bestimmung dessen, was Tugend heißt, oder ist Tugend strikt personbezogen? Ist Tugend immer relativ und partikularistisch, oder gibt es eine absolute und kontextinvariante Bestimmung von Tugend? Ist Tugend instrumentalistisch für das Glück oder inhärente Werte? Überhaupt ist hier nicht das Ziel, eine Tugendethik der Unternehmung zu entwickeln. Dass dies altmodisch und vormodern klingt, müsste dabei nicht unbedingt stören.<sup>4</sup> Und dass „die Tugend kollektiver Akteure“ nicht absurd ist, hat Wieland zu begründen versucht.<sup>5</sup> Der Tugendbegriff wird im Folgenden nicht durchgehend verwandt, weil das Thema nicht die Tugendethik, sondern der tugendethische Aspekt der Verantwortung ist.

Zwei Aspekte sollen hier interessieren: Der Begriff der Tugend hat immer eine Bedeutung bei der Frage gehabt, wie sich das Allgemeine mit dem Besonderen vermittelt. Tugendlehre hat das Vermittlungsproblem thematisiert sowohl im Hinblick auf deontologische als auch auf teleologische Aspekte – im einen Fall als „Vermittlung zwischen dem allgemeinen Sittengesetz und der Anthropologie“ und im anderen Fall als „Ergänzung der Theorie des höchsten Gutes vom Standpunkt des Individuums“<sup>6</sup>. Dass – in Anwendung auf Unternehmen – die Begriffe „Anthropologie und Individuum“ zu ersetzen wären durch „Organisationstheorie und Organisation“, sei hier nochmals wiederholt.

Neben diesem Vermittlungsaspekt interessiert die schon bei den Vorsokratikern gestellte Frage: Ist Tugend lehrbar? Und wenn ja: Wie? (Nur) durch Übung und/oder (nur) durch Einsicht? Gibt es einen Weg zur Tugend? Gibt es Annäherungen und Stufen? Gibt es mehr oder weniger verantwortliche Unternehmen, d.h. Unternehmen, die ihre Verantwortung mehr oder weniger gut wahrnehmen? Gibt es Entwicklungen und Annäherungen oder gar eine von selbst stattfindende Dynamik?

<sup>2</sup> Zu dieser und den folgenden Fragen gibt es in der philosophischen Tradition höchst unterschiedliche und gegensätzliche Antworten; vgl. Stemmer 1998, Schönberger 1998, Höffe/Rapp 1998, Merle 1998.

<sup>3</sup> So Aristoteles, vgl. Stemmer 1998, 1538.

<sup>4</sup> Der Tugendbegriff ist aus historischen Gründen aus der Mode gekommen, die Sache nicht. „In jüngster Zeit steht die Berufung auf Tugenden vor allem auf die ‚sekundären Tugenden‘ im Verdacht, autoritären Erziehungszielen zu dienen. Schon 1919 stellt M. Scheler fest, der Ausdruck sei durch die «pathetischen und rührseligen Apostrophen ... so misslieblich geworden, dass wir uns eines Lächelns kaum erwehren können». Auch im philosophischen Wortgebrauch der Gegenwart gibt es die Tendenz, den Ausdruck zu vermeiden und stattdessen Bezeichnungen für Komponenten des traditionellen Tugend-Begriffs wie «Charakter», «Charakterzug», «Integrität», «Einstellung», «Grundhaltung», «Verhaltensmuster» zu verwenden.“ (Höffe/Rapp 1989, 1554).

<sup>5</sup> Wieland 2001b.

<sup>6</sup> Merle 1998, 1570.

## Das Phasenmodell von Kohlberg

Das in Hinblick auf diese Aspekte der Ethikdiskussion vermutlich prominenteste Konzept ist das von Kohlberg (in Aufnahme der von Piaget entwickelten Methodik) aufgestellte Stufenschema zur Entwicklung des moralischen Bewusstseins.<sup>7</sup> Nach diesem entwicklungspsychologischen Ansatz bilden Kinder im Zuge ihrer aktiven Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt moralische Strukturen aus, die in 3 Phasen mit je zwei Stufen beschrieben werden können.

Auch in der menschlichen Entwicklung gibt es danach bei Kleinkindern eine *vormoralische Stufe 0*: Das Kind kennt keine Vorstellung von Verpflichtung, Sollen, Müssen und lässt sich ganz von Können und Wollen leiten. In der **prä-konventionellen Phase** werden kulturelle Regeln und deren Etikettierung nach gut und böse aufgenommen. Innerhalb dieser Phase unterscheidet Kohlberg die *Stufe 1*: Orientierung an Bestrafung und Gehorsam (Vermeidung von Unlust) und die *Stufe 2*: instrumentell-relativistische Orientierung am gegenseitigen Austausch (Do ut des). In der **konventionellen Phase** wird die Orientierung von den unmittelbaren Konsequenzen entkoppelt. Loyalität gegenüber einzelnen Personen und / oder der sozialen Ordnung tritt in den Mittelpunkt. Zugeordnet sind dieser Phase die *Stufe 3*: Orientierung an personengebundener Zustimmung (Modell „guter Junge/nettes Mädchen“ und goldene Regel) und die *Stufe 4*: Orientierung an übernommenen Pflichten und an Recht und Ordnung („Wenn das jeder täte“). In der keineswegs immer erreichten **postkonventionellen Phase** wird die Entkopplung von unmittelbaren Nützlichkeitsabwägungen hin zu Autonomie und Prinzipienorientierung fortgesetzt. Das Bemühen liegt darauf, moralische Werte und Prinzipien zu definieren, die unabhängig von Autoritäten und der eigenen Identifizierung mit Autoritäten und Gruppen anwendbar sind. Dies geschieht einerseits auf der 5. *Stufe*: Orientierung an Modellen des Sozialvertrags („Konstitutionalismus und Kontraktualismus“) und des Regelutilitarismus („Welche Regeln und Gesetze befördern »the greatest good for the greatest number«“), und auf der 6. *Stufe*: Orientierung an allgemeingültigen ethischen Prinzipien („Universal gleiche Menschenrechte, Respekt für die Würde anderer Personen“).

Den Forschungen Kohlbergs zufolge bilden diese Stufen eine invariante Ordnung oder Abfolge in der Entwicklung. Keine Stufe kann übersprungen werden. Für das Individuum sind die Stufen jeweils logisch kohärente Urteilsmodelle, so dass ein Individuum sich immer nur auf einer Stufe befinden kann. Empirische Forschungen ergaben, dass die sechste Stufe nur von einer kleinen Minderheit erreicht würde. Trotzdem sind die Stufen der Entwicklung kulturunabhängig.

Das Hauptaugenmerk liegt bei Kohlberg nicht auf den jeweiligen Inhalten moralischer Normen, sondern auf deren Begründungsstruktur.<sup>8</sup> Trotzdem ist Kohlbergs Ansatz nicht rein formalistisch und inhaltsfrei. Inhaltliche Motive sind aber auf allen oder zumindest auf mehreren Stufen wirksam, so z.B. Klugheit (und

<sup>7</sup> Vgl. die kurze Darstellung bei Bender 1988, 47-54.

<sup>8</sup> „Nicht lügen“ ist kein Thema. Thema ist, *warum* man nicht lügen soll: entweder weil Lügen kurze Beine haben (Stufe 1) oder weil die Prüfung der Universalisierbarkeit von Lügen als Maxime des Handelns zu logischen Widersprüchen führt, weshalb „Nicht-Lügen“ nach Kant eine vollkommene und negative Pflicht darstellt (Stufe 6).

Selbstverwirklichung), Wohlergehen anderer; Achtung gegenüber Autorität, Gesellschaft oder Personen, Gerechtigkeit.<sup>9</sup>

Unterscheidet man den inhaltlichen moralischen Gehalt und die moralische Begründungsstruktur, so lässt sich die Entwicklung auch als gleichzeitige Universalisierung und Individualisierung beschreiben. *Inhaltlich* vollzieht sich eine Universalisierung von der Orientierung am eigenen Selbst über die Orientierung an konkreter partikularer Gemeinschaft bis zur Orientierung an allen Mitgliedern einer fiktiven Weltgesellschaft. Bezüglich der *Begründungsstruktur* vollzieht sich eine gegenläufige Entwicklung zunehmender Individualisierung, ein Übergang von Heteronomie zu Autonomie: Die Normbegründung geht von der Abhängigkeit von unmittelbaren Umwelterfahrungen über zur mittelbaren und antizipierten Abhängigkeit und schließlich zur vollständigen Autonomie und Freiheit in der nur noch selbstbestimmten und sich selbst bestimmenden Orientierung an universalisierbaren Pflichten.

### Verortung wirtschaftsethischer Ansätze

Das Kohlbergsche Stufenmodell ist auch ein hilfreiches Modell zur Verortung wirtschaftsethischer Ansätze. Weniger hilfreich ist es jedoch, mit Bezug auf die entwicklungspsychologische Verortung dabei die verschiedenen ethischen Paradigmen gegeneinander auszuspielen. Ethische Ansätze, die von empirischen Beobachtungen und letztlich von der Psychologie ausgehen, argumentieren zwangsläufig anders als solche Ansätze, die sich zur Normbegründung genau davon unabhängig machen wollen. So ließe sich zeigen, dass Adam Smith im Wohlstand der Nationen von der universalen Fähigkeit des Menschen zum Tausch ausgeht und insofern in Stufe 2 des Entwicklungsschemas ansetzt. Seine Moralphilosophie der Theorie der ethischen Gefühle argumentiert demgegenüber mit ihrer starken Betonung von Sympathie und Anteilnahme auf Stufe 3. In Anwendung der Entwicklungspsychologie wäre zu folgern, dass Adam Smith und seine v.a. ökonomischen Rezipienten im ersten Fall mit der moralischen Reife eines 4-Jährigen, im letzteren Fall mit der moralischen Reife eines gut sozialisierten 8-Jährigen argumentieren. „Erst die postkonventionelle Ebene entspricht aber eigentlich dem Entwicklungsniveau «mündiger» Erwachsener.“<sup>10</sup> Karl Homann mit seiner kontraktualistischen und v.a. konstitutionalistischen Wirtschaftsethik erreicht immerhin diese Reife – wenngleich nur auf Stufe 5. Die sechste Stufe bleibt Kant, Habermas und Peter Ulrich vorbehalten. Diese Rangordnung wird inhaltlich von Peter Ulrich in seiner Integrativen Wirtschaftsethik nahegelegt. Indem er die Nennung von Namen und Konzeptionen auslässt, kaschiert er höflicherweise die mit seinen Ausführungen verbundene polemische Spitze.

<sup>9</sup> Während aber Klugheit und Selbstverwirklichung auf Stufe 6 keine Rolle mehr spielen, werden Wohlwollen (Empathie) und Gerechtigkeit erst auf Stufen 5 und 6 zu eigenständigen Prinzipien. Vgl. Bender 1988, 49.

<sup>10</sup> Ulrich 1997, 53.

## Differenz von Anwendungs- und Begründungsdiskurs

Abgesehen davon, dass die normative Rangordnung von Stufe 1 bis 6 als solche strittig ist, übersieht diese Vorgehensweise den unterschiedlichen Ausgangspunkt der entsprechenden Theorien und reflektiert nicht hinreichend die Anwendungsbereiche der Argumentationsmodi. Die Stärke der Smith'schen Argumentation liegt zumindest im ökonomischen Teil nicht darauf, ein möglichst anspruchsvolles Konzept der Normbegründung vorzulegen, sondern für die Gestaltung von Regelstrukturen von solchen ethischen Voraussetzungen auszugehen, die möglichst umfassend als vorfindlich gelten können. Die Stärke wettbewerblicher Prinzipien in der Tauschökonomie liegt darin, dass sie – cum grano salis – auch dann funktionieren, wenn die TeilnehmerInnen „nur“ Stufe 2 erreichen sollten. Die Entkopplung von den individuellen Motiven und Begründungsmustern ist gerade die Stärke solcher Ansätze gesellschaftlicher Steuerung. Dies macht ihre breite Anwendbarkeit aus. Kants Programm war gerade umgekehrt. Dort steht die Entkopplung argumentativer Normbegründungen bzw. Normprüfungen von diesen und allen anderen empirischen sozialen und psychologischen Zusammenhängen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dies gegeneinander auszuspielen verbietet sich schon durch einen Blick auf die empirischen Forschungen von Kohlberg. Die Stufe 6 – so stellte er fest – wird von maximal 5% der untersuchten US-amerikanischen Bevölkerung erreicht.<sup>11</sup> Das reale Leben spielt sich vor allem in kollektiven Zusammenhängen auf den Stufen 2 bis 4 ab. Dann haben aber – gerade unter dem Anspruch weitgehender Universalisierbarkeit – solche Gesellschaftskonzeptionen einen Vorzug, die bezüglich der individuellen Motivlagen relativ anspruchslos sind. Diese größere Verallgemeinerbarkeit betrifft allerdings die Anwendungsdiskurse und nicht die Begründungsdiskurse.

Mit dieser Differenzierung lässt sich auch ein scheinbarer Widerspruch zwischen selbstbestimmter Verantwortungsübernahme und Zuschreibung von Verantwortung auflösen. Denn ausschließlich selbstbestimmte, autonome Verantwortungsfähigkeit entspricht der obersten Stufe und kann empirisch nicht allgemein vorausgesetzt werden. Dies muss nicht daran hindern, solchermaßen begründbare und jedem Vernünftigen nachvollziehbare Normen, z.B. das Tötungsverbot, zur Grundlage des Rechts oder der Gestaltung von Anreizsystemen zu machen und die Verantwortung für die Beachtung dieser Normen jedem Individuum ungeachtet seiner Moralentwicklung zuzuschreiben und ggf. auch unter Einsatz von Zwangsmaßnahmen durchzusetzen. Das Gelingen des Bildungsprozesses ist dann zwar Voraussetzung für selbstbestimmte Verantwortungsübernahme, aber nicht Voraussetzung für die Zuschreibung von Verantwortung.

<sup>11</sup> Kohlberg 1981, 192.

## 9.2 Die interne Perspektive: Moralentwicklung und Selbstbindung

### 9.2.1 Die Diskursethik als kritischer Stachel

Was lässt sich aus diesen Überlegungen für die unternehmensethische Diskussion entnehmen? Diskursethische Ansätze interessieren sich eigentlich nur für die Stufe 6.

„Erst die *postkonventionelle Ebene* entspricht aber eigentlich dem Entwicklungsniveau «mündiger» Erwachsener.“<sup>12</sup> Durch die Ausgangsposition bei mündigen Erwachsenen folgt bei Ulrich ein höchst anspruchsvolles unternehmensethisches Programm. Auf der sechsten Stufe werden die auf den vorangegangenen Stufen immer latent vorhandenen Nützlichkeitsabwägungen entdeckt. Selbst auf Stufe 5 – so Ulrich – stehen „Gerechtigkeitsargumente (Wahrung vertraglicher Rechte) und Nützlichkeitsargumente (zum Vorteil aller, Gemeinwohl) noch in uneindeutiger Rangordnung und u.U. ohne klares Bewusstsein ihres kategorialen Unterschieds nebeneinander. Auf der *sechsten Stufe* schliesslich wird diese Konfusion durchschaut; nun tritt die Idee der gleichen Würde und Grundrechte aller Menschen klar vor sämtliche Nützlichkeitsgesichtspunkte ...“<sup>13</sup> Das „Durchschauen“ dieser Konfusion in anderen Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik scheint das implizite Hauptziel des Ulrich'schen Forschungsprogramms zu sein. Der Rest seiner Forschung kann als Versuch gelten, alle niedrigeren Stufen als eben solche von der hohen Warte derjenigen 5% der Bevölkerung zu entlarven, die damit zur moralischen Elite werden. Das Problem dieser Vorgehensweise liegt weniger in der logischen Argumentation als im – gelegentlich anmaßenden – elitären Ethos dieser Ethik, die zwar inhaltlich auf universale Verallgemeinerbarkeit setzt, aber praktisch gerade nicht verallgemeinerungsfähig ist. Die Geduld und Redundanz (bzw. gelegentlich Penetranz), mit der Ulrich und Schüler ihre Thesen vortragen, ist zwar bewundernswert. Als kritischer Stachel im Fleisch einer all zu pragmatischen Unternehmensethik hat diese Position durchaus ihre wichtige Funktion. Problematisch ist, dass in der deutschen Forschungslandschaft der Stachel bald größer als das anzustachelnde Fleisch ist.

#### Pädagogisch kontraproduktiv

Marktwirtschaften – das wurde schon festgestellt – sind moralisch scheinbar anspruchslos. Die Tauschhandlung als Grundakt des Marktes baut bzgl. der vorauszusetzenden Orientierung auf unmittelbare Reziprozität auf: Do ut des – ich gebe Dir, damit Du mir gibst. Dass dies nur scheinbar anspruchslos ist, merkt man dann, wenn die Akteure die vorausgesetzte Stufe 2 der Moralentwicklung nicht erreicht haben. Jede Lücke im Tauschvertrag wird dann ausgenutzt, wenn keine

<sup>12</sup> Ulrich 1997, 53.

<sup>13</sup> Ulrich 1997, 54.

unmittelbare Strafe droht. Bei komplexen Gütern werden die Kontrollkosten der Vertragsdurchführung prohibitiv. Auch Marktprozesse haben keineswegs selbstverständlich vorhandene moralische Voraussetzungen. Die Delegitimierung dieser moralischen Probleme in Marktwirtschaften durch den Aufweis der letztlich ökonomistischen Begründung marktkompatibler Moralfragen ist zumindest pädagogisch kontraproduktiv.

Allerdings benötigen Märkte nicht nur eine bestimmte Form von Moral. Marktssystemen wird vorgeworfen, selber zur Erosion von Moral beizutragen. Die Entkopplung von individuellen Motiven auf Märkten und in Organisationen lasse die Bedeutung der moralischen Bildung und Charakterbildung unterbelichtet. Und – schlimmer – die Einbindung in die Zwänge des Wettbewerbs verhindere geradezu „höhere“ Formen moralischer Entwicklung. Solche Zusammenhänge können nicht grundsätzlich bestritten werden, sind aber in ihrer Bedeutung nur empirisch zu erfassen. Erst dann wäre die Frage zu erörtern, welche Mechanismen geeignet sind zu verhindern, dass die Vorzüge von Marktwirtschaften (hohe Praktikabilität wegen relativ geringer moralischer Voraussetzungen) nicht zu Nachteilen degenerieren. Allerdings ist auch die umgekehrte Frage zu stellen: Ist es wirklich so, dass die kognitive Zerstörung einer Moralstufe automatisch dazu führt, dass das Individuum die nächste Stufe erreicht? Denn diese Voraussetzung müsste gemacht werden, um die Methode der Delegitimation vorhandener Strukturen durch ständige Entlarvungsrhetorik pädagogisch zu rechtfertigen. Hält man diese Voraussetzung für nicht gegeben, dann ist auf das Phänomen hinzuweisen, welches Homann „Erosion der Moral durch Moralisieren“ genannt hat: Die vollkommene Abwehr oder Abspaltung moralischer Fragen, weil sie in Handlungs-, Lebens- und Gesellschaftssituation nicht verarbeitet werden können.

## Theorie und Alltag

Das diskursethische Programm ist innerhalb der akademischen wirtschaftsethischen Begründungsdiskurse hilfreich. Die Fokussierung auf das „Durchschauen der kategorialen Differenzen“ macht den Ansatz so intellektuell interessant wie praktisch fruchtlos. Unter dem Anspruch alltäglichen Handelns im Unternehmen ernten die Forderungen eines ständigen Deliberationsprozesses bestenfalls stauendes Kopfschütteln. Dies kann gar nicht anders sein, wie ein Blick auf die Beschreibung der postkonventionellen Stufe durch Habermas zeigt: „Mit dem Übergang zur postkonventionellen Stufe der Interaktion dreht sich der Erwachsene aus der Naivität der Alltagspraxis heraus. Er verlässt die naturwüchsige soziale Welt, in die er mit dem Übergang zur konventionellen Stufe der Interaktion eingetreten war. Für den Diskursteilnehmer verblasst die Aktualität des Erfahrungszusammenhangs, verblasst die Normativität der bestehenden Ordnungen nicht weniger als die Objektivität der Dinge und Ereignisse. Von dieser metakommunikativen Ebene aus eröffnen sich nur noch Retrospektiven auf die gelebte Welt: im Licht hypothetischer Geltungsansprüche wird die Welt existierender Sachverhalte theoretisiert, die Welt legitim geordneter Beziehungen moralisiert. ... Diese Proble-

matisierung hält gleichsam das Handeln an.<sup>14</sup> Dies ist kein Argument gegen den Begründungsansatz als solchen, sondern ein zu beachtender Hinweis darauf, wo die Orte sind, in denen das diskursethische Programm seinen Ort hat: in der handlungs- und entscheidungsentlasteten Situation der Reflexion, nicht im unmittelbaren Management- und Entscheidungsprozess. Entscheidend ist dann nicht der – unter Bedingungen von Ressourcen- und v.a. Zeitknappheit nicht durchhaltbare – ständige Deliberationsprozess, sondern die Zuordnung von Handeln und Reflektieren, von Entscheidungspraxis und handlungsentlasteter Theorie. Damit ist die Differenz wieder aufgenommen, die bereits als Unterscheidung von Handlungsebene und Ebene des Grundkonsenses eingeführt wurde.

Auch dieses Problem ist keineswegs neu, sondern hat die tugendethische Reflexion immer begleitet. Die Erwägungen über die Tugend bei Aristoteles waren zwar nicht deontologisch, sondern teleologisch orientiert. Das höchste Glück ist hier der Zielpunkt der Lebensführung. Dieses Glück realisiert sich in der Ausübung von Tugend,<sup>15</sup> d.h. in der spezifischen eigenen Fähigkeit des Menschen. Diese Fähigkeit ist die Vernunft. „Im 10. Buch der <Nikomachischen Ethik> führt Aristoteles aus: Der Mensch realisiert seine Vernunftbegabung am vollkommensten in der von aller Praxis abgelösten Theorie, und hierin liegt sein (vollkommenes) Glück. Das zweitbeste Glück, das Glück für die, die zu dieser (eigentlich übermenschlichen und quasigöttlichen) theoretischen Lebensform nicht in der Lage sind, liegt darin, die ethischen Tugenden und die praxisbezogene dianoetische Tugend der Klugheit zu realisieren.“<sup>16</sup>

Vieles spricht dafür, dass Unternehmen bis auf Weiteres das höchste Glück und die reine Vernunfttätigkeit vorenthalten bleibt und deshalb die (nie von Nützlichkeitsabwägungen freien) Tugenden niedrigerer Glücks- und Urteilsstufen im Zentrum unternehmensethischer Aufmerksamkeit zu stehen haben. Dann spielen aber gegenüber der reinen Vernunft Einsicht Fragen der Charakterbildung, der Übung und Erziehung und auch Fragen von Glück und Erfolg eine bleibende Rolle innerhalb der Unternehmensethik.

### Pädagogisch unproduktiv

Zum radikalen Bruch mit diesem Tugendbegriff, der an Gewöhnung, an wandelbaren Sitten und an das Glücksprinzip gebunden war, kam es bei Kant. Die empirischen Tugenden werden als allenfalls pflichtgemäße Handlungen ethisch abqualifiziert. Er bestimmt den Tugendbegriff neu „als der in der festen Gesinnung gegründeten Übereinstimmung des Willens mit jeder Pflicht und als der Stärke der Maxime des Menschen in Befolgung seiner Pflicht. Die Tugend in dieser «wahren» und ihr «eigentlichen Gestalt» zu erblicken, ist «nichts anders, als die Sittlichkeit von aller Beimischung des Sinnlichen und allem unechten Schmuck des Lohns oder der Selbstliebe entkleidet darzustellen». Wenn Tugend nicht in einer Gewohnheit besteht, dann muss «die moralische Bildung des Menschen nicht von

<sup>14</sup> Habermas 1988, 172.

<sup>15</sup> Dabei bleibt umstritten, ob auch äußere Güter glücksrelevant sind.

<sup>16</sup> Stemmer 1998, 1540.

der Besserung der Sitten, sondern von der Umwandlung der Denkungsart» ausgehen; in ihrer wahren Gestalt kann Tugend nicht vom Menschen «durch allmähliche Reform seines Verhaltens» «nach und nach erworben» werden. Eine solche Festigung des Vorsatzes heißt nur dem empirischen Charakter nach Tugend («virtus phaenomenon»), während man als tugendhaft dem intelligiblen Charakter nach («virtus noumenon») allein denjenigen bezeichnet, welcher «wenn er etwas als Pflicht erkennt, keiner andern Triebfeder weiter bedarf, als dieser Vorstellung der Pflicht selbst: das ... muss durch eine Revolution in der Gesinnung im Menschen ... bewirkt werden». Aus dieser einmaligen «Entschließung» geht gleichsam ein neuer Mensch hervor.<sup>17</sup> Nur die Revolution der Denkungsart ist ethisch interessant. Der Rest gehört in die Rechtslehre und Rechtsphilosophie. Pädagogik als philosophische Disziplin war zu dieser Zeit nicht bekannt.

### 9.2.2 Tugendbildung im Unternehmen

Das Stufenkonzept und die Traditionen von Tugend- und Charakterbildung verhindern jedenfalls eine Monopolisierung des Moralbegriffs für eine bestimmte, auch für die oberste Stufe. Der «moral point of view» ist nicht nur der Standpunkt des universal gedachten Diskurses, sondern „tritt zunächst ... in den Formen der autoritätsgesteuerten Komplementarität und der interessengesteuerten Symmetrie auf; sodann in der Reziprozität von Verhaltenserwartungen, die in sozialen Rollen, sowie in der Reziprozität von Rechten und Pflichten, die in Normen verknüpft sind; und schließlich im idealen Rollentausch der diskursiven Rede, der sicherstellen soll, dass die Rechte auf universellen Zugang zur und auf chancengleiche Teilnahme an der Argumentation zwanglos und gleichmäßig wahrgenommen werden können.“<sup>18</sup>

In Kenntnis des von Kant und den Diskursethikern bereitgehaltenen kritischen Stachels bleibt die Frage nach Tugend- und Charakterbildung, von moralischer Entwicklung(-sfähigkeit) von Unternehmen durch Übung und Einsicht eine relevante Sparte der Unternehmensethik. Die individual-anthropologischen Begriffe Übung und Einsicht sind im Falle von Unternehmen als nicht psychophysischer Einheiten zu ersetzen: durch Training und Managementsysteme, durch organisationales Lernen und Wissen, durch situationsspezifische Kombinationen von Compliance und Integrity-Ansätzen und durch eine Kombination von Außen- und Innenlenkung. Zunächst zur internen Perspektive:

Managementmethoden und Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen:

An die Stelle individueller Übung und individueller Charakterbildung auf dem Weg zu einem verantwortlichen Selbst tritt im Falle von Unternehmen die Verankerung von Verantwortung in den Organisationsstrukturen und in den für die im Unternehmen handelnden Individuen relevanten Handlungsbedingungen – seien

<sup>17</sup> Höffe/Rapp 1998, 1559f.

<sup>18</sup> Habermas 1988, 175.

sie formaler oder informeller Art. Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen wird zum Ergebnis eines Managementprozesses, der von außerhalb der Unternehmung unterstützt, aber nicht determiniert werden kann.

Damit stellt sich die Frage nach geeigneten Ethikmaßnahmen. Die zunehmend dazu vorliegenden betriebswirtschaftlichen Erörterungen können hier nicht im Einzelnen rezipiert werden. Eine empirische Erhebung von Ulrich<sup>19</sup> bezog sich auf folgende Ethikmaßnahmen: Ethik-Kodex; Ethik-Leitfäden mit Fallstudien; Ethik-Vorstand; Ombudsmann; Ethik-Kommission; Ethik-Gesprächszirkel; Ethik-Seminar (-teil); Ethik-Workshop; interne und externe Ethik-Diskussionsforen; interne und externe Ethik-Hotlines; Sozial-/Ökobilanzierung; Ethik-Bilanzierung; Ethik-Controlling / -Audit; Ethik-Personalgespräch. Vergleicht man diese Aufzählung mit einer Liste von „Mechanismen zur Verankerung von Verantwortung in Institutionen“<sup>20</sup> so fällt zweierlei auf: Die Liste von Ulrich ist wesentlich differenzierter und länger, die Liste von Küpper ist weniger differenziert, dafür umfassender: Fragen der Unternehmensverfassung, z.B. Institutionalisierung von Mitbestimmung, oder Fragen der Organisation, z.B. über Aufgaben- und Stellendefinitionen oder über Kontrollmechanismen, tauchen bei Ulrich nicht auf. Bei Instrumenten der Personalführung geht es auch nicht nur um direktes Führungshandeln oder um Personalgespräche, sondern auch um die Gestaltung der Anreizstrukturen, z.B. durch Entlohnungssysteme.

Diese Differenz könnte einerseits der spezifischen Themenstellung in der Untersuchung von Ulrich geschuldet sein. Denn Erhebungen über Ethikmaßnahmen beziehen sich auf solche, die als spezifische Ethikmaßnahmen kenntlich zu machen sind. Dies sagt aber nichts über ihre ethische Relevanz aus. Ethik und Verantwortung begegnen in vielerlei Gestalt. Die ethische Relevanz unterschiedlicher Entlohnungs- und Anreizsysteme muss erst herausgearbeitet werden. Dies wird durch die gelegentliche Identifikation von Unternehmensethik mit spezifischen unternehmensethischen Maßnahmen mehr verdeckt als gefördert.

### Öffnende und schließende Maßnahmen – Compliance- und Integrity-Ansatz

Möglicherweise hat die genannte Differenz im Umfang der relevanten Maßnahmen aber auch inhaltliche Gründe. Ulrich differenziert die Maßnahmen nach ihrer Wirkung in die beiden Richtungen des Öffnens und des Schließens: Ethikmaßnahmen *öffnen* die Entscheidungsprozesse, Führungssysteme und Handlungsweisen für ethische Reflexion, ermöglichen kritisch-argumentative Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und ermutigen solche Prozesse unternehmenskulturell. Ethikmaßnahmen *schließen* gewisse („unethische“) Entscheidungs- und Handlungsoptionen aus bzw. sanktionieren entsprechende Verhaltensweisen negativ. „Selbstverständlich (komme) „dem »Öffnen« der ethisch-kritischen Argumentationsmöglichkeiten (kommunikative Entschränkung) der prinzipielle Vor-

<sup>19</sup> Vgl. Ulrich/Lunau/Weber 1998.

<sup>20</sup> Küpper 1999, 61-64 nennt: Verankerung in der Unternehmensverfassung, in der Organisation der Unternehmung, in der Unternehmenskultur, durch Instrumente der Personalführung, Ethische Inseln und Ethik-Audits.

rang vor dem »Schliessen« von Handlungsmöglichkeiten (Selbstbindung) zu.<sup>21</sup> Die Präferenz für die stärker öffnenden Maßnahmen führt zu einer Präferenz für kommunikativ-diskursive Elemente der Institutionalisierung von Verantwortung in Unternehmen.

In der Diskussion des Tugendbegriffs ist eine stets offene Frage gewesen, ob Tugend lehrbar sei und wenn ja, wie. Ganz parallel zur Frage „öffnender und schließender“ Maßnahmen haben unterschiedliche inhaltliche Füllungen des Tugendbegriffs zu unterschiedlichen Antworten geführt. Wo aufgrund der Vernunftnatur des Menschen die kognitiven Aspekte betont wurden, da wurde Tugendentwicklung v.a. als Gewinnen von Einsicht verstanden. Wo die naturalen Aspekte des Menschseins, die Differenz von intellektuellem Willen und faktischen Verhalten stärker fokussiert waren, da wurde der Aspekt der „Übung“ stärker betont und insofern die Bildung und auch Prägung von Charakteren. Der diskursethische Ansatz ist rein kognitivistisch und fokussiert ausschließlich auf die Förderung von Einsicht.

Eine Parallele zu öffnenden und schließenden Aspekten von Ethikmaßnahmen findet sich in der unternehmensethischen Diskussion unter dem Stichwort „Compliance-“ und/versus „Integrity“- Ansatz. Die „Vorgehensweise des Compliance-Ansatzes (stellt) letztlich darauf ab, Rechtsverstöße durch eine hinreichende Einschränkung diskretionärer Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder (so weit wie möglich) zu *verhindern* (»Verhinderungslogik«).<sup>22</sup> Dazu müssen potentielle Handlungen und Handlungssequenzen an zentraler und unabhängiger Stelle planerisch vorausgedacht werden, um daraus einen umfassenden Katalog möglichst genau spezifizierter Verhaltensstandards zu entwickeln. Der Umsetzung dienen einerseits Schulungen, dann institutionalisierte Kontrollmechanismen und schließlich disziplinarische Maßnahmen, die einerseits der Abschreckung und andererseits der Sanktionierung dienen sollen. Im Rahmen des Integrity-Ansatzes geht es darum, „durch eine organisationsweite Sensibilisierung der Mitarbeiter im Sinne grundlegender Werthaltungen und durch die Schaffung geeigneter organisatorischer und personeller Rahmenbedingungen eigenverantwortliches ethisches Handeln in der Unternehmung freizusetzen und dauerhaft zu

<sup>21</sup> Ulrich/Lunau/Weber 1998, 138. Was ist „selbstverständlich“ und was heißt „*prinzipiell*“? Die Autoren fahren fort: „(options-)schliessende ‚Ethikmassnahmen‘ und ihre Begründung müssen *stets* kritikzugänglich bleiben.“ Mit dieser Fortsetzung der vorab als selbstverständlich gekennzeichneten These soll diese wohl begründet werden, was angesichts der „Selbstverständlichkeit“ eigentlich überflüssig ist. Die Begründung klingt plausibel – ist es aber nicht. Vielmehr sollte in der Tat die *prinzipielle(!)* Kritikzugänglichkeit aller Regelungssysteme in einer offenen Gesellschaft pure Selbstverständlichkeit sein. Die Frage ist aber: Wann und durch wen und wie lange? Wenn die schließenden Massnahmen *stets*, d.h. immer und zu jedem Zeitpunkt und vielleicht sogar noch von jedem sich als mündigen Bürger verstehenden Menschen kritisierbar sein sollen, dann sind es entweder keine schließenden Maßnahmen mehr, was die Aussage ad absurdum führen würde, oder es muss definiert werden, wie sich Kritisierbarkeit der Maßnahmen zu ihrer In-Kraft-Befindlichkeit verhält. Vieles spricht dafür, solche Maßnahmen gleichzeitig in Kraft stehen zu lassen und sie natürlich *stetig im Sinne von regelmäßig* nicht nur bzgl. der Wirksamkeit zu evaluieren, sondern auch der argumentativen Kritik auszusetzen. Letzteres ist selber eine öffnende Maßnahme. Bei dieser *steten* Gleichzeitigkeit von Geltung und Kritisierbarkeit, von schließenden und öffnenden Maßnahmen, bleibt dann aber die Frage offen, was mit dem *prinzipiellen* Vorrang gemeint sein könnte. Das einzige, was vielleicht nicht nur *prinzipiell*, sondern *stets* kritikzugänglich sein kann, sind nicht die Ethikmaßnahmen, sondern deren Begründung, denn davon kann im Blick auf ihre Wirksamkeit durchaus auch einmal abgesehen werden.

<sup>22</sup> Steinmann/Kustermann 1999, 212.

fördern ... (»Ermöglichungslogik«).<sup>23</sup> Angesetzt wird daher bei den „Guiding values and commitments« und deren breiter Diskussion. Organisationsweite Integrität ist ein langwieriges Unterfangen. Formale Verhaltensstandards, Kontrollinstrumente und Anreizsysteme kommen notwendigerweise unterstützend zum Einsatz.

Auch bei Steinmann ist (wie bei Ulrich) eine deutliche Präferenz für den Integrity-Ansatz feststellbar. Allerdings ist diese Präferenz wesentlich vorsichtiger, nämlich nicht prinzipiell, sondern situativ begründet. Die Situation ist die Beobachtung, dass v.a. in amerikanischen Unternehmen versucht wird, die Ethik des Unternehmens intern nur mit rechtlichen und rechtsanalogen Maßnahmen zu institutionalisieren. Solchem Ungleichgewicht gegenüber ist der Betonung des Integrity-Ansatzes eingedenk seiner nur längerfristigen Wirksamkeit durchaus angemessen. Eine reine Fokussierung auf Compliance-Ansätze, so wichtig sie sind, bringt auch die Gefahr einer doppelten Anthropologie mit sich. Denn die Wahl des jeweiligen Ansatzes hängt eng mit dem vorausgesetzten Menschenbild zusammen. Der „Compliance-Ansatz baut auf einem negativen Menschenbild auf ... Man geht ... vom moralischen »worst case« aus, d.h. von einem Mitarbeiter, der vornehmlich durch (materielles) Eigeninteresse angetrieben ist und sich darüber hinaus sogar durch kalkulierende Hinterhältigkeit (Opportunismus) auszeichnet.<sup>24</sup> Im Integrity-Ansatz wird der „Mitarbeiter ... grundsätzlich als moralisch integer und lernfähig betrachtet.«<sup>25</sup> Die Wirksamkeit der Compliance-Ansätze hängt dann aber nicht nur davon ab, dass von den Gestaltern der Regelsysteme möglichst alle ethisch relevanten Situationen antizipiert werden können, was alleine schon eine höchst anspruchsvolle Voraussetzung ist. Sie setzt auch voraus, dass die Gestalter der Regelsysteme selbst nicht von dem gleichen negativen Menschenbild betroffen sind.<sup>26</sup>

### Stabsstellen: Handlungsentlastung und Mitverantwortung

Denkbar ist, in speziellen Stabsstellen für Unternehmensethik handlungsentlastete Situationen zu schaffen, so dass von der unterschiedlichen Situation her verschiedene Verhaltensannahmen rechtfertigbar sind. Dies muss aber erst begründet und kann nicht einfach vorausgesetzt werden. Dies wäre genauso weiter zu erforschen wie die Überlegung aus der Public Relations-Forschung, ob nicht die Public-Relations-Abteilungen die Funktion eines ethischen Gewissens der Organisation haben könnten.<sup>27</sup> Dafür spricht zunächst, dass diese es kommunikativ mit einer vielleicht nicht universalen, aber zumindest weiteren – und prinzipiell unbegrenzten – Öffentlichkeit zu tun haben als die meisten anderen Unternehmensbereiche. Insofern kann ihnen sehr wohl eine „öffnende“ Funktion zukommen. Zieht man

<sup>23</sup> Steinmann/Kustermann 1999, 214.

<sup>24</sup> Steinmann/Kustermann 1999, 214.

<sup>25</sup> Steinmann/Kustermann 1999, 215.

<sup>26</sup> Dies ist eine unternehmensinterne Parallele zur Inkonsistenz im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft. Den unterschiedlichen Verhaltensannahmen für Menschen in Unternehmensleitungen (dispositiver Faktor) und Menschen als MitarbeiterInnen im Unternehmen (Produktionsfaktor) entsprechen dort unterschiedliche Annahmen für Politiker und Wirtschaftsbürger. Vgl. Fetzer 1998, 112f.

<sup>27</sup> Vgl. (mit Bezug auf Grunig) Avenarius 2000, 379.

aber in Betracht, dass nicht nur Kommunikation und Selbstdarstellung den Charakter einer Unternehmung prägen, sondern ebenfalls die materielleren Aspekte Entlohnungssysteme, organisationale Regelungen und wichtigen unternehmensstrategische Entscheidungen, so würde diese Funktionszumontung voraussetzen, dass PR-Leute „tatsächlich mitverantwortlich in die Entscheidungsprozesse (ihrer) Organisation einbezogen (sind)“ und zur „dominant coalition innerhalb der Organisation“ gehören.<sup>28</sup> Dies ist nur selten der Fall. Beim individuellen Gewissen taucht das Problem nicht auf: Es meldet sich, dann gehört es zentral zum Individuum und seinen Entscheidungsprozessen, oder es existiert nicht. Im Unternehmen kann Spezialisierung auf moralische Fragen auf der einen Seite, in Kombination mit notwendiger Handlungsentlastung auf der anderen Seite schnell zur Institutionalisierung von gleichermaßen wenig relevanten „ethischen Alibifunktionen“ und Moralaposteln als kaltgestellten Rufern in der Wüste führen. Trotz dieser Gefahr dürften derzeit die Möglichkeiten der Institutionalisierung von Ethik in speziellen Abteilungen des Unternehmens als pragmatischere Alternative zur Unternehmung als Institution der Dauerreflexion noch keineswegs ausgeschöpft sein.

### Führungskräfte und ihre Vorbildfunktion

Übereinstimmend wird immer wieder die Vorbildfunktion von Führungskräften hervorgehoben. Wenn Führungskräfte – auf welcher Ebene auch immer – durch ihr Verhalten den Kodizes und Leitbildern oder der inhaltlichen Ausrichtung aller anderen Maßnahmen widersprechen, werden diese Maßnahmen nicht nur unglaubwürdig, sondern verlieren (bestenfalls) ihre Bedeutung. Allerdings: Verantwortungsfähigkeit von Führungskräften ist – aus Sicht des Unternehmens – kein Selbstzweck, sondern zu verstehen als *ein* Parameter für die Entwicklung eines verantwortungsfähigen Unternehmens. Als solche ist sie höchst relevant.

Auch Führungskräfte sind Menschen, zwar mit besonderer Verantwortung betraut, aber nicht von Natur aus moralischer als andere. Insofern könnte – als Fortschritt – die Entwicklung eines Kodex der „Corporate Governance“ als Tugendlehre für Kapitalgesellschaften verstanden werden. In ihren Inhalten drückt sich aus, was gesellschaftlich vom Unternehmen erwartet wird. Diese Inhalte sind dann wieder unter der Überschrift „Wofür sollen Unternehmen verantwortlich sein?“ zu diskutieren.

Wenn Vorstände zum Thema verantwortliches Unternehmen nur auf die eigene Person und eigene Verantwortlichkeit rekurrieren, dann ist dies individual-ethisch achtenswert, aber unternehmensethisch nicht hinreichend. Das charakterlich zu bildende Subjekt der Unternehmensverantwortung ist die Organisation. Die Verantwortung des Unternehmers ist dafür (nur) funktional relevant – dies jedoch wesentlich.

<sup>28</sup> Avenarius 2000, 379.

## 9.3 Die externe Perspektive: Moralentwicklung und normative Verhaltenssteuerung

### 9.3.1 Menschenbilder – Unternehmensbilder

#### Zombie oder „höhere Moralfähigkeit“?

Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen – so lässt sich der vorige Abschnitt zusammenfassen – ist Aufgabe und Ergebnis eines Managementprozesses – wie Verantwortungsfähigkeit von Individuen Ergebnis eines Bildungsprozesses ist. Wenn das stets unvollständige relative Gelingen dieses Bildungsprozesses zwar Voraussetzung für selbstbestimmte Verantwortungsübernahme, aber nicht für die Zuschreibung von Verantwortung überhaupt ist, so ist die Frage der Zuschreibung und Zumutung von Verantwortung an Unternehmen nochmals zu erörtern. Damit geht die Diskussion von den unternehmensinternen Prozessen wieder über zum externen Standpunkt. Wie weit reicht die Verantwortungsfähigkeit dieser Subjekte? Wie weit kann man ihnen verantwortliches Handeln überhaupt zutrauen? Haben sie Vertrauen verdient?

Die gleiche Frage ist auch bei Individuen zu stellen. Was für die Gestaltung gesellschaftlicher (und unternehmensinterner) Steuerungsinstrumente das Menschenbild, ist für die externe Steuerung und Interaktion das Unternehmensbild – Menschenbild wie Unternehmensbild verstanden als Annahmen über ihre interne Struktur, über ihre Zielorientierung und v.a. über ihr Verhalten.

Von welchem Unternehmensbild (und Menschenbild) ist also auszugehen? Einige Positionen seien hier genannt: Für Helmut Spinner sind Korporationen „moralische Zombies“. Sie hätten zwar all das, was man, unabhängig von der Idee des Ethischen und des Guten, zum Handeln in der Welt braucht; „sie haben aber weder Schmerzempfindung, Leidwahrnehmung noch Mitgefühl bzw. Gewissen und somit auch kein Organ für Moralität.“ Genausowenig hätten sie eine Bewusstheit der Zielorientiertheit.<sup>29</sup> Für Geser dagegen haben Unternehmen (als überindividuelle Akteure sui generis) sogar eine höhere Moralfähigkeit als Individuen. Diese höhere Moralfähigkeit ergebe sich, „weil sie in gesteigertem Maß selbstverantwortlich und schuldfähig seien, weil sie fähig seien, sich auch die Motivation zu ihrem Handeln autonom zu beschaffen, weil sie besser in der Lage seien, komplexe Aktivhandlungen zu vollziehen und auch für die Folgen ihres Handelns die Verantwortung zu tragen, weil sei besser in der Lage seien, sich an der Konstituierung, Modifizierung und diskursiven Begründung ihrer Normen mitzubeteiligen.“<sup>30</sup> Diese These von der höheren Moralfähigkeit kritisiert Arni, da „Korporationen offenbar alles andere als moralisch sensibel seien und dass sie die individuellen moralischen Potentiale von Menschen eher ‚herunterwirtschaften‘. Korporationen seien im wesentlichen amoralische Akteure, denen gegenüber mo-

<sup>29</sup> Spinner 1995.

<sup>30</sup> Maring 2001b, 118 fasst so die Position von Geser 1989 zusammen.

ralische Forderungen ... praktisch nur mittels Zwang durchgesetzt werden können.<sup>31</sup> Für Spinner scheint die vormoralische Stufe das Ende der Unternehmensentwicklung zu sein. Für Arni ist immerhin die präkonventionelle Ebene (Orientierung an Zwang) erreichbar, während für Geser die postkonventionelle Ebene zumindest avisiert wird. In diese Diskussion gehört auch die Position von John Ladd, der die zu Peter French<sup>32</sup> gegenteilige These auf gleicher (sprachphilosophischer) Basis aufgestellt hat.<sup>33</sup> Ladd kann zugestehen, dass Unternehmen Träger rational kalkulierter Handlungen seien, die ihnen dann zugerechnet werden könnten. Auch seien sie fähig, Sprache in ihrer Handlungsorientierung zu verwenden und moralische Argumente *so* zu berücksichtigen, dass sie selbst-begrenzende Bedingungen ihrer Handlungen werden könnten. Aber: Dies sei dann allenfalls „moral opinion. Individuals learn to play the moral language game by going through an extensive process of moral development which involves questioning the authority of values handed down by family and society. Becoming moral means, in part, becoming an individual: accepting goals, standards of conduct, and obligations to others as a part of one's sense of self. Corporations do not do this. ... Corporate morality is purely conventional; it derives from general community standards and from the personal moral beliefs of corporate officers.“<sup>34</sup> Ohne dass die Studien von Kohlberg explizit angeführt werden, ist doch deutlich, dass Unternehmen deshalb nicht „moralische Akteure“ seien, weil sie die postkonventionelle Stufe der Moralentwicklung im Allgemeinen noch nicht erreicht hätten. Die empirische These kann hier nicht widerlegt werden.<sup>35</sup>

Selbst wenn man die am aufklärerischen Vernunftideal orientierte Diskursethik als derzeit ausgereifteste Form der Moralbegründung verstehen und damit auch der Rangordnung bei Kohlberg zustimmen würde, so kann und muss gleichwohl die elitäre Monopolisierung moralischen Begründens oder gar Handelns auf diese Norm-Begründungsfigur abgelehnt werden. Dies gilt gegenüber John Ladd genauso wie gegenüber Peter Ulrich.

### Unternehmen in der globalisierungsbedingten Adoleszenz?

Aus Überlegungen von Peter Ulrich lassen sich sogar Gründe ableiten, die für eine derzeit stattfindende Höherentwicklung in Richtung der postkonventionellen Ebene sprechen. Denn vor dem Eintritt in dieses Entwicklungsniveau „mündiger Erwachsener“ steht die bekanntlich krisenhafte Adoleszenz.<sup>36</sup> Kohlberg war im Rahmen seiner empirischen Studien zu dem Ergebnis gekommen, dass ein Teil der Individuen sich in der Adoleszenz vom konventionellen Niveau löst, dennoch

<sup>31</sup> Arni 1989, 30, dargestellt von Maring 2001b, 119.

<sup>32</sup> Die Position von French („Korporation als moralischer Person“) wurde in Kapitel 5.2 ausführlich dargestellt.

<sup>33</sup> Vgl. Ladd 1970 und Ladd 1986 sowie die Gegenkritik bei Thompson 1986, 130-132.

<sup>34</sup> Thompson 1986, 131.

<sup>35</sup> Sie ist aber auch nicht gut begründbar. Der Satz „Corporations do not do this“ gewinnt durch häufige Wiederholung nur für den an Plausibilität, der davon schon überzeugt ist. Im Hinblick auf „one's sense of self“ wird wieder genau jene Ebene anthropologischer Metaphern betreten, die ohne entsprechend notwendige Abstraktion die Antwort immer schon vorwegnimmt. Vgl. hierzu Kapitel 6.

<sup>36</sup> Vgl. zum Folgenden Ulrich 1997, 54f und Habermas 1988, 195-199.

nicht die Ebene eines postkonventionellen Moralbewusstseins erreicht. Der Sozialkonformismus wird zwar aufgegeben; die kulturelle Relativität von Werteorientierung wird erkannt; die intersubjektive Struktur zwischenmenschlicher Verbindlichkeiten wird jedoch nicht in das personale Selbstverständnis integriert. Vielmehr wird der Verlust des Vertrauens in vorgegebene Normen in einem Wertrelativismus und Skeptizismus verobjektiviert. Kohlberg hat dieses Phänomen einer krisenhaften Übergangsphase 4,5 zugeschrieben. Habermas hält diese wertrelativistische Position für eine eigene, in sich stabile Stufe der Moralentwicklung, nicht zuletzt weil diese Position „auch philosophisch ausgearbeitet worden ist und auf der Linie Weber-Popper als eine ernstzunehmende Position verteidigt wird.“<sup>37</sup> Die Theorie der offenen Gesellschaft, in der – entgegen deren ideologisierenden Feinden von Platon bis Marx – das Abarbeiten an Problemen zum Ausgangspunkt des Denkens gemacht wird, entspricht in dieser Sicht einer mittlerweile ein Jahrhundert umfassenden Adoleszenzkrise der Menschheit.<sup>38</sup> „Wenn heute der Zeitgeist erheblich vom ethischen Skeptizismus geprägt zu sein scheint, so lässt das gleichsam auf eine epochale «Adoleszenzkrise der Menschheit» vor dem (in Gang befindlichen, aber keineswegs mit Sicherheit gelingenden) kulturgeschichtlichen Übergang auf das Niveau einer allgemein verbreiteten postkonventionellen Ethik autonomer und mündiger Menschen schliessen. Auch unter diesem kulturgeschichtlichen Aspekt lässt sich die zeitgeschichtliche Bedeutung des vielfältig erklingenden Rufs nach Ethik und die Renaissance praktisch-philosophischer Bemühungen um die Klärung eines modernen Vernunftstandpunkts der Moral verstehen.“<sup>39</sup> Davon ausgehend ist dann aber die Frage zu stellen, warum Ulrichs Programm ausschließlich auf die Stufe 6 der Moralentwicklung fokussiert ist und nicht (zusammen mit Karl Homann) den nächsten Schritt zu einer konstitutionalistischen oder regelutilitaristischen Moralbegründung geht.

Im Blick auf die unternehmensethische Praxis lässt sich der Globalisierungsschock multinational agierender Großunternehmen<sup>40</sup> als solche Krisensituation beschreiben mit Rückwirkungen auf ihre Herkunftsgesellschaften. Die Normen bzgl. Korruption oder Kinderarbeit scheinen(!) kulturell unterschiedlich zu sein. Großunternehmen reagieren zunächst strikt wertrelativistisch („Wir beachten die Länderkulturen“), um neuerdings im Rahmen des von der UN initiierten Global Compact an der Ausbildung internationaler Normsysteme mitzuwirken. Ob solches Engagement als neue Normbegründungsanstrengung zu interpretieren ist, kann man natürlich bezweifeln. Die am meisten verbreitete Position scheint ein entsprechender vermeintlicher Wertrelativismus zu sein. Allerdings lassen sich auch relative Werte überzeugend vertreten.<sup>41</sup> Dies um so mehr, wenn man be-

<sup>37</sup> Habermas 1988, 196.

<sup>38</sup> Dass die Linie Weber-Popper und sicher auch Albert zum fast unumstrittenen wissenschaftstheoretischen Bezugspunkt der Ökonomik geworden ist, bestärkt die Plausibilität der Ulrich'schen Annahme, wir seien in jener Zwischensituation.

<sup>39</sup> Ulrich 1997, 55.

<sup>40</sup> Dies ist in anderer Begrifflichkeit der Ausgangspunkt für die Studie von Scherer 2003.

<sup>41</sup> *Wertrelativismus* ist *stricte dictu* gar nicht nötig. Die Habermas'sche Beschreibung der neuen Entwicklungsstufe zielt darauf, dass die Normen der konventionellen Stufe zwar als konventionell begriffen werden, dass sie damit zwar in der kognitiven Reflexion entwertet sind, aber im Alltag keineswegs außer Funktion gesetzt, sondern nach wie vor bestimmend sind. Diese Dissonanz muss und kann intellektuell bewältigt werden, wofür (nach Habermas!) „der ethische Skeptizismus Max

denkt, dass es sich bei Fragen des guten Lebens ohnehin um solche handelt, die nach Habermas nicht durch den moralischen Gerechtigkeitsdiskurs beantwortet werden können.<sup>42</sup>

Ein Zugang zum gleichen Problem, der weniger auf Geschichtsdeutung angewiesen ist, ergibt sich über die Analyse der jeweiligen Handlungssituationen. So lässt sich argumentieren, dass Unternehmen zumindest in Marktwirtschaften kaum die Stufen der postkonventionellen Ebene erreichen werden. Wenn zumindest die Ebene des universalen Diskurses „eine eigentümlich handlungsentlastete Interaktionsstufe“<sup>43</sup> darstellt, dann kollidiert diese Aufgabe systematisch mit den in Kap. 7 rekonstruierten Aufgabenverantwortungen im Rahmen gesellschaftlicher Arbeitsteilung. Allerdings: Diese Argumentation müsste für alle Akteure gelten, die Unternehmensfunktionen wahrnehmen – d.h. auch für individuelle Unternehmer oder für Menschen in Unternehmen.<sup>44</sup>

Dafür sprechen aktuelle Untersuchungen aus dem Bereich der Wirtschaftspädagogik.<sup>45</sup> In diesen wird Kohlbergs Homogenitätsthese aufgegeben, nach der ein Individuum alle moralrelevanten Probleme vom Standpunkt der höchsten bislang erreichten Moralstufe aus beurteilt. Das kritisch-rational orientierte Erziehungskonzept zielt demgegenüber auf die Fähigkeit, kontextabhängig auf unterschiedlichen Moralstufen urteilen zu können. Im Subsystem Wirtschaft ist dann das strategisch-instrumentelle moralische Urteilsniveau der präkonventionellen Phase maßgebend, während in „fürsorgeorientierten Teilbereichen wie der Familie oder den sozialen Berufen Wohlwollen und soziale Konformität (konventionelles Niveau) als angemessen gelten.“<sup>46</sup> Im Gefolge dieser Konzeption wäre deutlich, dass und warum ein postkonventionelles Niveau bei Unternehmen, aber auch bei Individuen im Wirtschaftssystem kaum zu erreichen ist.

### Moral man – immoral corporation?<sup>47</sup>

Welche Stufe der Moralentwicklung ist für Unternehmen erreichbar? Eine eindeutige Antwort kann hier nicht gegeben werden – aber eine m.E. notwendige Bedingung jeder Antwort sei abschließend formuliert. Es gibt gute Gründe, die Verhaltensannahmen für Menschen als Individuen und für Organisationen nicht zu weit voneinander abweichen zu lassen. Wer mit einer extremen Heuristik des Verdachts an Unternehmen herantritt, muss sich fragen lassen, ob und inwieweit seine Annahmen über Individuen von den gleichen Voraussetzungen ausgehen. Empirisch ist das nicht zu entscheiden: Die Aufzählung von Missständen in und

---

Webers, der den existentiellen Charakter von Wertbindungen auch theoretisch unangetastet lässt“ deutlich mehr leistet als diverse Wertrelativismen. (Habermas 1988, 198)

<sup>42</sup> Hierauf weist Ulrich überraschend selten – wenn überhaupt – hin.

<sup>43</sup> Habermas 1988, 170.

<sup>44</sup> Diesbezüglich konsequent ist die marxistische Theorie, gemäß der nicht nur Unternehmen, sondern auch Unternehmer lediglich Epiphänomene des kapitalistischen Systems sind. Moralische Forderungen an Unternehmen wie an Unternehmer sind daher sinnlos. Es kommt auf die Veränderung der Eigentumsverhältnisse an.

<sup>45</sup> Zum Folgenden vgl. Parche-Kawik 2001.

<sup>46</sup> Parche-Kawik 2001, 3.

<sup>47</sup> „Moral Man and Immoral Society“ ist der Titel eines Klassikers des amerikanischen Theologen Reinhold Niebuhr.

Skandalen durch Unternehmen kann immer problemlos von einer mindestens ebenso eindrücklichen Aufzählung individuell-menschlicher Abscheulichkeiten konterkariert werden.

Woher kommt aber die häufig anzutreffende Kombination von positivem Menschen- und negativem Unternehmensbild? Ein psychologischer Mechanismus könnte dafür die Ursache sein. Unabhängig von wirtschaftsethischen Fragen wird häufig so argumentiert, dass positive Annahmen über das eigene Verhalten, aber negative Annahmen bzgl. einer begrenzten Gruppe anderer Individuen getroffen werden, denen man selber nicht angehört. Das Schlechte in der Welt lässt sich so außerhalb des eigenen Selbst und außerhalb der eigenen Gruppe identifizieren und dadurch domestizieren. Typisch dafür sind nationale oder ethnische Vorbehalte, die Identifizierung von Mächten des Bösen in anderen Staaten und Gruppen, seien es nun „die Russen“ in der westdeutschen Nachkriegsgeschichte, „die Amerikaner“ in weiten Bevölkerungskreisen des Nahen Ostens bzw. als immerwährende Zielscheibe solcher Vorurteile: „die Juden“.

Die Position von Spinner, Unternehmen als moralische Zombies zu betrachten, gewinnt ihre Plausibilität auch daraus, dass Individuen in der genaueren Betrachtung von Unternehmen zahlreicher Aspekte ihres eigenen Handelns ansichtig werden. Diese Aspekte können dann auf diese gut abgrenzbare Gruppe von Subjekten projiziert werden.

Allgemeiner betrachtet: Je positiver und optimistischer das jeweilige Menschenbild ist, desto notwendiger ist es, Unternehmen als Nicht-Menschen auszuzeichnen, um kognitive Dissonanzen zu vermeiden. Die Reflexion von Unternehmen als verantwortungsfähigen, aber keineswegs immer verantwortlichen Subjekten, kann insofern auch Ausgangspunkt für die Kritik allzu optimistischer Menschenbilder werden.

### 9.3.2 Normative Verhaltenssteuerung

Die Reflexion auf den tatsächlichen oder erreichbaren Stand der moralischen Entwicklung von Unternehmen erscheint eine vergebliche Anstrengung und auch praktisch fruchtlos zu sein. Als selbstzweckliche Erörterung wäre sie dies. Allerdings besteht ein Zusammenhang zwischen den Unternehmensbildern auf der einen Seite und dem Umgang mit Unternehmen durch Individuen bzw. gesellschaftlichen Gruppen auf der anderen Seite. Man kann dies deutlich machen an der Frage: Welche Methoden normativer Verhaltenssteuerung stehen zur Verfügung – bei Individuen und bei Organisationen?

G. Seebass unterscheidet drei Methoden normativer Verhaltenssteuerung in einer Gesellschaft.<sup>48</sup> „Erstens werden alle Mitglieder – formell oder informell –

<sup>48</sup> Seebass (2001) reduziert damit die vorhandene Komplexität auf hilfreiche Weise. Dass seine Ausführungen darauf abzielen, die Idee einer Unternehmensverantwortung als theoretisch unmöglich und praktisch unnötig darzustellen, sei hier nur erwähnt. Die Differenzen im Ansatz haben nichts mit seinen Ausführungen über normative Verhaltenssteuerung zu tun, sondern mit seiner Vorstellung von Organisationshandeln. Die Differenz liegt bei denjenigen Inhalten, die Gegenstand von Kap. 6 dieser Untersuchung waren. Regelmäßig taucht bei Seebass die Unterscheidung zwischen tatsächlich und metaphorisch auf, ohne den Status des „Tatsächlichen“ deutlich zu machen. Erst mit dieser Verdeutlichung aber ließe sich der Unterschied zum „Metaphorischen“ bestimmen. Or-

dazu **erzogen**, normengeleitet zu handeln und dabei diejenigen Normen zugrunde zu legen, die für die Gruppe konstitutiv sind. Zweitens werden **Sanktionen** eingeführt, positive wie negative, die normenkonformes Verhalten fördern sollen, was ebenfalls entweder informell geschehen kann, wie in der Alltagsmoral, oder formell in einem Rechtssystem. Drittens schließlich werden für die Bereiche, bei denen man sich auf Erziehung und Sanktionierung allein nicht verlassen will, **Vorkehrungen** getroffen, die Normenverletzungen objektiv unmöglich machen oder zumindest erschweren.<sup>49</sup> (Mit diesen Vorkehrungen werden) Normverletzungen ... eingedämmt aber nicht ausgeschlossen. ... Abgesehen von Teilbereichen verlässt die Gemeinschaft sich vielmehr darauf, dass die Kontrolle durch Erziehung und Sanktionierung genügt.<sup>50</sup>

Seebass führt nicht aus, was er unter Erziehung versteht und wie sich Sanktionen zur Erziehung verhalten oder eventuell dabei sogar eine Rolle spielen können. Seine Ausführungen legen nahe, dass der Unterschied darin besteht, dass Erziehung auf die Ausbildung eines inneren Willens der Subjekte zielt, der mit den gesellschaftlichen Normen kompatibel ist. Insofern spielen Einsicht (und Überredung) hier eine größere Rolle. Er unterscheidet positive und negative Sanktionen, sowie formelle und informelle Sanktionen. Bei den formellen Sanktionen erwähnt er das Rechtssystem, was bezüglich negativer Sanktionen unstrittig ist. Offen bleibt die Frage, inwiefern das Rechtssystem auch positiv zu sanktionieren in der Lage ist.<sup>51</sup> Naheliegender wäre es z.B., ein System positiver (und negativer) Sanktionierung im Wirtschaftssystem zu sehen, weshalb ökonomische Ethik (in disziplinspezifischer Verengung) normative Verhaltenssteuerung primär über Anreize erreichen will.

Dreht man die Reihenfolge der Steuerungsmethoden um und bezieht diese auf die geschilderten Stufen der Moralentwicklung, so zeigt sich ein plausibler Zusammenhang. In der vormoralischen Phase (0) ist Steuerung nur über die Verunmöglichung von bestimmten Verhaltensweisen möglich.<sup>52</sup> Für die präkonventionelle Phase sind v.a. formelle Sanktionen negativer wie positiver Art maßgebend, die am Eigenwillen des Individuums ansetzen und das Verhalten kanalisieren. In der konventionellen Phase können diese Instrumente ergänzt werden um das reichhaltige pädagogische Repertoire, das Lob und Tadel (informelle Sanktionen) genauso beinhaltet wie Orientierung durch Vorbild, durch Bildung von Wertbegriffen und Regeln bis zur stärker kognitiv ansetzenden Überzeugungsarbeit. Der postkonventionellen Stufe, die ja auf persönliche Autonomie setzt, entsprechen

---

ganisationsidentität scheint sich für Seebass nur mittels ausdrücklicher oder impliziter Übereinstimmung der individuellen Willen auszubilden.

<sup>49</sup> Trotz der Ächtung von Diebstahl oder Mord baut man Türen und Schlösser oder erschwert den Zugang zu Schusswaffen.

<sup>50</sup> Seebass 2001, 79f.

<sup>51</sup> Selbst wenn dem so wäre, ist nicht gesagt, dass das Rechtssystem für positive Sanktionen genutzt werden sollte.

<sup>52</sup> Man überredet ein einjähriges Kind nicht dazu, nicht die Treppe hinunterzufallen, man bestraft es auch nicht dafür, sondern man macht es schlicht unmöglich. Die spannende Frage, die immer einen Vertrauensvorschuss impliziert: Wann und wie geht man über zur Sanktionierung und zum eigenen Lernen? Falsch verstandene Fürsorglichkeit kann auf dieser und allen anderen Stufen Entwicklungsmöglichkeiten verhindern. Übertriebener Optimismus kann überfordern.

eigentlich keine Steuerungsmethoden mehr. Argumente spielen nur in ihrer Qualität, nicht in ihrer Bindung an bestimmte Personen oder Gruppen eine Rolle.

All diese Steuerungsmedien werden mit mehr oder weniger Erfolg in der unternehmensethischen Diskussion getestet: Rechtsnormen ohnehin, aber in Gestalt der US-amerikanischen mit positiven Anreizen in der Strafbemessung verbundenen Corporate Sentencing Guidelines auch mit dem Fokus auf die Entwicklung des Unternehmens selbst; Anreizsysteme v.a. allem monetärer Art sind zahlreich vertreten; negative publicity in den Medien und – weit seltener – positive Auszeichnungen für spezifische Unternehmensleistungen, Unternehmensdialoge in Konfliktsituationen. Was jedes Individuum ständig erfährt: Zeichen von Achtung und Missachtung im alltäglichen Umgang, ist noch kaum etabliert, vermutlich auch deshalb, weil die Maßstäbe und der Mut zur wechselseitigen Erziehung kaum ausgebildet sind. Moralkommunikation erfordert im einen Fall Menschen- und im anderen Fall Unternehmenskenntnis. Der Best-in-class-Ansatz innerhalb des ethischen Investments zielt genauso wie entsprechende Ratingsysteme darauf, die Funktion von Vorbildern (neudeutsch: Bench-Marks) nachzubilden.

Auch in dieser Hinsicht sind die positiven wie negativen Erfahrungen im Umgang mit Individuen weitestgehend auf Unternehmen übertragbar. Die Zuordnung von Steuerungsmethoden zu den verschiedenen Stufen der Moralentwicklung soll den Zusammenhang von Unternehmensbild und gewählten Steuerungsverfahren aufzeigen. Auch in Bezug auf Unternehmen kann der Lenin zugeschriebene Satz gelten: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Die Frage bleibt, ob man Lenins Vorstellung einer guten Gesellschaft teilt und wie teuer die Kontrolle wird. Unabhängig von den empirischen Thesen zur Moralentwicklung beschreibt das Stufenschema bei Kohlberg eine normativ begründete, an individueller Autonomie orientierte Rangordnung. Wer diese kulturell bestimmte normative Rangordnung teilt, wird versuchen, die rein materialistischen Steuerungsmedien des Rechts- und des Preissystems zumindest zu ergänzen.<sup>53</sup> Das Unternehmen im ständig diskursiven Deliberationsprozess – nach Ausschaltung aller in realen Diskursen vorhandenen strategischen Elemente – dürfte noch eine Überforderung darstellen.

## 9.4 Verantwortungszuschreibung und Selbstverantwortung

### 9.4.1 Extrinsische versus intrinsische „Motivation“?

In Weiterführung dieser bisher v.a. klassifizierenden Überlegungen stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang der verschiedenen Steuerungsmethoden. Deut-

<sup>53</sup> Mit anderem Blickwinkel, aber in der Argumentation kompatibel mit dem hier entwickelten Ansatz, interpretiert Grüninger Selbstbindung durch Vertrauensmanagement als „zusätzlichen Sicherungsmechanismus für explizite *und* implizite Verträge ...“, dessen Sanktionspotential in der Vernichtung von moralischem Reputationskapital besteht.“ Vgl. Grüninger 2001, 208.

lich ist, dass diese füreinander funktional partielle Substitute (nicht: funktionale Äquivalente) darstellen. Ein Blick in die Geschichte der Erziehungs- und Regierungsstile, auch in die Geschichte des Strafvollzugs – vielleicht auch deren wechselseitiger Abhängigkeiten – kann belegen, dass die Wahl der jeweiligen Methoden nicht nur kulturabhängig, sondern in höchstem Maße konjunkturellen Schwankungen unterworfen ist. M.E. ist es nicht weiterführend, diesbezüglich ideologische Debatten zu führen, sondern es sind vielmehr situationsadäquate Antworten zu suchen.<sup>54</sup>

In diesen Zusammenhang gehört (nochmals) die These von Karl Homann, der „systematische Ort der Moral sei die Rahmenordnung“. Wo immer diese These begründet oder bestritten wird, sollte deutlich gemacht werden, wofür sie aufgestellt wurde: für sogenannte Großgruppensituationen, für anonyme, hochgradig interdependente, ggf. auch funktionsdifferenzierte Systeme. In diesen – so die These – kann das Gefangenendilemma als (heuristische) Modellierung dienen, insbesondere für Sprach- und Kommunikationslosigkeit bzw. Anonymität. In solchen Situationen gibt es – so ist m.E. die These zu übersetzen – ein klares Prä für die Verhaltenssteuerung über positive/negative Anreize. Aber: Wo immer konkret von Unternehmensverantwortung die Rede ist – und dazu gehört die Benennung des Subjekts mit Namen – da kann von einer anonymen Großgruppensituation nicht mehr die Rede sein. Dann ist der Vorrang der Rahmenordnung keine Selbstverständlichkeit mehr.<sup>55</sup> Der nicht systematische, sondern situative „Ort der Moral“ kann in diesem Fall nicht nur die Rahmenordnung sein, sondern ebenfalls der Dialog, die Überzeugung oder auch das Subjekt selber.

Beim Individuum gehen wir nicht nur von „Wegsperrern im Strafvollzug“ aus, sondern von Strafen, Anreizen und erzieherischen Maßnahmen mit dem Ziel einer (Re-)Internalisierung bestimmter Normen. Nun wird der in Kap. 5 dargestellte Unterschied zwischen Organisationen und Individuen relevant: Unternehmen sind keine Menschen. Ihre interne Struktur lässt sich (von Größe und Organisationsform abhängig) selbst wieder als eine Situation beschreiben, in der das Gefangenendilemma zum guten Modell wird. So kann auch in der Selbstbestimmung von Unternehmen das Argument gelten, dass die (jetzt unternehmensinterne) Rahmenordnung ein guter Ort der Moral ist. Daraus folgt die Frage nach unternehmensinternen Orientierungs- und Anreizsystemen, die geeignet sind, jene Selbstbindung zu erzeugen.

Dass Sanktionierung und Selbststeuerung qua Einsicht füreinander Substitute darstellen, wird häufig unter Hinweis auf den moralischen „Crowding-Out“ Effekt bestritten. Dieser ist daher hier unter der Fragestellung extrinsische versus intrinsi-

<sup>54</sup> Um einem Einwand vorzubeugen: Es ist mir bewusst, dass sich dabei ein Teil der Argumentationslast auf die jeweilige Situationsdeutung verschiebt, die dann ihrerseits entsprechenden Ideologisierungstendenzen ausgesetzt ist: Wirklichkeit wird dann entsprechend den normativen Vorgaben wahrgenommen. Bis zu einem gewissen Grad ist dies unvermeidlich. Allerdings gibt es auch hinreichend deutliche und konsensfähige Situationsdifferenzierungen, wie das folgende Beispiel zeigen will.

<sup>55</sup> Eine andere (in Kapitel 7 erörterte) nicht zu negierende Fragestellung ist die, welche Bedeutung die Rahmenordnung für die Handlungsoptionen des jeweiligen Subjekts hat, und welche Auswirkungen sich daraus für die möglichen Verantwortungsobjekte ergeben.

sche Motivation zu diskutieren.<sup>56</sup> Dass zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, zwischen Sanktionierung und selbstbestimmter Moral Zusammenhänge bestehen, ist nicht strittig. Strittig ist die Behauptung, dass intrinsische Motivation durch extrinsische Motivierung verdrängt werde. Mit diesem moralischen „Crowding-out“ Effekt<sup>57</sup> wird in wirtschaftsethischen Zusammenhängen die Behauptung verbunden, dass die reine Anreizorientierung im Wirtschaftsleben, die Fokussierung auf Moral qua Rahmenordnung, zu einer Erosion der individuellen Grundlagen moralischen Verhaltens führe. Die als Beleg dieser These herangezogenen empirischen Untersuchungen hat Gerecke mit Ergebnissen analysiert,<sup>58</sup> die hier kurz wiedergegeben werden sollen.<sup>59</sup>

Es zeigte sich, dass zwischen materiellen und nicht-materiellen Belohnungen/Sanktionierungen strikt zu unterscheiden ist: Nicht-materielle Belohnungen (Lob, Auszeichnung, Achtung) bewirken keinen Verdrängungs-, sondern einen Verstärkungseffekt. Bei den materiellen Entlohnungen ist wiederum zwischen ihrer Auswirkung auf die Einstellung zu den (bisher) intrinsisch motivierten Handlungen („Attitude“) und der für diese Handlungen aufgewendeten freien Zeit zu unterscheiden. Erstere (der Einfluss materieller Entlohnung auf die Einstellung) ist ebenfalls positiv, was dem Verdrängungseffekt unmittelbar widerspricht. Die einzige statistisch signifikante Negativbeziehung, die den Verdrängungseffekt stützen kann, ist der Zusammenhang zwischen (ausschließlich) materieller Entlohnung und der intrinsisch motiviert aufgewendeten freien Zeit.

Die quantitative Bedeutung dieses Verdrängungseffektes ist allerdings – Gerecke zufolge – geringer als häufig angenommen werde. Außerdem hänge sie von Zusatzbedingungen ab: Ist die Belohnung unerwartet, tritt kein statistisch signifikanter Verdrängungseffekt auf. Ist die Belohnung erwartet und hängt ab von der Qualität der jeweiligen Handlung oder wenigstens davon, dass die Handlung überhaupt ausgeführt wird, so ergibt sich ein möglicherweise leicht negativer Zusammenhang, der aber nicht statistisch signifikant ist. Deutlich wird: Der Verdrängungseffekt tritt dann auf, wenn die Belohnung unabhängig von der jeweili-

<sup>56</sup> Der Zusammenhang zur bisherigen Terminologie ergibt sich daraus, dass intrinsische Motivation als andere Bezeichnung für internalisierte Moral gelten kann (vgl. Weise 1999, v.a. 213-217), d.h. als erfolgreiches Ergebnis des Erziehungsprozesses, der auch als Sozialisationsprozess beschrieben wird und wieder an die tugendethische Tradition verweist: „Zentral ist dieser Zusammenhang schon in der tugendethischen Konzeption aristotelischer Prägung: Tugenden werden ausgebildet durch Gewohnheit und Einübung im täglichen Lebensvollzug einer Gemeinschaft, der Polis. Durch Lob und Tadel, durch Ausdruck von Achtung bzw. Mißachtung bezüglich bestimmter Handlungen eines Individuums seitens der anderen werden Tugenden erworben. Ohne die durch das polis-Leben vermittelte Erziehung zur sittlichen Tüchtigkeit – so die Vorstellung – ist der Mensch ärger als ein Tier.“ (Gerecke 1999, 130).

<sup>57</sup> Praktisches Beispiel sind Erfahrungen, die in England mit der Bereitschaft, Blut zu spenden, gemacht wurden. Die Blutspender waren hochgradig intrinsisch motiviert, aber zu wenige. Um die Blutspendebereitschaft zu erhöhen, wurde eine Entlohnung eingeführt, die nach normalen ökonomischen Erwartungen das Angebot an Spenderblut erhöhen müsste. Der Effekt war gegenteilig: Das Blutspendevolumen sank, so dass die Frage aufkam, ob die intrinsisch Motivierten mit der extrinsischen Motivierung um ihren intrinsischen Lohn gebracht wurden.

<sup>58</sup> Die weiterführenden Fragen in Gereckes Aufsatz über die Frage, ob intrinsische Motivation innerhalb des *ökonomischen* Erklärungsansatzes nötig und hilfreich sei bzw. warum nicht, sind für eine ethische Untersuchung nicht konstitutiv.

<sup>59</sup> Ausgangspunkt sind jeweils intrinsisch motivierte Handlungen zweier Gruppen (Experimentgruppe – Kontrollgruppe) und die Einführung einer Belohnung für die Experimentgruppe. Die Frage lautet dann, welche Belohnungen zu welchen Reaktionen der Experimentgruppe führen, im Hinblick auf die aufgewendete freie Zeit und im Hinblick auf die Einstellung zu der jeweiligen Tätigkeit.

gen Leistung erfolgte. Diese Konstellation ist Hauptursache für die allgemeinere Behauptung, dass externe Belohnung unterminierend auf intrinsische Motivation wirke.<sup>60</sup>

Diese empirisch untersuchten Zusammenhänge oder besser, aus empirischen Untersuchungen ableitbaren Zusammenhangsvermutungen, lassen sich weiterführen in folgenden Plausibilitätsüberlegungen: Externe materielle Anreize können die Eigenschaft haben, die durch Erziehung und Sozialisation oder aus Einsicht freiwillig unternommenen Handlungen negativ zu beeinflussen, wenn die materiellen Anreize nicht spezifisch auf die entsprechenden Handlungen, ihre Ausführung und Qualität bezogen sind. Die Konsequenz müsste sein, aufgabenbezogene Anreizsysteme nur mit Vorsicht einzusetzen, wenn die Aufgaben, die belohnt werden sollen, nicht hinreichend spezifiziert werden können.<sup>61</sup> Immaterielle Sanktionen und Anreize sind zwar auch extern und gehören zur extrinsischen Motivation, unterstützen dieselbe jedoch grundsätzlich.

An das Spezifitätsargument lässt sich ein weiteres Argument anknüpfen, welches hier nur mit dem Anspruch auf Plausibilität eingeführt werden kann. Wenn sich die materielle Entlohnung, die Anreize und Sanktionen negativ auf bisher intrinsisch motivierte Handlungen oder Aufgaben beziehen, dann beeinträchtigen die externen Anreize sehr schnell die Ausführung der intrinsisch motivierten Handlungen und auf Dauer auch die Einstellung zu den entsprechenden Handlungen. Wann immer deshalb vom Verdrängungseffekt intrinsischer durch extrinsische Motivation die Rede ist, muss zunächst geprüft werden, ob die Autoren tatsächlich einen Verdrängungseffekt „intrinsisch durch extrinsisch“ meinen oder nicht vielmehr darstellen wollen, dass das Anreiz-/Sanktionssystem sich auf die im Einzelnen falschen Handlungen oder Aufgaben bezieht. Dass solche Fehlsteuerungen von Anreizsystemen vorkommen, bezweifelt niemand. Nur ist dann zuerst zu klären, worauf sich die richtige Steuerung beziehen sollte, bevor von einem negativen Verhältnis zwischen externen Anreizen und Moral auszugehen ist.<sup>62</sup>

#### 9.4.2 Die Hester-Pryne Sanktion und der ethische Methodenmix

Bisher gibt es keine Untersuchungen, ob für Unternehmen die gleichen Wirkungsannahmen für Instrumente normativer Steuerung gelten können wie für Individuen. Weshalb sollte das nicht so sein?

In Rechnung zu stellen ist dabei die Voraussetzung, dass Unternehmen (wie individuelle Marktakteure) in Marktwirtschaften in ein enges System materieller Anreize eingebunden sind. Unternehmensspezifische Verhaltenssteuerung (oder besser: Verhaltensbeeinflussung) durch „weiche“ Instrumente (nicht-materielle

<sup>60</sup> Vgl. Gerecke 131-134.

<sup>61</sup> Am Beispiel der Lehrerentlohnung kommt Gerecke (1999, 137) zu dem Schluss: „Bedenken gegen Leistungslohnsysteme sind immer dann angebracht, wenn von einem Mitarbeiter mehrere Tätigkeiten erwartet werden und die Aufteilung seiner Anstrengung auf diese unterschiedlichen Tätigkeiten nicht kontrolliert werden kann oder die Kontrolle zu teuer ist.“ Eine immerhin vergleichbare Argumentation in Bezug auf Leistungsmessung von Pfarrern findet sich bei Herms 1997.

<sup>62</sup> Diese Differenzierung verläuft ganz analog zu der Argumentation in Bezug auf das unternehmensinterne Entscheidungsproblem in Kap. 7.5.2.

Anreize) ist ein bisher kaum getestetes Instrument. Die Wirtschaftsethikdebatte hat sich vielmehr darauf fokussiert, wie nicht-monetäre Ziele in monetäre Anreize übersetzt werden können. Deren Wirkung hängt dann aber ausschließlich von dem zur Verfügung stehenden monetären Potential ab. Beispielsweise wird in der Debatte über die Entwicklung des ethischen Investments v.a. die Frage nach dem Umfang des für solche Geldanlagen aktivierbaren Kapitals gefragt.<sup>63</sup> Ein ergänzender Aspekt wäre der, wie die Kommunikation mit den Unternehmen gestaltet wird, in die jene Geldanlagen fließen.

Zwischen der reinen Freiwilligkeit und Selbstbindung (3. Ebene) und der kruden Rechts- und Anreizorientierung (1. Ebene) gibt es innerhalb der zweiten Ebene das weite Feld der wechselseitigen Bildung von Verhaltenserwartungen, von Anpassung und Widerspruch, und nicht zuletzt der konkreten Normbildung. Kritik und Lob, Auszeichnung von Best-Practice und öffentliche Darstellung von Negativbeispielen sind auf dieser Ebene relevante Medien der Verhaltensbeeinflussung. Luhmann sah nur hier den eigentlichen Fokus moralischer Kommunikation: die Zuweisung von Achtung bzw. Missachtung.<sup>64</sup> Im individuellen Verhalten ist dies – plastisch oder eher sublim – ein wesentlicher Aspekt der Moral und nicht selten überhaupt Ausgangspunkt ethischer Reflexion. Die Missachtung der anderen Person aufgrund z.B. negativ eingeschätzter Handlungen beurteilt eben nicht nur die Handlung („Warum tust Du dies?“) sondern fragt immer auch: „Wer bist Du, dass Du das tust?“ Erstaunlicherweise ist gerade dieser – stark auf Kommunikation bezogene – Aspekt in der Unternehmensethik relativ gering ausgebildet – zwischen der juristischen und ökonomistischen Fokussierung auf der einen und der an autonomer Vernunft orientierten Engführung auf der anderen Seite.

Eine Ausnahme bildet allenfalls der unternehmensspezifische Protest, das Anden-Pranger-Stellen von Unternehmen, das abschreckend wirken, das Image und die Reputation des Unternehmens angreifen und damit Reformen bewirken soll. Peter A. French erörtert dies unter dem zum terminus technicus werdenden Stichwort „Hester-Prynne-Sanktion“<sup>65</sup>.

Maring nimmt diese Diskussion auf und beschließt seine Erörterung mit dem Fazit, dass „sie ... zur Verhaltenssteuerung von Korporationen gut geeignet, jedoch für Menschen nicht angemessen ist.“<sup>66</sup> M.E. ist selbst in dieser Hinsicht nicht überzeugend, eine prinzipielle Differenz zwischen Menschen und Korporationen zu machen, die über das hinausgeht, was oben<sup>67</sup> über den selbstverständlichen Unterschied gesagt wurde: Unternehmen sind keine Individuen der Gattung Mensch mit Körpergröße zwischen 1,20 und 2,10 m usw. Wenn Individuen im wörtlichen physischen Sinne mit der Aufschrift ihres Vergehens auf ein Gerüst in einer Stadtmitte gestellt werden, dann ist dies für ein Unternehmen wie die

<sup>63</sup> Vgl. Schoenheit/Hansen 2001.

<sup>64</sup> Auch dies ist sicher ein zu enger Gesichtspunkt – der Monopolisierung des Moralbegriffs für irgendeine Ebene wurde schon mehrfach widersprochen.

<sup>65</sup> Diese Benennung bezieht sich auf Nathaniel Hawthornes 1850 erschienenen Roman "The Scarlet Letter" (Hawthorne 2000). Die Hauptfigur Hester Prynne wird für ihren Ehebruch statt zur Todesstrafe „nur dazu verurteilt, drei Stunden auf dem Gerüste des Prangers zu stehen und von da an bis an ihr Lebensende ein Zeichen der Schande auf ihrer Brust zu tragen – den Buchstaben A für adultery" (Maring 2001b, 136).

<sup>66</sup> Maring 2001b, 139.

<sup>67</sup> Kapitel 6.

DaimlerChrysler AG nicht möglich aus dem simplen Grund: Sie passt nicht auf das Gerüst. Die Hester-Pryne Sanktion für Unternehmen muss andere Formen annehmen als diejenige für Individuen.

Nicht um den traditionellen Pranger geht es daher, sondern um eine Strafform, welche im Wesentlichen nicht (nur) auf Freiheitsentzug, auf Geldstrafe o.ä. zielt, sondern auf die öffentliche Verächtlichmachung der Person mit der gewünschten Haupt- oder Nebenfunktion der Abschreckung anderer potentieller Straftäter. Warum sollte dies für Unternehmen geeignet und für Menschen nicht angemessen sein? Da „angemessen“ und „geeignet“ nicht univoke Begriffe sind, sind dies vier zu trennende Fragen, d.h. je zwei Fragen (1 und 2) bezüglich zweier Subjekte (a und b): 1a) Ist die Sanktion für Individuen geeignet (mit welchem Ziel?) 1b) Ist sie für Unternehmen geeignet? 2a) Ist die Sanktion für Individuen angemessen, d.h.: Wollen wir sie einsetzen, selbst dann wenn sie geeignet wäre? 2b) Ist die Sanktion für Unternehmen angemessen? Maring beantwortet die Frage 1b mit „ja“ und die Frage 2a) mit „nein“. Zu den Fragen 1a und 2b äußert er sich nicht oder nur andeutungshaft. Die im Folgenden zu begründende These lautet, dass die Fragen 1 und 2 analog behandelt werden können und sollen.

Der Einfachheit halber sei angenommen, dass es für diese Form der Strafe drei Argumente gäbe: normative Verhaltenssteuerung des Individuums („Besserung; aus Strafe lernen mit dem Ziel der Resozialisierung“, im Folgenden „Verhaltenssteuerung“); weiter Abschreckungswirkung für andere potentielle Straftäter (im Folgenden „Abschreckung“); schließlich das befriedigende Gefühl der Gesellschaft, dass die Rechtsordnung gelte und das Schlechte bestraft werde (kurz: „Rache“). Frage 1a ist eine Frage nach Zielen und Wirkungsweisen individuellen Strafvollzugs und im eigentlichen Sinn keine normative, sondern eine empirische oder theoretische Frage. Wir nehmen an, dass die Hester-Pryne-Sanktion irgendwie für alle drei Ziele (auch für Verhaltenssteuerung) funktional geeignet sei. Die Frage 1b wird von Maring bejaht und gehört zum Abschnitt: „Normative Verhaltenssteuerung bei Unternehmen“. Warum gilt der Pranger für Maring und viele andere bei Individuen als „nicht angemessen“? Maring schreibt: „Korporationen sind im Unterschied zu (individuellen, JF) Personen weder Selbstzwecke noch haben sie Personwürde. Mittlerweile werden in den USA (und – das ist inhuman – nicht nur in Einzelfällen) Menschen solchen Pranger-Methoden, solchen öffentlichen Demütigungen ausgesetzt mit dem Ziel der Abschreckung und der Entlastung der Gefängnisse.“<sup>68</sup> Die Inhumanität des Instruments soll also mit der Selbstzwecklichkeit und der Personwürde zusammenhängen. Dies lässt sich z.B. mit Hilfe der materialen Fassung des kategorischen Imperativs begründen. Für Bestrafungsmethoden gilt dann die Regel, möglichst präzise Verhaltenssteuerung zu erreichen,<sup>69</sup> aber die Funktionalisierung des Individuums als Zweck für anderes möglichst zu vermeiden, sei es z.B. als abschreckendes Beispiel („Abschrek-

<sup>68</sup> Maring 2001b, 137.

<sup>69</sup> Angenommen wird, dass Überredung nicht ausreicht, sondern durch äußere Anreize, Sanktionen, unterstützt werden soll.

kung“) oder für das eigene Wohlbefinden („Rache“).<sup>70</sup> Hier entstehen Ziel-Konflikte: Weil Gefängnisse teuer sind, wird die Funktionalisierung der Täter zu Abschreckungszwecken in Kauf genommen. Für Maring und viele im europäischen (und übrigens auch amerikanischen) Kulturkreis, ist dies kein wünschenswerter gesellschaftlicher Zustand („inhuman – nicht nur in Einzelfällen“).<sup>71</sup> Die Frage 2b dagegen scheint für Maring gar keine Frage zu sein. Mangels Personwürde und Selbstzwecklichkeit muss bei Unternehmen die Frage der Angemessenheit gar nicht gestellt werden.

Bereits in Kapitel 6 wurde deutlich gemacht, dass der Begriff der Person deshalb nicht auf Unternehmen angewandt werden sollte, weil und insofern mit dem Personbegriff auch Rechte assoziiert werden, deren Zusprechung an Unternehmen eher fragwürdig ist. Trotzdem könnte es sinnvoll sein, die Norm des kategorischen Imperativs auf seine Übertragbarkeit zu testen. Könnte nicht auch bei Unternehmen der Versuch angemessen sein, normative Steuerung unter weitestmöglicher Vermeidung von Funktionalisierung zu erreichen? Dazu gehört: nicht nur zu sanktionieren, sondern deutlich zu machen, für welche Verfehlungen sanktioniert wird; zuerst in geeigneter und verständlicher Weise zu kritisieren und erst dann zu sanktionieren; ein funktionierendes Strafrecht für Unternehmen einzuführen, damit Unternehmenstaten nicht fortlaufend wegen nicht-Identifizierbarkeit individueller Täter ungestraft bleiben und ungerichtete und pauschale Selbstjustiz die gesellschaftlich notwendige Konsequenz ist.<sup>72</sup>

### 9.4.3 Orientierungsmuster Corporate Citizenship?

Bisher wurde die Ausbildung von Verantwortlichkeit v.a. im Blick auf ihre externe Beeinflussung bzw. Förderung diskutiert. Lassen sich entsprechende unternehmensbezogene Ansätze identifizieren? Die klare Aufgabenteilung zwischen Wirtschaft und Politik, wie sie für die in Deutschland traditionsbildend gewordene Konzeption der sozialen Marktwirtschaft kennzeichnend war, scheint dem zu widersprechen. Der Staat, d.h. die Politik, d.h. das real existierende politische System, setzt den wettbewerblichen Ordnungsrahmen und sorgt für die Sekundärverteilung. Innerhalb dieses Rahmens agieren die individuellen und organisationalen Wirtschaftsakteure gewinnorientiert. Derzeit zeichnen sich Veränderungen dieses Systems ab, die u.a. mit dem Begriff „Corporate Citizenship“ markiert

<sup>70</sup> Die Rede ist hier primär vom Wohlbefinden der nicht direkt betroffenen Gesellschaft, nicht von den im Einzelfall stärker oder schwächer verständlichen Hassempfindungen der z.B. von einem Mordfall unmittelbar Betroffenen.

<sup>71</sup> Diese Diskussion kann nicht vertieft werden. Zu fragen wäre, ob eine zu starke Fokussierung auf die Abschreckungswirkung von Sanktionen und eine Unterschätzung anderer Formen normativer Verhaltenssteuerung einschließlich der Gestaltung der sozialen Bedingungen einen Verursachungszusammenhang erzeugen, der in den USA schließlich zur zunehmenden Unfinanzierbarkeit des Gefängnisystems führt. Denkbar ist auch, dass der kategorische Imperativ dort nicht hinreichend in Geltung steht, denn er ist teuer. Die Kosten für Inhaftierung und Resozialisierungsversuche sind gegenüber der Alternative Pranger oder gar Todesstrafe letztlich Kosten des Respekts gegenüber der Personwürde von Straftätern. Dass dies kein rein amerikanisches Problem ist, sollte deutlich sein: Auch in europäischen Kulturen sind Menschen mit absolvierter Gefängnis Karriere durchaus stigmatisiert. Die neue Chance, die jemand erhält – beruflich und gesellschaftlich –, ist alles andere als selbstverständlich.

<sup>72</sup> Hierfür ist nochmals auf das Schwarzbuch von Werner/Weiss hinzuweisen.

werden. Dieser Begriff des Unternehmensbürgers ist vieldeutig und wird sehr unterschiedlich bestimmt. Drei Verwendungsweisen lassen sich – in Anlehnung an Überlegungen von McCoy – unterscheiden.

1) Ein erstes Verständnis von Corporate Citizenship rekuriert auf den braven Staatsbürger. Unternehmen tätigen ihre Geschäfte und verpflichten sich auf strikte Einhaltung der jeweils geltenden Gesetze und Normen. Ein solches Orientierungsmuster ist keinesfalls trivial. Denn als Unternehmensorientierung, die mit entsprechenden unternehmensinternen Maßnahmen umzusetzen ist, bestätigt das Unternehmen in seinem Handeln die normative Geltung von Gesetzen, auch dort wo sie nicht durchgesetzt werden können, wo beispielsweise geeignete externe Kontrollmechanismen fehlen oder zu teuer sind. Das Ethikmanagement der bayerischen Bauwirtschaft ist aus einem solchen Verständnis von Corporate Citizenship entstanden. Korruptionsbekämpfung ist als solches keine moralische Innovation, sie ist ausschließlich konventionell. Und doch ist sie als Aufgabe eines Managementsystems (statt nur als Aufgabe des Staatsanwalts) keine Selbstverständlichkeit. Tendenziell ist dieses „pattern of response“<sup>73</sup> die unternehmensbezogene Antwort auf Diskrepanzen zwischen Normen und Realität oder die rechtzeitige Reaktion auf kritische Anfragen. Diese Corporate (good) Citizenship entspricht einem Tugendverständnis, wie es sich beispielsweise bei Hegel finden lässt: Tugend zeigt nichts als »die einfache Angemessenheit des Individuums an die Pflichten der Verhältnisse, denen es angehört«.<sup>74</sup> Tugend ist v.a. Rechschaffenheit, die allerdings dann deutlicher zum Ausdruck kommt, wenn der Zustand des Gemeinwesens ungebildet ist.<sup>75</sup>

2) Ein zweites Verständnis von Corporate Citizenship rekuriert auf bürgerschaftliches Engagement. Dabei geht es um die Förderung ehrenamtlichen Engagements durch die Unternehmen oder um Beteiligung an sozialen, karitativen und kulturellen Aufgaben. Diese Aufgaben liegen typischerweise nicht im Kernbereich der Unternehmensaktivitäten, sondern gehen darüber hinaus. Sie sind orientiert an „guten Taten“ und entsprechen im Kohlbergschema dem Orientierungsmuster „to be a good boy“. Die zahlreichen Unternehmensstiftungen, die im allgemeinen älter sind als der neudeutsche Begriff, sind hierfür genauso Ausdruck wie die Aktivitäten von Unternehmen, die 2001 erstmalig mit dem Unternehmenspreis „Freiheit und Verantwortung“<sup>76</sup> unter Betreuung durch das Center for Corporate Citizenship ausgezeichnet wurden: Das Kinderhaus des Unternehmens VAUDE Sport in Tettngang, die aktive Förderung der Münchener Freiwilligen-Agentur durch eine Werbeagentur, oder die Einbindung von Schulunterricht in Werke der BMW AG.<sup>77</sup> Dieses Verhaltensmuster wird auch als Corporate Social Responsibility bezeichnet, eine klare Vereinseitigung dessen, was in dieser Arbeit unter Unternehmensverantwortung verstanden wird. Inhaltlich knüpft dieses Verständnis von Corporate Citizenship – gerade im Gegenüber zum erstgenannten –

<sup>73</sup> McCoy 1985, 88.

<sup>74</sup> Hegel 1821/1995, 145 (§ 150).

<sup>75</sup> Vgl. hierzu Höffe/Rapp 1998, 1561.

<sup>76</sup> <http://www.freiheit-und-verantwortung.de>.

<sup>77</sup> Vgl. den redaktionellen Bericht in Arbeitgeber 1/54-2002, 26..

an Kant's Differenzierung von Rechts- und Tugendpflichten an.<sup>78</sup> Während die Rechtspflichten (analog: vollkommene Pflichten oder enge Verbindlichkeit) unter Zwangsandrohung verlangt werden können, ist die Befolgung der Tugendpflichten (analog: unvollkommene Pflichten oder weite Verbindlichkeiten) verdienstlich, ihre Übertretung aber nicht sofort Verschuldung.<sup>79</sup>

3) Das dritte Konzept ist gleichzeitig das anspruchsvollste. Das politische Verständnis des Bürgers als Teil der politischen Souveränität wird übertragen auf die Aufgabe von Unternehmen (und Unternehmern) als aktiv mitverantwortlichen politischen Akteuren, zu deren Aufgaben auch die Mitwirkung an der politischen oder allgemeiner: zivilgesellschaftlichen Willensbildung gehört. Das Unternehmen betreibt aktives „Issue-Management“, versucht proaktiv Themen zu setzen, statt nur auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. McCoy nennt diese Entwicklung das „pattern of corporate ethics“ im Gegensatz zum „pattern of response“ und „pattern of social responsibility“. In Anlehnung an die Tradition aristotelischer Bürgertugend, für welche die argumentative Partizipation in der Polis-Gemeinschaft konstitutiv und das politische Bürgerleben geradezu das höchste Gut und damit der Inbegriff des guten Lebens ist,<sup>80</sup> bestimmt Peter Ulrich die integrative Unternehmensethik als Zusammenhang von unternehmerischer Wertschöpfungsaufgabe und der branchen- und ordnungspolitischen Mitverantwortung von Unternehmen.<sup>81</sup> Als Beispiel solcher branchenbezogenen Mitverantwortung nennt er das Responsible Care Programm der Chemischen Industrie. Hierher gehören aber auch alle Initiativen von Unternehmen und Unternehmensverbänden für weltweite ökologische und soziale Mindeststandards, die Zusammenarbeit mit NGO's und Regierungen in dieser Hinsicht, Mediationsverfahren u.ä.<sup>82</sup> Auch Homann hat eine solche zweistufige Konzeption von Unternehmensethik der Spielzüge und der Mitverantwortung für die Spielregeln (Rahmenordnung). Die Differenz der beiden Ansätze besteht weniger im Grundsatz ordnungspolitischer Mitverantwortung von Unternehmen überhaupt, als vielmehr in der Frage nach den Maßstäben guten Wirtschaftens innerhalb der Rahmenordnung<sup>83</sup> und in der inhaltlichen Frage, wie branchen- und ordnungspolitische Regularien begründbar sind.

Corporate Citizenship – dies ist als Konsens der inhaltlich höchst unterschiedlichen Ansätze zu konstatieren – bedeutet in diesem dritten Verständnis die gelebte Übereinstimmung mit den Prinzipien, die Unternehmen selbst in Anspruch nehmen. Eine mögliche Ausprägungsform dieser Bürgertugend wäre es, wenn Unternehmen als überzeugte (und überzeugende) Botschafter freier Markt-

<sup>78</sup> Vgl. hierzu Höffe/Rapp 1998, 1561.

<sup>79</sup> Nicht die der Tugend entsprechende Handlung ist verbindlich; die weite Verbindlichkeit bezieht sich nur auf die Maximen. Vgl. Höffe/Rapp 1998, 1560.

<sup>80</sup> Vgl. Ulrich 1997, 293.

<sup>81</sup> Vgl. Ulrich 1997, 427-437.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu die Beispiele in IFOK 1997, 170-184.

<sup>83</sup> Im Zentrum steht dabei – wieder einmal – der Umgang mit dem Gewinnprinzip beim Handeln innerhalb der Rahmenordnung. Homann hält unter Bedingungen geeigneter Rahmenordnungen Gewinnmaximierung für angemessen und sogar gefordert. Ulrich stellt das Gewinninteresse unter einen grundsätzlichen Legitimitätsvorbehalt. Geschäftsethik beginnt „mit der sinngebenden Orientierung an einer Vision der lebenspraktischen Werte, die geschaffen werden sollen, seien es solche auf der Ebene der menschlichen Lebensgrundlagen oder solche auf der Ebene der Erweiterung der menschlichen Lebensfülle.“ (Ulrich 1997, 430).

wirtschaften in freiheitlichen Gesellschaften aufzutreten, samt der dazugehörigen Präferenz für freiwillige Solidarität statt staatlich erzwungener Solidarität. Corporate Citizenship ist dann ein hoher Anspruch,<sup>84</sup> der aber keineswegs, wie bei Ulrich, grundsätzlich anti-marktwirtschaftlich ausfallen muss. Corporate Citizenship ist auch emphatisch marktwirtschaftlich denkbar.

#### 9.4.4 Gesellschaftliche Arbeitsteilung und Unternehmensverantwortung

Wollen wir politische Unternehmen? Wollen wir eine Mitwirkung von Unternehmen an der politischen Willensbildung? Oder führt dies zu einer ökonomistischen Politik, in der die Marktlogik auch noch das politische System dominiert?<sup>85</sup> Oder ist die ohnehin vorhandene Mitwirkung, die unter den Stichworten Korporatismus und Lobbyismus bekannt ist, eher zu unterbinden und – in der Tradition ordoliberaler Konzepte – der Vorrang starker, gemeinwohlorientierter Politik wieder zu etablieren? Wie verhält sich Unternehmensverantwortung zur immer notwendigen gesellschaftlichen Arbeitsteilung? Dass letztere notwendig ist, ergibt sich daraus, dass Verantwortung bestimmbarer (und begrenzter) Akteure im Handeln konkret werden muss. Ohne hier einen gesellschaftstheoretischen Entwurf vorlegen zu können, spricht daher viel für die Unterscheidung und Zuordnung verschiedener Aufgaben an verschiedene (individuelle und korporative) gesellschaftliche Akteure, wie sie für Unternehmen in Kapitel 7 ausgeführt wurde.

Aufgabenspezialisierung führt zur Ausbildung je spezifischer Tugenden und zur Gefahr funktionspezifischer Deformation. Die gesamte Umwelt wird unter den je eigenen Aspekten und Logiken wahrgenommen. Dies gilt für Unternehmen und andere wirtschaftliche Akteure, in gleicher Weise aber auch für Organisationen, die der Politik (oder Wissenschaft oder Religion) zugerechnet werden. Deshalb kann auch nicht *ein* System allein über die Aufgabenverteilung bestimmen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich die jeweils spezialisierten Organisationen wechselseitig begrenzen und koordinieren müssen.

Es ist ein Fehlschluss, vom Ideal der politischen Tradition des homo politicus (dessen Gegenbild der nur auf sich selbst fixierte „idiotes“ war) auf einen Vorrang des politischen Systems gegenüber dem ökonomischen System zu schließen. Das (und zwar jedes) real existierende politische System, bestehend aus verschiedenen diesem System zugerechneten Organisationen (Parteien, Gremien, Parlament, Regierung, Behörden usw.), ist nicht besser, sondern anders als andere Systeme. Diese Einsicht ist gegenüber den zum Gemeingut geworden ordoliberalen Ansätzen mit ihrem realitätsfernen Politikideal<sup>86</sup> das Neue an der Diskussion der letzten

<sup>84</sup> Dieser Anspruch zeigt sich dann am deutlichsten, wenn die Geschäftspolitik von Unternehmen in nicht freiheitlichen Gesellschaften zum Thema wird.

<sup>85</sup> Mit diesem Argument kritisiert Ulrich (1997, 362-367), die oben (S. 222f) positiv rezipierte Konzeption demokratischer Wirtschaftspolitik von Frey/Kirchgässner mit ihrer gedanklichen Trennung von Grundkonsensebene und Verfahrensebene. Die Kritik auf der Grundkonsensebene ist identisch mit der Kritik an allen Ethikbegründungen der 5. Stufe im Kohlbergschema: Der allgemeine Vorteilstausch ist eben ein Vorteilstausch und kann daher als latent ökonomistisch entlarvt werden.

<sup>86</sup> Die zu hohe Erwartung an die Politik, die es unterlässt, spezifische und damit begrenzte Staatsaufgaben zu formulieren, sondern (in einer Formulierung der Wirtschaftsdenkschrift der EKD) den

Jahre. Kein Diskursteilnehmer will ernsthaft den tatsächlichen Vorrang des ökonomischen über das politische System. Dieses Feindbild ist eine Chimäre, die nur dann entstehen kann, wenn die notwendige aufgabenspezifische Begrenztheit politischer Organisationen nicht akzeptiert wird.

Konsequenz der hier vertretenen Gleichrangigkeit verschiedener aufgabenspezifisch fokussierter Organisationen – abstrahierend zusammengefasst in der Vorstellung verschiedener gesellschaftlicher Funktionssysteme<sup>87</sup> – ist, dass die Aufgabenverteilung immer wieder neu zu bestimmen ist. Die Debatte über Corporate Social Responsibility, wie sie sich z.B. zuerst im Grünbuch, dann im Bericht der Europäischen Kommission<sup>88</sup> verdichtet, ist als Versuch solcher Adjustierungen zu interpretieren. An dieser Diskussion über Aufgabenverteilung teilzunehmen, ist Teil der Unternehmensverantwortung und nicht identisch mit der Angleichung politischer Verfahren an ökonomische Systeme.<sup>89</sup>

Wie jede Diskussion darüber, welches Subjekt für welche Objekte (Aufgaben) eintreten darf, soll und muss, impliziert auch dieser stets offene Kommunikationsprozess nicht nur Übernahme von Verantwortung, sondern auch wechselseitige Zumutung von Aufgabenverantwortung. Letztere erfordert ein wechselseitiges Vertrauen in Verantwortlichkeit.

Deutlich, wenngleich negativ, wird dieser Zusammenhang in einer Rede des Arbeitgeberpräsidenten Dieter Hundt entfaltet. Im Rahmen der Verleihung des bereits erwähnten Corporate Citizenship Preises „Freiheit und Verantwortung“<sup>90</sup> geht Hundt zunächst auf die Bedeutung der Standortwahl von Unternehmen für die Lebensbedingungen in der Umgebung ein.<sup>91</sup> Dann weist er auf die neue Diskussion unter dem Stichwort „Corporate Citizenship“ hin: „Viele Firmen bekennen sich dazu, dieses Engagement als Teil ihrer Strategie in die Unternehmenskultur einzubinden und das Unternehmen als Ganzes und seine Mitarbeiter<sup>92</sup> in den Dienst eines gesellschaftlichen Zwecks zu stellen. ... Gesellschaftliches Engagement der Unternehmen ist zwar nicht neu, im Gegenteil: Geschäftsberichte und Unternehmensarchive sind voll von Beispielen, in denen unternehmerisches Handeln in konkreten Projekten abseits des Kerngeschäfts für die Menschen gipfelte.“ Mit der Betonung „abseits des Kerngeschäfts“ trennt Hundt die soziale Verantwortung von der primären Aufgabenverantwortung ab, argumentiert somit im Rahmen des zweiten Verständnisses von Corporate Citizenship. Er fährt dann jedoch fort: „Aber die Diskussion darüber trifft in einer Zeit auf fruchtbaren Boden, in der die Aufgaben von Staat, Verbänden und Unternehmen unter der Frage der Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft neu diskutiert wird.“ Damit stellt Hundt die mit „Freiheit und Verantwortung“ ausgezeichneten Aktivitäten in den

---

Staat als Hüter des Gemeinwohls postuliert, hat wesentlichen Anteil an der häufig konstatierten Politikverdrossenheit.

<sup>87</sup> Zur Differenz von Organisationssystem und Funktionssystem vgl. oben S. 69.

<sup>88</sup> Europäische Kommission 2002.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu Scherer 2004.

<sup>90</sup> Vgl. Hundt 2002. Dort finden sich auch die folgenden Zitate.

<sup>91</sup> Dieser Auftakt dient aber nur als Sprungbrett, um dann auf die Unternehmensverantwortung zu kommen, die über die reine Arbeitsplatz- und Steuerabgabenbilanz hinausführt. Von Unternehmensverantwortung ist in diesem Kontext (Arbeitsplätze, Steuern etc.) nicht die Rede.

<sup>92</sup> In den Begründungen für die einzelnen Preisvergaben wird regelmäßig betont, dass die Beteiligung der Mitarbeiter freiwillig ist.

Rahmen der Corporate Citizenship im dritten Verständnis ordnungspolitischer Mitverantwortung und zwar zunächst als Appell an die Verbandsmitglieder, d.h. an die Unternehmen. „Unsere Verantwortung geht weit über unsere eigenen Unternehmen hinaus. Ich bin davon überzeugt, dass die Unternehmen an exponierter Stelle mitwirken müssen, ein festes Gerüst zu errichten, an dem sich die Gesellschaft orientieren kann. Die Betriebe können direkt Einfluss darauf nehmen, dass neues Vertrauen in unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entsteht.“ Hintergrund dieses Appells dürfte auch die Tatsache sein, dass ordnungspolitische Mitverantwortung in Deutschland weniger von Unternehmen wahrgenommen wird, sondern fast ausschließlich an deren Verbände delegiert ist. Gelebte Übereinstimmung mit den Prinzipien, die Unternehmen selbst in Anspruch nehmen, ist dadurch organisatorisch erschwert.

Dass die Diskussion über *Aufgabenverantwortung* immer eine Diskussion über *Aufgabenverteilung* ist, wird aus den folgenden Ausführungen deutlich, die sich auf deren notwendige Neuvermessung beziehen – zunächst mit Hinweis auf die USA, wo „unternehmerisches Wirken belohnt und nicht durch überregulierende Gesetze behindert“ wird. „Diese größere Freiheit der Betriebe führt zu mehr gesellschaftlichem Engagement.“ Ob damit eine Kausalverknüpfung gemeint ist („führt zu“), bleibt unerläutert, wäre aber unplausibel. Denkbar ist, dass größeres Engagement von Individuen und Unternehmen zu einer Gesellschaftskonzeption notwendig gehört, die dem Staat geringere Aufgaben zuschreibt und grundsätzlich staatskritisch ausgerichtet ist. Auf diesen Zusammenhang hat der Chefredakteur der Wirtschaftswoche Baron als Mitveranstalter hingewiesen: „Die Unternehmen dürften nicht nur mehr Freiheit fordern. Sie müssten auch bereit sein, mehr Verantwortung zu übernehmen. Sonst wird das nichts mit der Freiheit.“<sup>93</sup>

Die Erörterung der Unternehmensverantwortung führt so zu dem wechselseitigen Bedingungsverhältnis von Verantwortung und Freiheit. Die Annahme, dass Unternehmen ausschließlich der vormoralischen Stufe angehören, macht sie zu Objekten totaler Regulierung. Die Forderung nach Deregulierung und stärkerer Unternehmensfreiheit ist zu koppeln an Maßnahmen der Vertrauensbildung, die eben auch glaubwürdig sind. Eine kritisch-skeptische Einstellung gegenüber allzu altruistischen und vollmundigen Handlungen ist dabei berechtigt – und zwar in zweierlei Form. Erstens: Wird das Unternehmen bei seinen Aktivitäten der Corporate Social Responsibility seinen wettbewerblichen Aufgaben gerecht, oder versucht es mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Verantwortung seinen gesellschaftlich gewollten Wettbewerbsdruck abzumildern? Freiwilliges gesellschaftliches Engagement wird dadurch nichts Schlechtes und sollte nicht mit einer allgemeinen Heuristik des Verdachts belegt werden. Aber es kann nicht als Argument für die Nicht-Erfüllung der vorrangig zugemuteten Aufgaben herangezogen werden. Zweitens: Ist das Unternehmen glaubwürdig? Gerade unter der skeptischen Perspektive sind m.E. diejenigen CSR-Aktivitäten am glaubwürdigsten, die sich am besten mit dem „eigentlichen Geschäft“ verbinden und mit dem ökonomischen Selbstinteresse von Unternehmen zusammenpassen. Denn hier ist die größte Kompetenz zu vermuten.

<sup>93</sup> <http://www.wiwo.de/www/fuv/sieger.htm> (14.01.2002).

Der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung – wie er zu Recht von Hundt und Baron thematisiert wird – ist nicht nur auf das Verhältnis von Sozialstaat und sozialen Aktivitäten zu beziehen. Er gilt genauso für größere Selbstbestimmung in der Ausgestaltung des Kerngeschäfts und beim Abbau von Überregulierungen. Eine Gesellschaft, welche, wie in der Bundesrepublik Deutschland, nach wie vor Unternehmen die Schuldfähigkeit abspricht, weswegen sie nicht strafrechtlich belangt werden können, neigt dazu, Unternehmen auch die Fähigkeit zur Selbstbestimmung als Voraussetzung der Verantwortung abzusprechen. Daraus ergibt sich ein prinzipielles Misstrauen mit der (dann notwendigen) Konsequenz einer besonders hohen Regulierungsdichte. Die Anmutung Verantwortungsfähigkeit auszubilden, ist daher nicht nur als zusätzliche Einschränkung der Freiheit im Sinne von Handlungsoptionen zu verstehen, sondern auch als Chance zur Selbstbestimmung.<sup>94</sup> (Selbst-)Verantwortung ist ein Korrelat der Freiheit.

---

<sup>94</sup> Glaubwürdig und überzeugend wäre daher eine Initiative der deutschen Wirtschaft für ein liberales Unternehmensstrafrecht. Die Fähigkeit zu politischer Mitverantwortung erweist sich in der Möglichkeit, solche politische Mitverantwortung zu übernehmen. Dazu muss man gedanklich hinter den Schleier des Nicht-Wissens über die eigene Betroffenheit treten. Ob die Organisation der deutschen Verbandslandschaft eine gute organisatorische Verwirklichung dieses „Schleiers“ ist?

Teil IV:

Unternehmensverantwortung  
theologisch



## 10. Unternehmen und Verantwortung in Theologie und Ethik

*Beide Aspekte des Begriffs der Unternehmensverantwortung enthalten Ansatzpunkte für eine theologische Bearbeitung des damit bezeichneten Sachverhalts. Verantwortung gegenüber der eigenen Identität und gegenüber anderen ist im theologischen Verständnis nicht unabhängig von der Verantwortung vor Gott zu verstehen (10.1).*

*Wenn es darüber hinaus Aufgabe der Theologie und der theologischen Ethik ist, menschliche (auch soziale und geschichtliche) Erfahrung unter dem Aspekt des „coram deo“ auszulegen, so stellt sich mit veränderten sozialen Erfahrungen die Frage nach angemessenen theologischen Interpretationsmustern (10.2).*

*Eine Theologie der Unternehmung verknüpft diese Phänomene moderner Gesellschaften mit christlichen Orientierungsmustern, nimmt am unternehmensethischen Diskurs teil und reflektiert unternehmensethisch relevantes kirchliches Handeln (10.3).*

Die Reflexion der Unternehmensverantwortung im Rahmen christlicher Theologie kann an allen Aspekten der bisherigen Erörterungen ansetzen – inhaltlich und formal: *Inhaltlich* beispielsweise haben christliche Vorstellungen von einem guten (gemeinsamen) Leben Auswirkungen für die Frage, wofür Unternehmen Verantwortung tragen könnten und sollten. Allerdings ergeben sich diese Auswirkungen nicht unmittelbar, sondern sind vermittelt durch mehrere argumentative Schritte. Als Gegenüber von Verantwortung wurde und wird in der christlichen Tradition immer wieder auf das Gottesverhältnis des Menschen Bezug genommen oder umgekehrt auf das Verhältnis Gottes zur Welt, zum Menschen und menschlichen Gemeinschaftsformen verwiesen. Welcher Status kommt Unternehmen in einer solchen Sicht auf die Wirklichkeit zu, die mit dem in den Schriften des Alten und Neuen Testaments bezeugten Gott rechnet, ohne ihn berechnen oder gar verrechnen zu können? Was folgt daraus? Für wen? Ist dem Phänomen überhaupt eine Relevanz für die Theologie zuzumessen?

*Formal* betreffen diese Fragen sehr unterschiedliche Ebenen bzw. unterschiedliche Diskurse: Sie beziehen sich auf die Rede christlicher Gruppen und Kirchen zu wirtschaftlichen Fragen. Ein anderer Zugang ist die Frage, ob und inwiefern die Theologie sich in den übergreifenden unternehmensethischen Diskurs einbringt oder einbringen kann und will. Warum eigentlich und in welcher Rolle? Wie ist dabei ihr Verhältnis zu anderen Wissenschaften? Was sind ihre (spezifischen) Kompetenzen?

Diese – hier nur ausschnitthaft benannten – inhaltlichen Fragen und formalen Ansatzpunkte werden immer simultan bearbeitet. Das integrierende Moment der

in den folgenden Kapiteln angestellten Überlegungen ist der Begriff der Unternehmensverantwortung. Beide Aspekte dieses Begriffs können Ausgangspunkt der theologischen Reflexion sein. Beim Verantwortungsbegriff kann und muss an dessen bisherige Behandlung im Rahmen evangelischer Theologie und Ethik angeknüpft werden. Bzgl. des Unternehmensbegriffs fehlen entsprechende Vorarbeiten – zumindest im deutschsprachigen Kontext. Es gab jedoch Versuche, eine Theologie der Gesellschaft zu entwickeln. Dabei und bei deren Kritik stellten sich methodische Fragen, die wegen ihrer Relevanz für eine Theologie der Unternehmung aufgenommen werden.

## 10.1 Erste Problemstellung: Die theologische Rede von Verantwortung

### 10.1.1 Die Wirtschaftsdenkschrift der EKD

Die Probleme, welche bei der theologischen Rede von Verantwortung im Zusammenhang ökonomischer Fragen und bezüglich der Unternehmensverantwortung im Besonderen auftreten, sollen zunächst anhand der sogenannten Wirtschaftsdenkschrift der EKD „Gemeinwohl und Eigennutz“ benannt werden. Die Denkschrift beginnt mit den Worten:

„Wer wirtschaftlich handelt, übernimmt Verantwortung für andere Menschen und für die Mitwelt. ...In christlicher Perspektive ist alles Handeln vor Gott zu verantworten. Darum fragen Christen nach Maßstäben des Gebotes Gottes, von denen sich im wirtschaftlichen Handeln Verantwortung für andere Menschen und für die Mitwelt leiten lassen soll.“<sup>1</sup>

Diese Sätze erscheinen so plausibel und schlüssig, dass ihnen kaum widersprochen werden kann. Trotzdem – oder gerade deshalb – können daran einige Schwierigkeiten aufgezeigt werden.

#### Das Fehlen der Selbstverantwortung

Wofür übernehmen wirtschaftlich Handelnde Verantwortung? „Für andere Menschen und für die Mitwelt“ heißt es in der Denkschrift. Dieser Aussage wird niemand widersprechen wollen. Erstaunlich ist – wie oft in kirchlichen Dokumenten – nicht das Geschriebene, sondern das Fehlende. Übernehmen wirtschaftlich Handelnde nicht auch Verantwortung für sich selber? Diese Verantwortungsdimension, die oben<sup>2</sup> als eine spezifische Dimension des marktwirtschaftlichen Ethos identifiziert wurde, fehlt in der theologischen Exposition der Denkschrift.

Der Theologe Arthur Rich bestimmt in seiner theologischen Wirtschaftsethik drei Grundbeziehungen der Ethik. „Ethik hat es immer mit dem Menschen zu tun,

<sup>1</sup> Kirchenamt 1991, Ziff. 1.

<sup>2</sup> Vgl. S. 201.

genauer mit dem Verantwortlichsein des Menschen im Umgang mit dem Menschen, sei es der »eigene« oder sei es der »andere« Mensch, sowie mit allem, was zum Menschsein gehört.<sup>3</sup> So verhält sich der Mensch „als »Ich« zu sich selber, zu seinem »Selbst«, er verhält sich als »Ich« zum anderen Menschen, zu seinem »Du« oder »Ihr«, und er verhält sich als »Ich« oder »Wir« zu seiner Umwelt als zu seinem »Es«.<sup>4</sup> Diese Grundbeziehungen benennt Rich als Individualaspekt, als personalen Aspekt und als ökologischen Aspekt. So wäre mit Rich besser zu formulieren: „Wer wirtschaftlich handelt, übernimmt Verantwortung für sich selbst, für andere Menschen und für die Mitwelt.“ Als Dimensionen von Verantwortung ließe sich dies übersetzen als Selbstverantwortung, soziale Verantwortung und ökologische Verantwortung.<sup>5</sup>

### Verantwortung als Subjekt der Verantwortung?

Verantwortung solle sich von Maßstäben des Gebotes Gottes leiten lassen, heißt es am Ende des Zitats. Wird *Verantwortung* zu ihrem eigenen Subjekt? Gemeint ist vermutlich, dass Christen nach Maßstäben des Gebotes Gottes fragen, welche die Verantwortungsdimensionen inhaltlich näher bestimmen, so dass sich *Verantwortungsträger* davon leiten lassen können und sollen. Verantwortungsträger sind alle, die wirtschaftlich handeln. Das aber sind überhaupt alle: Konsumenten, Produzenten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Unternehmen, Kirchen, Christen und Nicht-Christen usw.

Gegen eine sprachliche Verkürzung, dass „Verantwortung“ sich leiten lassen soll, ist so lange nichts einzuwenden, als damit nicht die Aufgabe überspielt wird, möglichst präzise die Subjekte zu benennen, denen inhaltlich bestimmte Verantwortung zugeschrieben wird oder denen Angebote zur Interpretation ihrer Verantwortungsdimensionen gemacht werden.

### Unternehmen als Subjekte der Verantwortung?

Mit Blick auf die Vorstellung von Unternehmensverantwortung ergeben sich zwei weitere Fragen: Wer handelt wirtschaftlich? Wenn auch Unternehmen wirtschaftliche Akteure sind, ist dann auch deren Handeln vor Gott zu verantworten? Inwiefern und durch wen? Und was heißt eigentlich: „vor Gott verantworten“? Bedeutet dies: „gegenüber Gott zu verantworten“? Oder ist damit gemeint: „im Angesichte Gottes vor den Menschen verantworten“? Lässt sich dies sinnvoll von Unternehmen aussagen? Wie verhält sich Verantwortung vor Gott zur Verantwortung vor anderen Menschen?

<sup>3</sup> Rich 1987, 41.

<sup>4</sup> Rich 1987, 42.

<sup>5</sup> Es wäre genauer zu untersuchen, ob das Fehlen von Selbstverantwortung im genannten Zitat paradigmatisch für die genannte Denkschrift oder gar für weitere kirchliche Dokumente zu wirtschaftsethischen Fragen ist. Im Titel der Denkschrift und in den Ausführungen zu den Grundlagen der Marktwirtschaft werden zwar „Eigennutz und Gemeinwohl“ nicht gegeneinander ausgespielt, sondern auch positiv in Beziehung gesetzt. Eigennutz und Selbstverantwortung beziehen sich zwar beide auf die Ich-Selbst-Beziehung im Sinne von Rich, sind aber weder inhaltlich identisch noch normativ auf gleicher Ebene.

Auf die unerläuterte und kontextlose Erwähnung des Begriffs „korporativer Verantwortung“ in Ziffer 101 der Denkschrift wurde bereits in Kapitel 2 hingewiesen. Ergänzt sei dies durch eine weitere Interpretationslinie: Bei den Ausführungen über die marktwirtschaftlichen Komponenten unserer Wirtschaftsordnung werden nicht nur Gewinne, sondern auch Verluste und Verlustrisiko erörtert. Der Sanktionsmechanismus des Verlustrisikos gilt als wesentlicher Bestandteil der Marktwirtschaft. „Die ... Risikoübernahme steht mit einer grundsätzlichen Voraussetzung in Verbindung, an die jede störungsfreie Volkswirtschaft gebunden ist, nämlich mit der Übereinstimmung von Verantwortlichkeit, Interesse, Betroffensein und Entscheidungskompetenz. In einem dezentralen Entscheidungssystem werden die Investitions- und Produktionsentscheidungen bei den Unternehmen belassen. Sie haben erfahrungsgemäß wegen ihrer Fachkenntnisse und ihrer Marktnähe die größte Kompetenz. Sie sollten dann aber auch für ihre Entscheidungen die Verantwortung zu tragen haben, bei Misserfolg sollte der Verlust sie selbst treffen.“<sup>6</sup> Die hier angesprochene Verantwortungszuschreibung an Unternehmen betrifft zweifelsfrei wirtschaftliches Handeln.<sup>7</sup> Nach Ziff. 1 der Denkschrift wäre auch dieses Handeln „vor Gott zu verantworten“. Christen werden daher danach fragen, ob sich aus dem Gebot Gottes für diese Verantwortung der Unternehmen inhaltliche Maßstäbe gewinnen lassen. Die in der Denkschrift erwähnten biblischen Motive und Richtungsimpulse<sup>8</sup> lassen keine Hinweise erkennen, wie sich die Verantwortung für selbst übernommene (und nicht auf andere abgeschobene!) ökonomische Risiken theologisch einordnen lässt. Das spätere Sozialwort der Kirchen enthält immerhin eine kurze und – eher aus dem Rahmen fallende – Würdigung der Unternehmerfunktion: „Unternehmer, die sich mit ihrem Kapitaleinsatz und ihrer Entscheidungsfreudigkeit den Risiken des Wettbewerbs aussetzen und dabei Arbeitsplätze und Güter schaffen, verdienen auch unter ethischen Gesichtspunkten hohe Anerkennung.“<sup>9</sup>

Denkschriften sind selber Kooperationsprojekte. Die inhaltlich zuständige Kammer für öffentliche Verantwortung hatte damals 26 Mitglieder. Es wäre nicht verwunderlich, wenn die Einleitung mit dem o.g. Zitat, die Erläuterungen der Marktwirtschaft mit der Forderung nach Übereinstimmung von Verantwortlichkeit, Interesse, Betroffensein und Entscheidungskompetenz (in Teil II), die Differenzierung von Verantwortungsebenen mit der Erwähnung korporativer Verantwortung (Teil III,1), die biblischen Motive und Richtungsimpulse (Teil III,2) und der Abschnitt zu Unternehmensethik (in Teil IV) aus unterschiedlicher Feder stammten, möglicherweise geschrieben von Menschen unterschiedlicher Profession und in unterschiedlichen Redaktionsschritten eingebaut. Aber gerade dann zeigen sich darin die Schwierigkeiten der ökonomisch-ethisch-theologischen Kooperation. Darum – nicht um eine Kritik der Denkschrift – geht es hier.

Die Denkschrift nennt korporative Verantwortung, ohne darüber weitere Auskunft zu geben; sie benennt die ökonomische Verantwortung von Unterneh-

<sup>6</sup> Kirchenamt 1991, Ziff. 43.

<sup>7</sup> Der Hinweis auf das Verlustrisiko entspricht der in Kapitel 7 rekonstruierten vierten Kerndimension der Unternehmensverantwortung.

<sup>8</sup> Kirchenamt 1991, Ziff. 103 bis 116.

<sup>9</sup> Kirchenamt der EKD/Sekretariat der DBK 1997, Ziff. 142.

men; sie zieht aber nicht die Konsequenzen, die sich eigentlich denkbare aus ihrer eigenen Einleitung ergeben würden: Korporative Verantwortung und Verantwortung von Unternehmen sind christlich als Verantwortung vor Gott zu interpretieren – zumindest aus Sicht derjenigen Menschen, für welche die Gottesrelation zu ihrem Verständnis von Verantwortung notwendig hinzugehört.

Die Autoren der Denkschrift zogen diese Konsequenz nicht. Geht man von der plausiblen Annahme aus, dass Denkschrift-Autoren auf die Ergebnisse theologischer Forschung zurückgreifen und zurückgreifen müssen, so konnten sie dies auch nicht, da hierfür die Voraussetzungen in der theologischen Forschung fehlten. Dies soll ein exemplarischer Blick auf die Rede von Verantwortung in Entwürfen theologischer Ethik deutlich machen.

### 10.1.2 Verantwortungsethik bei Wolfgang Huber und Trutz Rendtorff

#### Der Mensch im Mittelpunkt?

Theologische Bestimmungen von Verantwortung oder: Bestimmungen von Verantwortung durch Theologen sind in den meisten Fällen so geartet, dass ihre Anwendung auf Unternehmen praktisch von vornherein ausgeschlossen – oder zumindest höchst unplausibel ist. An zwei Beispielen sei dies gezeigt. In „Sozialethik als Verantwortungsethik“ entwickelt Wolfgang Huber seinen Begriff von Verantwortungsethik in Auseinandersetzung mit den Positionen von Max Weber, Dietrich Bonhoeffer und Hans Jonas. Dabei werden Weber und Jonas gewürdigt und mit Hilfe von Bonhoeffer weitergeführt oder kritisiert. Als gemeinsamen Bezugspunkt der drei Autoren identifiziert Huber, dass eine Gesetzesethik wie auch eine Gesinnungsethik von einer Verantwortungsethik abgelöst werden müsse.<sup>10</sup> Mit Bonhoeffer wird „der Abschied von jener schlechten Abstraktion in der Ethik (gefordert), die von einem isolierten einzelnen Menschen ausgeht, der sich an einem absoluten Maßstab des Guten orientiert und auf dieser Grundlage beständig zwischen Gut und Böse zu entscheiden hat. ... Im Blick auf Bonhoeffer lassen sich Verantwortungsethik und Sozialethik in der Tat nur als Synonyme verstehen. ... Nicht die individuelle Lebensführung für sich, sondern der Beitrag der individuellen Lebensführung zur Gestaltung der geschichtlichen Gegenwart ist das Thema der Ethik.“<sup>11</sup> Eine Verkürzung sei daher Trutz Rendtorffs Bestimmung der Aufgabe theologischer Ethik als »Theorie der Lebensführung«. Auch Rendtorff entwickelt seine Ethik – vom ersten Satz an – als Verantwortungsethik. „Der Mensch ist verantwortlich als Subjekt der Lebensführung. Das ist Thema und Gegenstand der Ethik.“<sup>12</sup>

Ist Hubers Kritik an Rendtorff zutreffend? Baut Rendtorff seine Ethik auf jene „schlechte Abstraktion“ auf? Dass Rendtorffs Ethik von einem Menschen ausgehe, der sich „an einem absoluten Maßstab des Guten orientiert und ... beständig

<sup>10</sup> Vgl. Huber 1990, 140, 143, 146.

<sup>11</sup> Huber 1990, 143.

<sup>12</sup> Rendtorff 1990, 9.

zwischen Gut und Böse zu entscheiden hat,“ wäre sicher eine vollkommen unzutreffende Verzeichnung dieses (vermutlich liberalsten) Ansatzes theologischer Ethik in der Gegenwart. Auch vom *isolierten* einzelnen Menschen geht Rendtorffs Ethik nicht aus. „Verantwortlich sind Menschen nicht nur sich selbst, sondern wechselseitig untereinander, weil sie mit ihrer Lebensführung und Lebenspraxis aufeinander angewiesen und voneinander abhängig sind. Verantwortung erstreckt sich auf die Welt des Menschen, die er als Mitwelt und Umwelt braucht.“<sup>13</sup> Richtig erscheint die Kritik nur in einer Hinsicht: Andere Verantwortungssubjekte als *individuelle* Menschen existieren in Rendtorffs Ethik nicht oder sind nicht Thema und Gegenstand der Ethik. Allerdings: Trotz der emphatischen Charakterisierung von Verantwortungsethik als Synonym für Sozialethik ist dies bei Huber nicht anders. Zwar werde nicht mehr die individuelle Lebensführung als Ganzes<sup>14</sup> in den Blick genommen, sondern der Beitrag der individuellen Lebensführung zur Gestaltung der geschichtlichen Gegenwart. Doch trotz dieser Funktionalisierung<sup>15</sup> der individuellen Lebensführung für die Gestaltung der geschichtlichen Gegenwart ist das Thema der Ethik auch bei Huber: der Beitrag der *individuellen* Lebensführung.

Als Zwischenfazit lässt sich feststellen: In *beiden* verantwortungsethischen Konzeptionen – von denen die eine sich selbst als Sozialethik kennzeichnet und der anderen eine individualistische Verkürzung vorwirft – steht die *individuelle* Lebensführung im Mittelpunkt. Unternehmensverantwortung oder korporative Verantwortung kann so gar nicht ins Blickfeld kommen.

### Theologische versus philosophische Begründung?

Huber stimmt weiterhin Bonhoeffer zu, wenn dieser darauf beharre, dass der Begriff der Verantwortung theologisch gefasst werden müsse. Mit dieser Behauptung, die ja – *stricte dictu* – auf einen Monopolanspruch der Theologie auf die angemessene Auslegung des Verantwortungsbegriffs hinausläuft, bringt Huber die Ethik Bonhoeffers gleichermaßen gegen Weber und gegen Jonas in Stellung. Dass Weber die – in polemischer Absicht überscharfe – Gegenüberstellung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik so ausführt, dass sich „der Christ, der recht handelt und den Erfolg Gott anheim stellt“ auf der Seite der Gesinnungsethiker widerfindet, lädt ja auch wahrlich zum theologischen Widerspruch ein. Dieser Widerspruch bezieht sich bei Huber leider nicht darauf, dass Weber an dieser Stelle eine zumindest nicht allgemein geltende Vorstellung von Christ-Sein arti-

<sup>13</sup> Rendtorff 1990, 9.

<sup>14</sup> Das heißt für Rendtorff wie für Rich: die Lebensführung in Beziehung zum eigenen Selbst, zu Anderen und zur Welt.

<sup>15</sup> Hubers Formulierung impliziert in der Tat eine radikale Veränderung des Blickwinkels. Vermutlich wäre das individuelle Leben in seiner eigenen Würde überhaupt nicht mehr ernst genommen. Die Ethik interessierte sich nur noch für den Beitrag des Individuums zur Gestaltung der geschichtlichen Gegenwart. Das wäre eine Verabschiedung des Kantschen kategorischen Imperativs in seiner materialen Fassung aus der ethischen Methodologie. Dem Menschenrechtstheoretiker und Forscher über Recht und Gerechtigkeit kann nicht unterstellt werden, den kategorischen Imperativ von Kant verabschieden zu wollen. Viel eher ist zu vermuten, dass die hier formulierte Gleichsetzung von Verantwortungsethik als Sozialethik äußerst unglücklich formuliert ist. Inwieweit diese Argumentationsstruktur größere Bedeutung für Hubers Werk hat, wäre gesondert zu untersuchen.

kuliert.<sup>16</sup> Hubers Kritik richtet sich vielmehr gegen die Deutung des Übergangs von Gesinnungs- zu Verantwortungsethik als Emanzipation der Ethik von ihren religiösen Wurzeln – eine Deutung die sich nicht auf Weber, sondern auf den Weber-Interpreten Wolfgang Schluchter und auf Jürgen Habermas bezieht. Gegen diese Interpretationen habe es Verantwortung immer mit einem doppelten Verweisungszusammenhang zu tun: „es handelt sich immer zugleich um eine »Verantwortung vor ...« und um eine »Verantwortung für ...«. Das ursprüngliche und letztgültige Forum, vor dem der Mensch sich zu verantworten hat, ist Gott; die Sprache, welcher der Begriff der Verantwortung entstammt, ist die Sprache des Jüngsten Gerichts. Und diejenigen, denen die Verantwortung des Menschen vor allen anderen gilt, sind nach dem neutestamentlichen Gleichnis vom Weltgericht die »geringsten Brüder«. Ihnen gilt das stellvertretende Handeln derer, die zum Handeln berufen und befähigt sind. ... Die Antwortstruktur – nämlich die Reflexion auf die vorgängige Anrede durch Gott – und der Stellvertretungscharakter – das heißt die Reflexion darauf, was der andere zum Leben braucht – charakterisieren die Verantwortung.<sup>17</sup> Eine Reflexion darauf, *wer* diejenigen sind, die zum Handeln berufen und befähigt sind, erfolgt leider nicht. Handlungsträger bleibt der Mensch ohne Name und Adresse, ohne Thematisierung von Interaktions- und Organisationsstrukturen und ohne die Reflexion darauf, was aus dem Handeln (in Verantwortung vor Gott und für die Schwächsten) durch die Interaktion mit anderen in gegebenen und sich verändernden Strukturen eigentlich folgt. Erst mit dieser Reflexion wird theologische Ethik zur Verantwortungsethik im Weberschen Sinne und kann den ewigen Konkurrenzkampf mit der Philosophie um den Letztbegründungsanspruch ethischer Normen ruhig und gelassen auf den zweiten, dritten oder vierten Platz der Diskursagenda setzen. Das Beharren auf einer theologischen Fassung des Verantwortungsbegriffs als einzig angemessener Interpretationsform erweist sich dann als zunehmend müßig und überflüssig. Überall dort, wo unterschiedliche Begründungsverfahren zu den gleichen Normen und Handlungsweisen führen, ist die Frage der „besseren“ Begründung ein für das Handeln irrelevanter Kampf um die Vorherrschaft von Weltanschauungen. Wo sich unterschiedliche Maßstäbe ergeben, ist zunächst zu prüfen, ob dies überhaupt an unterschiedlichen Begründungsstrukturen liegt oder nicht vielmehr mit unterschiedlichen Ansichten über gesellschaftliche, ökonomische und technologische Zusammenhänge oder mit unterschiedlichen empirischen Einschätzungen erklärt werden kann. Unterschiedliche normative Aussagen erklären sich nicht selten damit, dass

<sup>16</sup> Tatsächlich scheint mir diese Argumentationsfigur bei Weber wirkungsgeschichtlich höchst deaströs zu sein. Bis in die heutige Zeit wird – auch von sich zu ihrem Christsein bekennenden Unternehmern – mit dieser Figur die Bedeutungslosigkeit christlicher Traditionsmuster für Verantwortliche in Wirtschaft und Politik thematisiert. Für die Suche nach realitätstauglichen Maßstäben des Gebotes Gottes gibt es dann wenig gute Gründe. Die Berufung auf das deutlichere christliche Zeugnis überlässt man denen, die tatsächlich verantwortungsuntaugliche gesinnungsethische Forderungen erheben und gelegentlich ihre Berufung auf das Christliche rechthaberisch funktionalisieren. Dass sich nur ein kleiner Teil der Christenheit in dieser Weise artikuliert, wird nicht mehr wahrgenommen, womit sich das verzerrte Webersche Bild vom Christentum öffentlich verstärkt.

<sup>17</sup> Huber 1990, 143f. Zu fragen ist, ob der Begriff der Verantwortung wirklich der Sprache des *jüngsten* Gerichts entstammt. Er entstammt nach allem, was wir wissen, der Sprache des Gerichts und erhält so seine Relevanz im Zusammenhang des biblischen Motivs vom jüngsten Gericht. Dann muss aber erst das Verhältnis von jüngstem Gericht und weltlicher Gerichtsbarkeit thematisiert werden, bevor Hubers Schlussfolgerungen gezogen werden können.

schlicht die Fragestellung nicht die gleiche ist.<sup>18</sup> Erst nach diesen Klärungen kommt die Frage nach der besseren Begründung zum Zuge.

Ein ähnliches Motiv „Theologie versus Philosophie“ kommt in Hubers Auseinandersetzung mit Jonas' „Prinzip Verantwortung“ zum Zuge. Der – angesichts der technologischen Zivilisation nötigen – Ausweitung des Verantwortungshorizonts über die Gegenwart in die auch ferne Zukunft hinaus scheint Huber zuzustimmen. In der Gegenüberstellung des Prinzips Verantwortung zu Blochs Prinzip Hoffnung erkennt Huber ein Grundmotiv reformatorischer Anthropologie wieder: Statt anthropologischem Optimismus wird bei Jonas der Mensch in seiner Zweideutigkeit wahrgenommen – als Gerechtfertigter und Sünder zugleich. Da aber Jonas verkenne, dass diese Aussage nur mit dem Gottesgedanken möglich ist, werde „sogar noch die Rede von der Zweideutigkeit des Menschen haltlos“<sup>19</sup> mit angeblich massiven (negativen) Folgen für den Begriff der Verantwortung. Denn dadurch werde die Nichtreziprozität zur Grundbestimmung der Verantwortung und es ergebe sich ein elitärer, letztlich undemokratischer Begriff der Verantwortung. „Jonas fragt nur, *für wen*, aber nicht: *vor wem* Verantwortung zu tragen sei.“<sup>20</sup> Der Verzicht auf die theologische Fragestellung führe zwangsläufig zur Ideologisierung des Verantwortungsbegriffs. Auch an diese Argumentation ist die Frage zu stellen, ob die Ideologisierung nicht eher darin begründet wird, dass die Reflexion auf das Verantwortungssubjekt oder auf die Verantwortungssubjekte bei Jonas unterbestimmt ist.<sup>21</sup>

### Sozialethik ohne Zurechnungsfragen?

Wie der Ausgangspunkt beim Konkurrenzverhältnis von Theologie und Philosophie ist auch die einseitige Schwerpunktsetzung auf Begründungsfragen in der theologischen Ethik nicht hilfreich. Denn damit wird – nolens volens – ein Teil derjenigen Fragen für unbedeutend erklärt, die gerade Anlass für das Nachdenken über Unternehmensverantwortung sind. Der Begriff der Verantwortung hat – so wurde oben (Kap. 4) im Anschluss an Bayertz konstatiert – nicht nur, aber ganz wesentlich die Funktion, das Zurechnungsproblem in einer Gesellschaft zu thematisieren. Im Handbuch der christlichen Ethik stellt Rendtorff die Schlüssel-funktion des Verantwortungsbegriffs für das heutige Verständnis der ethischen

<sup>18</sup> Klassisches Beispiel ist die Frage der strafrechtlichen Beurteilung von Schwangerschaftsabbrüchen. Während die einen über Lebensschutz und die Gültigkeit des Tötungsverbotes rasonieren, reden die anderen über die Angemessenheit von strafrechtlichen Sanktionen gegenüber Frauen in Konfliktsituationen. Bekanntermaßen sind dies zwei verschiedene Themenfelder. Die größte Sorgfalt müsste darauf verwandt werden, die Zusammenhänge der beiden Themen präzise und nicht „irgendwie“ zu bestimmen. Erst nach dieser Klärung kann überhaupt wahrgenommen werden, ob unterschiedliche Begründungsmuster des Tötungsverbotes unterschiedliche Reaktionsweisen nahelegen oder nicht.

<sup>19</sup> Huber 1990, 146. Nimmt man diese Argumentation ernst, so würde dies bedeuten, dass nur Theologen und Christen – vielleicht sogar nur Protestanten – die Möglichkeit hätten, die Ambivalenz des menschlichen Daseins, wie Jonas sie beschreibt – mit Höhen und Tiefen, mit Größe und Erbarmlichkeit, in Glück und Qual, in Rechtfertigung und Schuld – in ihrem Menschenbild zu erfassen. Alle anderen müssten sich für einseitig optimistischere oder einseitig pessimistischere Menschenbilder entscheiden.

<sup>20</sup> Huber 1990, 147.

<sup>21</sup> So die Argumentation oben in Kap. 4. Beantwortet man die im Text genannte Frage positiv, dann stellt sich die Folgefrage, ob Hubers Ansatz nicht in analoger Weise zur Ideologisierung neigt.

Lebenswirklichkeit fest und weist auch darauf hin, dass der in der ethischen Theoriebildung relativ neue Begriff „eine Reihe wichtiger Dimensionen ethischer Theoriebildung umfasst“<sup>22</sup>. Verantwortung gilt als „Abkürzung für die Sozialität der ethischen Lebenswirklichkeit“, nicht zuletzt, weil der Begriff „in sich Bestimmungen der Individualethik und der Sozialethik vereint und verbindet.“<sup>23</sup> Verantwortung thematisiert die Verhältnisse von Norm und Situation, von Autonomie und überindividuellen Aufgaben, setzt jeweils die Existenz eines konkreten ethischen Subjekts voraus, ist besonders geeignet, offene, durch bisherige Regeln und Normen nicht definierte Handlungssituationen und Gestaltungsaufgaben ethisch zu qualifizieren. Die Bedeutung menschlicher Interaktion und die bleibende Konflikthaftigkeit wird am Beispiel der Übernahme von Aufgaben-Verantwortung deutlich gemacht. Denn Verantwortung

„schließt ... auch die Übernahme der Mehrdeutigkeit und der Ambivalenz der Problemlagen mit ein. Wer Verantwortung übernimmt, riskiert damit immer auch ein Stück weit seine ethische Identität, indem er sie auf den bestimmten Lebenszusammenhang der Verantwortung hin überschreitet. Diese prekäre Lage eines Lebens in Verantwortung kann auch nicht durch die Setzung und Formulierung von Zielen des Handelns übersprungen werden, wie etwa Schutz und Bewahrung des Lebens, vollkommene Gerechtigkeit, Glück und Wohlergehen von jedermann, weil deren Verwirklichung selbst wieder von der verantwortlichen Gestaltung des gemeinsamen Lebens, von Konflikten der Menschen untereinander und von Bedingungen der menschlichen Lebenswelt abhängig sind.“<sup>24</sup>

Die Beschreibung dieser prekären Lage thematisiert relativ präzise jene Zusammenhänge, die andernorts zu der Konsequenz führen, gesellschaftliche Handlungs- und Kooperationsbedingungen systematisch in die ethische Reflexion aufzunehmen. Gerade weil Handlungsbedingungen und Kooperationsnotwendigkeiten mit anderen nicht durch wohltonende Zielsetzungen übersprungen werden können, gehört es zu jeder Verantwortungsethik hinzu, Fragen der Kooperation und Interaktion systematisch zu erfassen, darunter die Frage nach geltenden Spielregeln und nach den Zurechnungsfragen. Wer soll und kann eigentlich wofür verantwortlich sein? Stattdessen stellt Rendtorff fest:

„Etwas anderes ist es, wenn von Verantwortung gesprochen wird, um begangene Taten einem bestimmten Subjekt zuzurechnen, als demjenigen, der für sie verantwortlich ist und darum auch im Ausgang verantwortlich gemacht werden kann. Dieses vor allem im juristischen Kontext wichtige Verständnis von Verantwortung ... setzt das Wissen um Gut und Böse, um richtig und falsch, also um das, was getan werden sollte, immer schon voraus. Deswegen haben die hier mit dem Begriff der Verantwortung zusammenhängenden Fragen, wie die nach der Zurechenbarkeit einer Tat ... für das Gesamtverständnis der Ethik keine konstitutive, sondern eine mehr nachgängige Relevanz, so wichtig sie im übrigen auch sind.“<sup>25</sup>

Immerhin wird die Wichtigkeit dieser Fragen anerkannt, aber eben doch begründet, warum sich Ethik damit nicht ernsthaft beschäftigen müsse. Polemisch ließe sich diese These genau umdrehen: Unter Bedingungen funktionaler Differenzierung, weltanschaulicher Pluralisierung und hoher Komplexität gesellschaftlicher

<sup>22</sup> Rendtorff 1982, 117.

<sup>23</sup> Rendtorff 1982, 117.

<sup>24</sup> Rendtorff 1982, 119.

<sup>25</sup> Rendtorff 1982, 119f.

Kooperationsformen gewinnen die Fragen nach der Zurechnung von Taten für das Gesamtverständnis der Ethik konstitutive Bedeutung, während Fragen der Normbegründung eher nachrangig zu behandeln sind. Denn die meisten Probleme entstehen nicht bei der Frage, was getan werden sollte, sondern bei der Frage, wer was tun sollte. Die Frage, was getan werden sollte, und die Frage, wer was tun sollte, sind nicht mehr austauschbar.

Diese polemische Umkehrung der Schwerpunktsetzung ist sicherlich überspitzt. Festzuhalten ist m.E., dass die Generierung von „Wissen um Gut und Böse, um richtig und falsch, also um das, was getan werden sollte“, wenn man darin die Aufgabe der Ethik erblickt, nur einen Teil ethischer Urteilsbildung abdeckt und ohne die Reflexion der Zurechnungsfragen unvollständig bleibt. Oben (Kap. 7.5) wurden diese Aspekte der Ethik mit den Begriffen Begründungs- und Verantwortungsdiskurs bereits eingeführt. Falls evangelische Sozialethik bisher ihre Arbeitsschwerpunkte bei der erstgenannten Aufgabe gesucht hat, dann dürfte sich eine zeitweise Schwerpunktverlagerung nahelegen.

### 10.1.3 Zwischenfazit: Theologie im Abseits?

Zwar decken Huber und Rendtorff nicht das gesamte Feld theologischer Ethiken im deutschsprachigen Raum ab. Doch lässt sich an ihren Entwürfen zeigen, dass zumindest diese – und das gilt m.W. für alle – theologischen Verantwortungsethiker den Schwerpunkt auf die Frage des Wofür? und des Wovor? legen. Das Wer? wird relativ fraglos vorausgesetzt: Der (individuelle) Mensch.

Diese methodische Leerstelle der theologischen Reflexion hat nichts mit Individualismus zu tun, auch nicht mit untauglichen Abstraktionen isolierter, sich selbst Normen setzender Individuen. Auch wird die Gestaltung und Mitwirkung an gesellschaftlichen Prozessen damit keineswegs vernachlässigt. Es kann hier nicht sinnvoll kritisiert werden, dass Autoren beim Schreiben konkreter Bücher und Aufsätze immer thematische Selbstbeschränkung und inhaltliche Fokussierung vornehmen müssen. Problematisch ist dies dann, wenn diese Selbstbeschränkungen paradigmatischen Charakter bekommen oder gar systematisch intendiert sein sollten. Denn dann isolierte sich theologische Ethik von all jenen Entwicklungen, welche ihren Schwerpunkt auf Handlungs-, Interaktions-, Regelsysteme u.ä. legen.<sup>26</sup> Theologie koppelte sich nolens volens von großen Teilen der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurse ab – und zwar nicht wegen inhaltlicher Differenzen. Diese zu artikulieren wäre Teil des Diskurses und des wissenschaftlichen Streits um das bessere Modell. Der Grund jener Selbst-Gettoisierung läge in kontingenten Schwerpunktsetzungen.

Eine theologisch-ethische Integration dieser Entwicklungen kann und soll m.E. nicht die *Ablösung* theologischer Ethik als Theorie der menschlichen Le-

<sup>26</sup> Während Theologen noch gegen die Eigengesetzlichkeit der Ökonomie wettern, wird die Funktionsdifferenzierung auf der anderen Seite durch Formulierung einer Ökonomischen Ethik weitergeführt. Mit Ökonomischer Ethik ist keine Wirtschaftsethik als Vermittlung von Ökonomik und Ethik gemeint, sondern eine Begründung von Ethik im Rahmen ökonomischer Theoriebildung. Vgl. Suchanek 2001.

bensführung befördern, sondern ihre *Ergänzung* durch eine theologische Ethik sozialer Strukturen und menschlicher Interaktionsformen.

Erst unter Einschluss der Frage, wer diejenigen sind, die – nach Huber – zum Handeln berufen und befähigt sind, wird Verantwortungsethik verantwortlich, nicht schon mit der Postulierung und Begründung möglichst fernliegender Ziele. Bei der Erörterung dieser Fragen, stößt man unter anderem auf Organisationen und – spezifischer – Unternehmen, vielleicht auch Kirchen. Wenn in der theologischen Bestimmung des Ethischen die Verantwortung immer zugleich als Verantwortung gegenüber der eigenen Identität, gegenüber andern und vor Gott zu verstehen ist, dann zwingt die Theorie der Unternehmensverantwortung auch zu einer theologischen Reflexion.<sup>27</sup> Andernfalls gäbe es theologischerseits zwei Klassen von Verantwortungssubjekten: individuelle und korporative. Für die individuellen Verantwortungssubjekte gälte dann der Satz, dass ihre Verantwortung immer auch – in näher zu bestimmender Weise – eine Verantwortung vor Gott ist. Daneben gäbe es in der menschlichen Gesellschaft eine Klasse von Verantwortungssubjekten, denen Verantwortung zugeschrieben wird, die in der Gottesbeziehung des Menschen oder der Beziehung Gottes zum Menschen und seiner Welt aber keine Rolle spielen – genauer: deren mögliche Rolle von der theologischen Reflexion nicht eingeholt wird.<sup>28</sup>

Wenn diese Konsequenz gezogen würde und wenn die Reflexion auf die Verantwortung vor Gott notwendig für ein theologisch-ethisches Verständnis von Verantwortung wäre, dann wäre theologisch begründet, warum es zu Fragen der Unternehmensethik und Unternehmensverantwortung keinen theologischen Zugang geben kann. Vor diesem voreiligen Schluss ist nochmals zu bedenken, ob eine Reflexion von Unternehmensverantwortung auch unter Einschluss der Gottesrelation wirklich abgelehnt werden muss oder darf.

## 10.2 Zweite Problemstellung: Theologische Interpretationen gesellschaftlicher Ordnungen

### 10.2.1 Anknüpfung an die Theologie der Gesellschaft (Wendland)

Wer Unternehmen theologisch reflektiert, betritt Neuland. Allerdings ist dieses neue Land keineswegs unbestellt, vielleicht sogar schon vermint. Theologische Reflexionen über gesellschaftliche Ordnungen, Institutionen, Vergemeinschaftungsformen haben eine längere Tradition, bei der immer wieder – im Rückblick erkannte – Abwege beschritten wurden.<sup>29</sup> Diese sind zunächst (in diesem Kapitel)

<sup>27</sup> Dies ist gänzlich unabhängig davon, ob die theologische Bestimmung von Verantwortung die einzig mögliche oder im Konsistenztest beste sei oder nicht.

<sup>28</sup> Dem doppelten Kirchenbegriff und dem doppelten Rechtsbegriff und dem doppelten Weltverhältnis (vgl. hierzu Huber 1999, 428) folgte also ein doppelter Begriff des Verantwortungssubjekts?

<sup>29</sup> Inhaltlich standen dabei v.a. der Staat und die Ehe im Mittelpunkt.

zu sichten, um das Terrain zu markieren, in dem sich konstruktive Versuche einer Theologie der Unternehmung sinnvollerweise bewegen sollten.

Begrifflich knüpft eine Theologie der Unternehmung an das sozialetische Programm einer „Theologie der Gesellschaft“ an. Diesen Begriff verwandte Heinz-Dietrich Wendland für seine sich fortlaufend entwickelnde Konzeption evangelischer Sozialethik.<sup>30</sup> Die personalistischen Positionen der Nachkriegszeit aufnehmend<sup>31</sup> sieht er die Gefahr ihrer – zwar nicht notwendigen, aber – möglichen Engführung in einem individualistischen Personverständnis:

„Der »reine« Personalismus, der nur die Existenz des Einzelnen im Auge hat, auch wenn er sie ganz radikal in der Beziehung Gott – Mensch sieht, ist in der Theologie der Gesellschaft, der umfassenden christlichen Soziallehre nicht ausreichend. Er kann weder das Dasein der Kirche noch die Institutionen der Gesellschaft ... wirklich verständlich machen. ... Das dogmatische Problem des Personalismus ... ist zugleich auch das sozial-theologische, weil weder Gesellschaft noch Gemeinschaft noch Kirche mit den Begriffen der Subjektivität, der Relation und der Aktualität voll verstanden werden können. Sie alle haben vielmehr aus der Setzung und Anordnung Gottes ihr eigentümliches Sein als Ordnung und Institution, nicht impersonaler Art, sondern als ein Sein für die Zuordnung von Personen, die zum Beispiel im Staate ganz anders geartet ist als in der Familie, in dieser wiederum ganz anders als in der rational bestimmten Ordnung des Betriebes. Um der Person willen geht es in der theologischen Soziallehre auch um die Struktur der Institutionen,; denn diese bestimmen und formen die »Beziehungen« der in ihnen lebenden Personen auf jeweils eigentümliche Weise.“<sup>32</sup>

Ob die Zuordnung der Personen in Staat, Familie und Betrieb wirklich „ganz anders“ ist und ob die Begrifflichkeit von Setzung und Anordnung Gottes nicht ein statischeres Verständnis nahelegt, als sie Wendlands eigenem universal-eschatologischem, stark dynamisch ausgerichteten Ansatz entsprechen – darauf kommt es hier nicht an. Vielmehr auf die Problemwahrnehmung einer ausschließlich am Individuum (oder dem Menschen als Gattung) ausgerichteten theologischen Tradition und deren Korrektur in einer Theologie der Gesellschaft.

Diese Gemeinsamkeiten in Problemwahrnehmung und Intention zwischen Wendlands Ansatz und den hier vorzustellenden Überlegungen machen es nötig, von Anfang an die Kritik an Wendlands Ansatz einzubeziehen, sofern sie grundsätzliche Fragen betrifft. Hierzu dient v.a. die Kritik von H.E. Tödt, welcher explizit theologische Sozialethik in einen Gegensatz zur Theologie der Gesellschaft bringt. Allerdings – so ist anschließend darzulegen – kann eine theologische Sozialethik gar nicht auf eine Theologie der Gesellschaft und deren Derivate verzichten, weshalb über Wendland hinaus das Terrain solcher Ansätze weiter zu bestimmen ist.

<sup>30</sup> Vgl. zusammenfassend Dahm/Marhold 1990.

<sup>31</sup> Wendland scheint der Forderung E. Gerstenmaiers zuzustimmen, der als „Leitbild der neuen evangelischen Soziallehre »die Zukunft der Person« bezeichnet“ (Wendland 1956, 60).

<sup>32</sup> Wendland 1956, 61.

## 10.2.2 Theologie der Gesellschaft – Fehlansatz unter Fehlansätzen?

### Drei Fehlansätze evangelischer Soziallehre nach Wendland

Als Ursache bisher mangelhafter theologischer Wahrnehmung gesellschaftlicher Phänomene und Prozesse diagnostizierte Wendland drei Fehlansätze der evangelischen Soziallehre, die er unter die Begriffe Dualismus, Idealismus und Chiliasmus subsumierte.

1) Den **liberalen Dualismus** charakterisiert Wendland so: „Hier die christliche Innerlichkeit des Einzelnen, das individualistisch verstandene Persönlichkeitsschristentum, – ihr gegenüber die eigengesetzliche Welt der Wirtschaft, der Gesellschaft und des Staates, die ihre eigene Notwendigkeit haben und ihre eigene Moral entwickeln. Der ökonomische und politische Mensch kann nicht nach dem Gebot der Liebe handeln; er muss dem Profit nachgehen und Macht erobern oder ausüben. Die Nächstenliebe wird zur »Privatmoral«, sie wird damit eingeschränkt auf den engsten Raum des persönlichen und familiären Lebens, sowie auf das »karitative« Handeln am Einzelnen, während in der Welt der Berufsarbeit die harten Gesetze des Konkurrenz- und Machtkampfes gelten.“<sup>33</sup> Zu dieser Tradition gehört der fast prinzipielle Verzicht auf eine theologische Sozial-Ethik, ein rein personalistisches Verständnis der Rechtfertigung und Versöhnung oder der Heiligung und der Nachfolge – sei es orthodox, pietistisch, idealistisch oder anders.

2) Die **idealistische Theologie der »Schöpfungsordnungen«** sieht Wendland „vielfach verbunden mit der Idee einer direkten Offenbarung Gottes in der Geschichte von Volk und Staat.“<sup>34</sup> Deutlich wird, dass in Wendlands Kritik v.a. die Kritik an deutsch-christlichen Positionen der Vorkriegszeit und ihrer Vorläufer im 19. Jahrhundert zum Ausdruck kommt, die z.B. eine Auseinandersetzung mit den christlichen Soziallehren des angelsächsischen Westens verunmöglicht hatte.<sup>35</sup>

3) Der dritte Fehlansatz ist derjenige des **sozialen Chiliasmus**, „der Erwartung des diesseitigen Reiches Christi als der innergeschichtlichen Vollendung der Gesellschaft zu einem Zustande absoluten Friedens, vollkommener Wohlfahrt, Gerechtigkeit und Humanität, der durch die Anstrengungen der Christenheit oder aller Menschen, »die guten Willens sind«, erreicht werden muss und kann, so *dass* schließlich die Gesellschaft christlich und das Christentum gesellschaftliche

<sup>33</sup> Wendland 1956, 62.

<sup>34</sup> Wendland 1956, 64.

<sup>35</sup> „Volk und Nation konnten ... wie selbstverständlich unter dem Einfluss des nationalstaatlichen Denkens des neunzehnten Jahrhunderts als die eigentlichen und entscheidenden Träger der Geschichte entsprechend der Schöpferordnung Gottes angeschaut werden; die unkritische Selbstverständlichkeit, mit der diese Voraussetzung gemacht wurde, führte zu einer schwerwiegenden Verkürzung der christlichen Soziallehre in Gestalt einer einseitigen nationalstaatlich gebundenen Ethik, die in der Auseinandersetzung mit dem Sozialismus, vor allem mit der christlichen Soziallehre des angelsächsischen Westens, zum Beispiel seiner naturrechtlichen Tradition, innerlich unfrei war, obwohl sie selbst eine Art begrenzten, nationalen und politischen Naturrechts, nur in anderer Terminologie, vertrat.“ (Wendland 1956, 65) Bezüglich des Volkes und der Nation ist in Deutschland die unkritische Selbstverständlichkeit nach dem Nationalsozialismus hinreichend aufgehoben worden, bezüglich des Staates als selbstverständlichen Trägers und Repräsentanten des Gemeinwohls (so die Wirtschaftsdenkschrift in Ziff 183) ist noch viel Arbeit zu leisten. Beiträge hierzu finden sich in Fetzer/Gerlach 1998.

Wirklichkeit geworden ist. Eine optimistische Naturrechtslehre und Anschauung vom Menschen gehören vielfach zu diesem Chiliasmus hinzu.<sup>36</sup>

Wendlands „Theologie der Gesellschaft“ in ihren Grundzügen

Die Abgrenzung gegen diese Fehlansätze durchzieht Wendlands weitere Ausführungen. Dabei kann er die partiellen Wahrheitsmomente jener Fehlansätze durchaus anerkennen: Der Dualismus z.B. bewahrt das „Bewusstsein der ungeheuren Macht und des Eigengewichts der ganzen sozialen und wirtschaftlichen Welt, die allen Eingriffen, ja Revolutionen zu Trotze offenbar immer die Welt bleibt, in der es um Geld und Gut, um Ruhm und Erfolg, um Macht und Befriedigung aller irdischen Bedürfnisse geht und darum dem Reiche Christi fremd und gegensätzlich gegenübersteht,<sup>37</sup> ein Faktum, das insbesondere im sozialen Chiliasmus leicht überspielt wird.<sup>38</sup> Die idealistischen Schöpfungsordnungen sind für Wendland ein (unglücklich geratener) Versuch, die Naturrechtstraditionen aufzunehmen und den Dualismus des ersten Typs zu überwinden. Entgegen der Neigung des dualistischen Typs, die soziale Aufgabe der Kirche nur als Anhängsel des Kirchenbegriffs unter dem Motto der guten Werke zu subsumieren, wird hier die soziale Aufgabe wirklich vom Auftrag und dem Sein der Kirche her zu erfassen versucht.<sup>39</sup> Die größte Nähe dürfte Wendlands Ansatz zum chiliastischen Typ aufweisen, da

„die universale Erwartung des Gottesreiches, der Gottesherrschaft über diese Erde, die unaufgebbare Wahrheit des Chiliasmus darstellt. ... Gegenüber der individualistischen Jenseitserwartung hat der Chiliasmus ein entscheidendes Element der christlichen Reich-Gottes-Hoffnung lebendig erhalten, ohne freilich in seinen modernen, verweltlichten Formen die Erkenntnis des Dämonischen und die Verkündigung des Gerichts über die Welt zu vollziehen, die mit dem urchristlichen Chiliasmus (so in der Offenbarung des Johannes!) unlöslich verknüpft sind. Ohne die universale Erwartung der neuen Welt kann es christliche Theologie der Gesellschaft nicht geben.“

In diesem Zitat sind (mit einer Ausnahme) die wesentlichen theologischen Motive bereits angesprochen, mit denen Wendland die geschilderten Abwege zu vermeiden versucht. Seinen eigenen Ansatz bezeichnet er als universal-eschatologisch und behauptet, dass er der einzig mögliche für eine Theologie der Gesellschaft sei.<sup>40</sup>

Die nicht existentialistisch, sondern geschichtlich verstandene Eschatologie vermeidet die tendenziell statischen Vorstellungen von dualistischer und idealistischer Gesellschaftsinterpretation. Historische Ordnungen werden eingezeichnet in die Entwicklung hin auf das universale Reich Gottes. Wendland unterscheidet Urzeit, Endzeit und Zwischenzeit. Für sozialtheologische Aussagen ist die Zwischenzeit der dominierende Zeitmodus, weshalb die Idee zeitloser Strukturen von

<sup>36</sup> Wendland 1956, 66.

<sup>37</sup> Wendland 1956, 62.

<sup>38</sup> Wendlands Kritik am Chiliasmus des amerikanischen Social Gospel geht hierin parallel zur Kritik R. Niebuhrs in seinem epoche machenden Werk „Moral Man and Immoral Society“, Niebuhr 1960.

<sup>39</sup> Vgl. Wendland 1956, 65f.

<sup>40</sup> Vgl. Wendland 1956, 62.

einer christlichen Ordnungslehre fernzuhalten ist (gegen den Traditionalismus einer Lehre von den Schöpfungsordnungen). In diesem theologischen Zeitmodus der Zwischenzeit können dann aber naturrechtliche Normen, die für jedermann, Christ und Nicht-Christ, gültig sind, »von neuem, jedoch kritisch, unter Wahrung der eschatologischen Grenze, legitimiert und in Kraft gesetzt«<sup>41</sup> werden. Während Ernst Troeltsch, ein Hauptvertreter des liberal-dualistischen Fehlansatzes, als zusammenfassendes Ergebnis formulieren konnte „Es bleibt dabei ... das Reich Gottes ist inwendig in uns“<sup>42</sup> und die Sozialstrukturen relativ abgekoppelt außer uns – wird bei Wendland das Reich Gottes zur strikt geschichtlich verstandenen Zukunft, die in Gestalt der Kirche als Vorhut jenes Reiches bereits präsent ist. „Wer Reich Gottes sagt, sagt Kirche.“ Die Rede von den zwei Reichen weist eben auf den Status der Zwischenzeit hin, in der „die von Gott erschaffene Welt noch nicht mit dem Reiche Gottes identisch ist und »Welt«, Menschenwelt, Gesellschaft und deren Geschichte immer auch die Wirkungs- und Machtzeit der dämonischen Gewalten meint, die noch nicht abgelaufen ist, wie vor allem an der Herrschaft des Todes erkannt werden kann, der als der letzte und größte Feind erst noch überwunden werden muss.“<sup>43</sup>

Diese Dämonenlehre unterscheidet Wendlands Ansatz von den chiliastischen Ansätzen. Für die christliche Soziallehre bedeutet dies: „Wenn sie einerseits von der geschichtlichen Verleiblichung des Reiches Christi in der Kirche auszugehen hat, dann muss sie andererseits auch die dämonische Veränderung der geschichtlichen Institutionen und der sozialen Strukturen ins Auge fassen, die Christus die Welt und die Weltherrschaft zu entwinden trachtet. Man kann nicht von der Christusherrschaft reden und das rühmen, was Gott in der Geschichte der Menschheit zu ihrer Verwirklichung getan hat, ohne alsbald das Reich des Widersachers zu sehen.“<sup>44</sup>

Heinz-Dietrich Wendland hat die evangelische Sozialethik und Theologie in vielfacher Weise geprägt.<sup>45</sup> Einige Aspekte seien hier genannt: Er hat *erstens* beigetragen zur Rezeption des in den Vollversammlungen des Ökumenischen Rates in Amsterdam 1948 und Evanston 1954 formulierten Leitbilds der „verantwortlichen Gesellschaft“ in der deutschen theologischen Sozialethik, der damals als Brückenbegriff diente für die sozialetische Diskussion über die Grundprinzipien westlich-demokratischer Ordnungen. Für die unternehmensethische Diskussion heute wäre es eine strukturanaloge Aufgabe, zu klären, was die Ablösung des Leitbilds der verantwortlichen Gesellschaft zugunsten der Formulierung „Just, Participatory and Sustainable Society“ in den Vollversammlungen Uppsala 1968 und Bukarest 1974<sup>46</sup> mit jenem über die UNO-Konferenz in Rio de Janeiro 1992 mittlerweile zum Leitbegriff gewordenen Begriff der Nachhaltigkeit zu tun hat. Denn sustainability wird mehr und mehr zum Schlüsselbegriff normativer Selbstreflexion und Selbstbestimmung von Unternehmen.

<sup>41</sup> Wendland 1959, 152.

<sup>42</sup> Troeltsch 1912, 986.

<sup>43</sup> Wendland 1956, 70.

<sup>44</sup> Wendland 1956, 77.

<sup>45</sup> Vgl. Dahm/Marhold 1990.

<sup>46</sup> Vgl. Stierle 2001, 283.

Früher als andere hat Wendland *zweitens* dazu aufgefordert, dass die Theologie aus den verkrampften Gegensätzen von Eschatologie und Naturrecht heraustreten müsse;<sup>47</sup> eine Forderung, die unabhängig von *seiner* Lösung eines kritisch-eschatologischen Naturrechts in der „Zwischenzeit“ nichts an Aktualität verloren hat. Wirksam war auch *drittens* der von Wendland geprägte Begriff der gesellschaftlichen Diakonie. Dieser trug dazu bei, das Diakonieverständnis über (zwar massenhaft organisierte, aber der Struktur nach doch) Einzelfallhilfe hinaus in Richtung gesellschaftlicher (Mit-)Verantwortung der Kirche zu erweitern.

Wendlands Arbeiten waren stark am kirchlichen Gegenwartsgeschehen orientiert, allerdings verbunden mit einem stark dogmatisch geprägten Kirchenbegriff. Daraus ergeben sich notgedrungen Spannungen. Wenn Wendland formulieren kann: „Wer Reich Gottes sagt, sagt Kirche“<sup>48</sup>, dann stellt sich die Frage nach der Umkehrbarkeit dieses Satzes: Wer Kirche sagt, sagt Reich Gottes. Was bedeutet dies, wenn mit Kirche auch die Realität traditioneller Kirchengemeinden und rechtlich verfasster Kirchenkörper gemeint ist? Für Wendland spielte hier der Begriff der weltlichen Christenheit als Folgegestalt der Kirche eine entscheidende Rolle. Nicht in der kleinbürgerlichen Kerngemeinde oder in der akademischen Theologie, sondern in der weltlichen Christenheit entstehen die sozialtheologischen Begriffe.<sup>49</sup>

### Sozialethik statt Theologie der Gesellschaft? Tödts Kritiken an Wendland

Heinz Eduard Tödt publizierte 1961 eine Kritik zu Wendlands „Theologie der Gesellschaft“, die wegen ihrer grundsätzlichen Relevanz 1990 in einem Sammelband zu Grundlegungsfragen evangelischer Ethik wieder veröffentlicht wurde. Seine Kritikpunkte<sup>50</sup> lassen sich einteilen in inhaltliche Kritik, Kritik der angewandten Hermeneutik und grundsätzlich methodologische Kritik:

1) Inhaltlich kritisiert Tödt erstens die Nachwirkung vormoderner Gesellschaftsvorstellungen in Wendlands Ansatz. Dieser übernimmt aus der damaligen Soziologie die Unterscheidung primärer und sekundärer gesellschaftlicher Systeme. Den primären Grundformen des vorindustriellen Zeitalters, d.h. gewachsenen, natürlichen Gemeinschaften und organischen Zusammenhängen wie Familie, Volk, Berufe und Berufsstände stehen die sekundären Systeme moderner Gesellschaften gegenüber, die künstlich geschaffen und auf berechenbare Funktionserfüllung hin angelegt sind. Diese Unterscheidung übernimmt Wendland theologisch. Zum einen werden die primären Gliederungen mit den drei klassischen Mandaten Gottes in enge Verbindung gebracht (politische Ordnung, Ehe, Arbeit). Diese gelten als Stiftungen Gottes, während die sekundären Institutionen (Parteien, industrielle Betriebe, Interessenverbände, Massenorganisationen etc.) mensch-

<sup>47</sup> Wir müssen „die traditionellen Gegensätze zwischen einer mehr naturrechtlich und einer mehr eschatologisch denkenden Theologie überwinden“ (Wendland 1957, 146).

<sup>48</sup> Wendland 1956, 67.

<sup>49</sup> Vgl. Wendland 1959, 139.

<sup>50</sup> Ich übergehe dabei den bei Tödt durchgeführten Vergleich mit Ernst Troeltsch. Dieser bezieht sich v.a. auf das jeweilige Kirchenverständnis und wird daher implizit in Kapitel 13 wieder aufgenommen.

lich autonome Gebilde sind und nicht die gleiche Dignität beanspruchen könnten. Zum anderen neigen die sekundären Institutionen aufgrund ihrer Funktionsspezifität dazu, Person und Funktion oder Person und Arbeit zu trennen und damit den Menschen ganz zum Instrument herabzusetzen, was im Widerspruch zum Menschenbild des christlichen Humanismus steht. Tödt kritisiert – m.E. zu Recht –, dass beispielsweise das Volk auf der Seite der primären Ordnungen zu stehen kommt. Auch für Volksgemeinschaften gelte, was für die sekundären Institutionen gelte: Auch mit ihnen „kann der emanzipierte Wille so umgehen, *dass* der Mensch gegenüber der Volksordnung ... zum bloßen Mittel, zum Instrument wird.“<sup>51</sup> Allgemeiner formuliert lautet Tödts Kritik: „So wird der qualitative Vorrang, den die primären Institutionen infolge der Nachwirkung des romantisch-konservativen Organismusgedankens auch bei vielen Soziologen haben, theologisch überhöht, anstatt *dass* er kritisch eingeschränkt wird durch den Blick auf das Gesetz der Sünde, unter dem eben auch die primären Ordnungen stehen.“<sup>52</sup>

2) Eine zweite inhaltliche Kritik bezieht sich auf die quasi-ontologische Qualität, welche den „Dämonen“ innerhalb Wendlands Geschichtsinterpretation zukomme. Gottes Handeln beziehe sich bei Wendland nur auf die gemeinschaftstiftenden und Welt-erhaltenden Kräfte. Dies sei theologisch nicht möglich, „denn so gewiss Gottes letzte Absicht auf Leben zielt, so gewiss handelt er in dieser Welt nicht nur erhaltend, sondern auch zerstörend. Man kann also nicht Verfall und Destruktion von Ordnungen und Institutionen direkt als Werk dämonischer Mächte ansetzen. Deren Seinsweise liegt gerade nicht auf einer Ebene mit dem Handeln Gottes, sondern hat in ihrer »ontologischen« Nichtigkeit eine andere Struktur. Die Orientierung sozialetischer Maßstäbe an dem Begriff der Dämonisierung erscheint uns also dogmatisch bedenklich, weil sie das Gottesverständnis beeinträchtigt.“<sup>53</sup> Auf solche Dämonisierungen könne verzichtet werden, wenn die reformatorische Rechtfertigungslehre im Allgemeinen und der in ihr enthaltene Sündenbegriff im Besonderen stärker fruchtbar gemacht werden als dies bei Wendland der Fall ist.<sup>54</sup>

3) Die hermeneutische Kritik Tödts hat zwei Aspekte. Im Blick auf den Umgang mit biblischen Texten beobachtet er, dass der Neutestamentler Wendland in seiner Phase als Sozialethiker „meist ganz unmittelbar von den »neutestamentlichen Grundfragen« zu den Gegenwartsproblemen einen Bogen“ spannt.<sup>55</sup> Die Botschaft des Neuen Testaments „wird von Wendland so sehr als nicht-welthaft und geradezu zeitlos verstanden, *dass* er dem Problem ihrer Übersetzung in die Verstehensstrukturen des gegenwärtigen Menschen keine Aufmerksamkeit widmet. Das Kerygma ist für ihn das eine und gleiche Kerygma im Neuen Testament und bei uns; aber als solches ist es geschichtsmächtig, es schafft Kirche, und zwar so, *dass* diese immer den sozialen Ordnungen als grundsätzlich eigene Größe gegenübersteht.“<sup>56</sup> Die Rede von den Dämonen gilt Tödt wiederum als Exempel

<sup>51</sup> Tödt 1961/1990, 164.

<sup>52</sup> Tödt 1961/1990, 174.

<sup>53</sup> Tödt 1961/1990, 173.

<sup>54</sup> Vgl. Tödt 1961/1990, 173-175.

<sup>55</sup> Tödt 1961/1990, 154.

<sup>56</sup> Tödt 1961/1990, 168.

jenes Ausfalls hermeneutischer Reflexion bei Wendland. Da dieser mythologische Aussagen in seine eschatologisch-realggeschichtliche Sicht übertrage, werde „nicht mehr deutlich, *dass* die kerygmatischen Aussagen des Neuen Testamentes nicht ohne weiteres gleichgesetzt werden können mit den mythologischen Vorstellungen, derer sie sich bedienen.“<sup>57</sup> So käme es zu einer nicht begründeten und teilweise exegetisch falschen Motivzusammenstellung, z.B. in der Gleichsetzung des Reichs des Antichrist im eschatologischen Endkampf mit den dämonischen Gewalten.

4) Diese Kritik der Hermeneutik biblischer Texte wird bei Tödt überboten durch seine Kritik an der „Welt-Hermeneutik“ Wendlands. Schon durch Worte wie Luk. 17,20f<sup>58</sup> sei eine realgeschichtliche Gegenüberstellung des Reiches Gottes mit dem Reich des Antichrist verwehrt. „Es dürfte nicht angehen, aus dem Gottesreich ... ein vorstellbares Element im Weltprozess zu machen.“<sup>59</sup> Daher dürfe auch nicht – wie Wendland es tut – von christlichen Ordnungen und christlichem Naturrecht gesprochen werden – auch wenn diesen nur der Status mittlerer Axiome zukomme. Während Wendland versucht, innerhalb weltlicher Kulturbildungen nach Nähe und Distanz zu christlichen Traditionen zu differenzieren, müsse man – so Tödt – „viel deutlicher sagen, *dass* Gott auch ohne christliche Ordnungen aus freier Gnade die Weltlichkeit der Welt erhält, wo und wann es ihm gefällt“<sup>60</sup>.

5) Dieser theologische Zugang zu Fragen der Weltgestaltung hat methodische Konsequenzen, nämlich die Ablehnung nicht nur naturrechtlicher Argumentationen, sondern der theologischen Verarbeitung sozial- oder humanwissenschaftlicher Ansätze überhaupt. So kritisiert Tödt den Import von organologischen Vorstellungen aus der Soziologie nicht nur inhaltlich (s.o.), sondern führt dies auf ein grundsätzlich methodisches Problem bei Wendland zurück: „Indem das theologische Urteil nicht seinen eigenen Ausgangspunkt hat, sondern sich aus einer theologisch vertieften Sicht der Grundcharaktere gesellschaftlicher Institutionen ableitet, lässt es sich von vornherein in einen fremden Rahmen einweisen und läuft Gefahr, innerhalb dieses Rahmens den vorliegenden Anschauungen nur eine »höhere Weihe« zu geben. Verzichtet aber das sozialetische Urteil auf eine theologische Wesensfeststellung gegenüber gesellschaftlichen Ordnungen und bemüht sich um die Erkenntnis, welcher *Umgang* mit gegebenen und immer relativen Ordnungen, Vorstellungen und Zielsetzungen dem Glaubensgehorsam in der konkreten Situation entspricht, so verfolgt es damit ein Verfahren, das der reformatorischen Rechtfertigungslehre angemessener sein dürfte.“<sup>61</sup>

Daher sei es – so die Konsequenz – „der Gemeinde versagt, eigene Werte zu produzieren und sie der Gesellschaft anzubieten“. Entscheidend sei, dass „der Umgang mit begegnenden Normsystemen und Wertvorstellungen aus dem Ge-

<sup>57</sup> Tödt 1961/1990, 171.

<sup>58</sup> „Das Reich Gottes kommt nicht so, *dass* man's beobachten kann; man wird auch nicht sagen: Siehe, hier ist es! oder: Da ist es! Denn siehe, das Reich Gottes ist mitten unter euch.“ In Luthers Übersetzung „das Reich Gottes ist inwendig in euch“ entspricht diese Stelle dem oben zitierten Fazit von Troeltsch.

<sup>59</sup> Tödt 1961/1990, 172.

<sup>60</sup> Tödt 1961/1990, 170.

<sup>61</sup> Tödt 1961/1990, 175.

horsam des Glaubens heraus erfolge und paradigmatischen Charakter für die ganze Gesellschaft gewinne.“<sup>62</sup> In Anlehnung an Luthers Freiheitsschrift formuliert Tödt die Aufgaben christlicher Sozialethik: die „freie Distanz gegenüber allen gegebenen Normen“ zu suchen und gleichzeitig „bestimmte weltliche Normen ganz ernst (zu nehmen) und ... um der Liebe willen als bindend“ anzuerkennen.<sup>63</sup>

Diese Sozialethik werde dann – so Tödt – einer Reihe von Problemen begegnen, die Wendland behandelt hat. „Auch Wendlands Gedanken über den Auftrag einer »weltlichen Christenheit« sollten aufgenommen und weitergeführt werden – aber nicht aus einer sozialtheologischen Sicht heraus, die allzu sehr bei der theologischen Erschließung des Wesens gesellschaftlicher Institutionen von vorgegebenen Anschauungen abhängig wird.“<sup>64</sup> Um der Unabhängigkeit des theologischen Urteils willen sei das Konzept einer Theologie der Gesellschaft zugunsten theologischer Sozialethik abzulehnen.

### Eine Kritik der Kritiken

Bei der Beurteilung von Tödts Kritiken ist es sinnvoll, die verschiedenen Kritikebenen zu unterscheiden:

zu 1 und 2) Mit Tödt sind m.E. die Nachwirkungen organologisch-romantischer Vorstellungen<sup>65</sup> genauso zu kritisieren wie die vielfache Rede von Dämonen. Die Unangemessenheit der Dämonenlehre ergibt sich aber nicht nur (wie bei Tödt) aus dem Hinweis auf die von Karl Barth festgestellte ontologische Nichtigkeit dämonischer Mächte, sondern auch aus den möglichen Konsequenzen dieser Redeform, die Wendlands eigenen Intentionen widersprechen dürften. Zum einen kann der Kampf gegen gesellschaftliche Dämonien chiliastisch umkippen, z.B. in einer Theologie der Revolution, mit der sich Wendland durchaus kritisch auseinandergesetzt hat. Zum anderen kann die negativ-kritische Funktion der Entlarvung dämonischer Entartungen verwechselt werden mit der konstruktiv prophetischen Funktion, Licht in der Welt und für die Welt zu sein. Die Entlarvung des Dämonischen ist noch keine Prophetie.<sup>66</sup>

zu 3) Die zu geringe Bedeutung hermeneutischer Reflexion in der Auslegung biblischer Texte und Wendlands Neigung, „mythologische Aussagen in seine eschatologisch-realggeschichtliche Sicht zu übertragen und sie so als objektiviertere Vorstellungen für die Gegenwart auszulegen,“ müssen ebenfalls kritisiert werden. Über Tödt hinaus wäre die Frage zu stellen, welche Konsequenz die durchgängige

<sup>62</sup> Tödt 1961/1990, 176.

<sup>63</sup> Tödt 1961/1990, 176.

<sup>64</sup> Tödt 1961/1990, 176.

<sup>65</sup> Allerdings hat Wendland – natürlich unter Bezugnahme auf *damals* prominente Soziologen – die Gegenwartsfragen so ernst genommen, dass noch genauer zu untersuchen wäre, ob diese inhaltliche Kritik den Ansatz von Wendland im Ganzen oder Widersprüche innerhalb seines Denkens betrifft – eine weniger systematisch als vielmehr theologiegeschichtlich relevante Frage.

<sup>66</sup> Dies trifft aber nicht nur auf Wendlands Rede vom Dämonischen zu, sondern auch auf das Theologoumenon der Götzenkritik, die seit der frühen Dialektischen Theologie auch stärker auf soziale und politische Ordnungen bezogen wurde. Karl-Wilhelm Dahm hat in seinen Rückfragen an die Kritiker der Marktwirtschaft darauf hingewiesen, wie in Verbindung mit dem Motiv des biblisch gebotenen Eintretens für Arme und Benachteiligte durch „solche Mythisierungen zu Götzen oder zu Sündenböcken komplizierte ethische Probleme vernebelt und pauschalisiert werden, statt sie rationalen Analysen und Lösungen entgegenzuführen.“ (Dahm 1992, 281)

Nicht-Beachtung des Alten Testaments bei Wendland hat.<sup>67</sup> Diese Kritik ist m.E. umso fruchtbarer, je besser und hermeneutisch reflektierter sie die Stärke der Wendland'schen Arbeiten beibehält – die Orientierung an den Orientierungsproblemen der Gegenwart.<sup>68</sup>

zu 4) Tödts Betonung der Weltlichkeit der Welt ist – in Barthianischer Tradition interpretiert – selber wieder eine bestimmte theologische Welt-Hermeneutik. Die Behauptung dieser Weltlichkeit hat nichts zu tun mit dem Vorrang rationaler, „weltlicher“ Analyse vor zu schnellen Vereinnahmungen mit religiösen Begriffen. Diese behauptete Weltlichkeit ist ein theologischer Begriff (Welt als Gegenüber Gottes), der geeignet ist, innerweltliche Differenzen zu nivellieren. Im Gegensatz zu dieser hermeneutischen Kritik, wird hier die These vertreten, dass theologische Interpretationen gesellschaftlicher Strukturen sogar unumgänglich sind, sofern der dualistische Fehlanfang vermieden werden soll.

Beispielsweise macht es (in dieser Hinsicht!) keinen prinzipiellen Unterschied, wenn an die Stelle individualistischer christlicher Innerlichkeit im Gegenüber zur eigengesetzlichen Welt ein nicht-empirischer Gemeindebegriff gesetzt wird. Im individualistisch-dualistischen Modell stand der innerlich freie Christenmensch der eigengesetzlichen äußeren Welt gegenüber bzw. fügte sich als dienstbarer Knecht derselben in liebender Unterordnung ein. Im ekklesiologisch-dualistischen Modell steht eine nicht-empirisch bestimmbare Gemeinde in freier Distanz gegenüber allen gegebenen Normen und nimmt bestimmte (welche?) weltliche Normen um der Liebe willen als bindend an.

Auch die von Tödt formulierten Aufgaben theologischer Sozialethik, wenn sie denn konkret werden soll, können ohne eine solche theologische Interpretation gar nicht geleistet werden. Tödt hat 1977 einen ersten und 1979 einen zweiten Versuch zu einer ethischen Theorie sittlicher Urteilsfindung vorgelegt,<sup>69</sup> die in verschiedenen Abwandlungen rezipiert worden ist.<sup>70</sup>

In der Fassung von Dietz Lange lauten die Urteilsschritte: Analyse der Situation – Prüfung der subjektiven Bedingungen – genaue Bestimmung des Konflikts – Abwägen der Verhaltensalternativen – Reflexion der Maßstäbe (Normen) – Güterabwägung – Entscheidung – Überprüfung.<sup>71</sup> Lange hat in seiner Rezeption des Urteilsschemas darauf hingewiesen, wie sich *seine* theologische Grundlegung

<sup>67</sup> Ein Indiz: Das Bibelstellenverzeichnis in Wendland 1956 enthält knapp 200 neutestamentliche Bibelstellen und genau vier Stellen des Alten Testaments, von denen im Text zwei ihre Relevanz daraus erhalten, dass sie ausdrücklich im Neuen Testament aufgenommen wurden.

<sup>68</sup> Tödt 1961/1990, 154 beschreibt dies in Aufnahme einer Selbstbeschreibung Wendlands so: „Seine eigentlichen Gesprächspartner sind weder die Sozialethiker vergangener Zeiten noch die Historiker christlicher Soziallehren noch die Vertreter gegenwärtiger theologischer Richtungen, sondern die Männer, die nach 1945 mit Wort und Tat Vorstöße zu modernem sozial-kirchlichem Handeln unternommen haben.“ Wenn man den mit Wort und Tat unternehmenden Männern auch die Frauen hinzugesellt, ist zu fragen: Für wen sollte theologische Sozialethik denn sonst betrieben werden? Was sagt es eigentlich über das Fach aus, dass dies überhaupt erwähnenswert ist und Tödt meint, Wendland gegen Kritiker mit dem Argument verteidigen zu müssen, dass es doch legitim sei, „dass ein Theologe sein Denken nicht in erster Linie als Fortführung der Probleme seiner theologischen »Wissenschaft«, sondern als klärende Selbstbesinnung für das Handeln in der Kirche, für den Weg der Gemeinde versteht“? (Tödt 1961/1990, 155) Welche der beiden Alternativen ist eigentlich legitimierungsbedürftig?

<sup>69</sup> Tödt 1977; Tödt 1979/1990.

<sup>70</sup> So z.B. bei Rich 1987, 224-233 und Lange 1992, 519-523.

<sup>71</sup> Lange 1992, 522f.

der Ethik in allen Stufen des Urteilsprozesses widerspiegelt, nicht nur in der Normprüfung, sondern schon in der Situationsanalyse, der Erwägung der Verhaltensalternativen sowie in Entscheidung und Überprüfung.<sup>72</sup> Die Aufforderung zu wahrer Weltlichkeit theologischer Theoriebildung ist denn auch überflüssig, wenn nicht die Theologie meint, der Weltlichkeit ihrer eigenen Profession entfliehen zu können.

zu 5) Problematisch scheint mir die Art, in der die hermeneutische und methodologische Kritik vorgetragen wird. Zum Anspruch des ausschließlich eigenen theologischen Ausgangspunktes hat Dietrich Ritschl unter der Überschrift „Scheinprobleme theologischer Ethik“ treffend formuliert: „Schon die Zielsetzung einer ausschließlich theologischen Begründung einer ethischen Theorie ist ein Scheinproblem. ...Theologische Ethik beansprucht zu viel, wenn sie die temporären ethischen Theorien, die sie erstellen will und soll, einzig aus theologischen Sätzen begründen will. Sie leistet zu wenig, wenn sie in kritischer Abwehr gegen die Gefahren der Verabsolutierung philosophischer Ethik (und sozialwissenschaftlicher Ansätze; Ergänzung JF) verharrt.“<sup>73</sup>

### 10.2.3 Zwischenfazit: Weltlose Hermeneutik?

Theologische Ontologisierungen sozialwissenschaftlicher Interpretationen und Verobjektivierungen mythologischer Aussagen lassen sich am besten vermeiden, wenn theologisch auf Ontologisierungen und Objektivierungen verzichtet wird: nicht nur in Bezug auf christliche Ordnungen oder gesellschaftliche Dämonien, sondern auch im Hinblick auf dogmatische Festlegungen des Gottes- oder Offenbarungsbegriffs. Die Unterscheidung von Kerygma und mythologischen Bildern hilft nicht weiter, wenn die Worte, in denen das Kerygma formuliert wird, selber wieder den Charakter eines Mythos oder Mythosersatzes annehmen, z.B. wenn die Aussage getroffen wird, dass das Kerygma Kirche schaffe (Wendland) oder Gott aus freier Gnade und ohne christliche Ordnungen die Weltlichkeit der Welt erhalte (Tödt).

Letztere Argumentation täuscht "Weltlichkeit" vor, die nicht durchzuhalten ist. Dies gilt zumindest dann, wenn mittels der *analogia fidei*, mit Hilfe einer christozentrischen Offenbarung dogmatisch bestimmt wird, was Weltlichkeit inhaltlich bedeutet, z.B. wie die wahre weltliche Aufgabe des Rechtsstaates theologisch zu bestimmen sei.<sup>74</sup> Damit wird das Problem des Imports kultureller Sprachformen und ihrer inhärenten Normativität lediglich aus der Sozialethik in die Dogmatik verlagert – und unterliegt dort der Gefahr noch größerer Verschleierung. Damit verbunden ist dann eine Verschiebung der Diskursivität – weg von der weltlichen Christenheit<sup>75</sup> hin zu den Fachtheologen. Da bleibt Tödts Zugeständnis

<sup>72</sup> Lange 1992, 522f.

<sup>73</sup> Ritschl 1988, 289f. Die Tabuisierung von Begriffen und Termini habe die theologische Ethik in eine Sprachverengung und damit in ein gesellschaftliches Ghetto geführt. Als Test für diese Behauptung weist er auf sein Arbeitsfeld medizinischer Ethik hin. Die Wirtschaftsethik und v.a. die Unternehmensethik ließe sich problemlos als weiteres Testfeld heranziehen.

<sup>74</sup> Dieses Verfahren hat bekanntlich Karl Barth in „Rechtfertigung und Recht“ gewählt. Vgl. Barth 1938/1989 hierzu auch Rich 1987, 150-157.

<sup>75</sup> Dort bilden sich nach Wendland die sozialtheologischen Begriffe.

an Wendland, seine „Gedanken über den Auftrag einer »weltlichen Christenheit« sollten aufgenommen und weitergeführt werden“<sup>76</sup> ein Lippenbekenntnis. In dieser Tradition gibt es keine Basis für ernsthaft interdisziplinäres Gespräch, wie es eines der Hauptanliegen Wendlands war.

Anzustreben wäre eher eine doppelte und gleichzeitig zu vollziehende Hermeneutik gesellschaftlicher Strukturen und christlicher Traditionen im interdisziplinären Gespräch. In Anwendung des Story-Konzepts formuliert Ritschl als Aufgabe theologischer Ethik: „Theologische Ethik kann man als das absichtliche Suchen nach dem Wiedererkennen biblischer (und späterer) Traditionselemente in der gegenwärtig erlebten ethischen Problemsituation definieren. Ich nenne diese generelle Suche – im Unterschied zum ethischen Einzelargument – die »Korrespondenzfrage«: inwiefern korrespondieren mein Handeln, meine Entscheidungen, meine Maximen, den zentralen biblischen Stories?“<sup>77</sup>

Mit dem Story-Konzept als Zeichen vor der Klammer könnte eine Relektüre des geschichtstheologischen Ansatzes von Wendland wieder fruchtbar werden. Innerhalb der Klammer können und müssen dann die inhaltlichen Kritiken Tödts (an organologisch-romantischen Gemeinschaftsvorstellungen oder an Dämonisierungen) aufgenommen werden. So ist die Aufgabe einer Theologie der Gesellschaft bzw. die engere Aufgabe einer Theologie der Unternehmung neu gestellt: das absichtliche Suchen nach dem Wiedererkennen biblischer und späterer Traditionselemente, welche einen theologischen Zugang zu denjenigen Phänomenen ermöglicht, die als Unternehmen bezeichnet werden.

### 10.3 Die Aufgabe einer Theologie der Unternehmung

Wendland bezeichnet seinen universal-eschatologischen Ansatz als den einzig Möglichen für eine Theologie der Gesellschaft, auch wenn er, wie dargestellt, die Wahrheitsaspekte anderer Ansätze durchaus anerkennt. Aus zwei Gründen kann diese Absolutsetzung nicht übernommen werden: Zum einen wäre erst zu prüfen, ob für den wesentlich beschränkteren Gegenstandsbereich einer theologischen Reflexion des Phänomens Unternehmung der gleiche Ansatz hilfreich, nötig oder gar allein möglich wäre. Zum anderen – und das ist noch wichtiger – kommt in solchen Aussagen ein polemischer, immer auf Abgrenzung bedachter Stil des Theologie-Treibens zum Ausdruck, der im offenen Diskurs weder überzeugt, noch hilfreich für die Suche nach dem jeweils besseren oder verbesserten Deutungsansatz ist.<sup>78</sup>

Die Auseinandersetzung mit anderen als den jeweils präferierten Deutungsmustern kann auch weniger polemisch – gleichwohl nicht unkritisch erfolgen. Exemplarisch für einen solchen Stil der Theologie können die Arbeiten des amerikanischen Theologen Helmut Richard Niebuhr stehen – zunächst sein frühes Werk „Christ and Culture“.

<sup>76</sup> Tödt 1961/1990, 176.

<sup>77</sup> Ritschl 1988, 108.

<sup>78</sup> Vgl. den Abschnitt „Irenische Theologie“ bei Ritschl 1988, 340-341.

### 10.3.1 Christ and Culture

Wendland setzt mit dem Verhältnis von „Kirche und moderner Gesellschaft“ ein und legt damit schon im Titel den Fokus auf die spezifische Modernität der Fragestellung. Niebuhr geht (ungefähr zeitgleich<sup>79</sup>) von der Debatte über die Beziehung von Christentum und Zivilisation aus, die von speziellen Fragen wie der nach der Bedeutung christlicher Ethik im ökonomischen Leben bis zur allgemeineren Frage nach der Verantwortung der Kirche für die soziale Ordnung reicht. Aber bereits auf der zweiten Seite erinnert er daran, dass die Frage nach „Christentum und Zivilisation“ eben keine neue Frage ist: „that Christian perplexity in this area has been perennial, and that the problem has been an enduring one through all the Christian centuries.“<sup>80</sup> Dabei gab und gibt es nicht eine einzige christliche Antwort, sondern nur eine Serie typischer Antworten, welche zusammen genommen – im Glauben betrachtet – „represent phases of the strategy of the militant church in the world.“<sup>81</sup> Die typischen und unterschiedlichen Antworten gelten in dieser Deutung als Teilstrategien des lebendigen Christus, dessen Nachfolger den Zusammenhang ihrer teils konfligierenden Strategien nur im Glauben erkennen können. Daraus ergibt sich die irenische Zielsetzung: „It is the purpose of the following chapters to set forth typical Christian answers to the problem of Christ and culture and so to contribute to the mutual understanding of variant and often conflicting Christian groups.“<sup>82</sup>

Niebuhr liest die (Kirchen- und) Theologieggeschichte der vergangenen 2000 Jahre auf der Suche nach typischen Konstellationen, mit denen das „enduring problem“ bearbeitet und gedeutet wird. Er identifiziert fünf typische Konstellationen und bezeichnet diese mit „Christ against Culture“, „Christ of Culture“, „Christ above Culture“, „Christ and Culture in Paradox“ und „Christ the Transformer of Culture“.

Theologisch geht es aber nicht um die realgeschichtliche Beschreibung des Verhältnisses von Christentum und Gesellschaft in unterschiedlichen Epochen. Thema ist vielmehr deren theologische Deutung. Die Begriffe „Christus und Kultur“ stehen für Autoritäten, deren Verhältnis zueinander die Gläubigen und ihre Gemeinschaften (selbst eine kulturelle Größe) immer neu bestimmen müssen.

„It is not essentially the problem of Christianity and civilization; for Christianity, whether defined as church, creed, ethics, or movement of thought, itself moves between the poles of Christ and culture. The relation of these two authorities constitutes its problem.“<sup>83</sup>

Dieses Problem erscheint in unterschiedlichen Formen, die aber alle für das gleiche Grundproblem stehen: Vernunft und Offenbarung, Vernunftethik /Naturrecht und Gottes Gebot, Kirche und Staat – in all diesen Fällen geht es um die dahinterstehenden Geltungsansprüche von Christus und Kultur.

<sup>79</sup> Auch „Christ and Culture“ ist ein Nachkriegswerk, welches auf Vorlesungen Niebuhrs 1949 zurückgeht und 1951 publiziert wurde.

<sup>80</sup> Niebuhr 1951, 2.

<sup>81</sup> Niebuhr 1951, 2.

<sup>82</sup> Niebuhr 1951, 2.

<sup>83</sup> Niebuhr 1951, 11.

Vor dem Hintergrund seines irenischen Anspruch kann Niebuhr nicht mit einer bestimmten Definition von Christus und Kultur einsetzen. Denn mit einer Bestimmung des Wesens Jesu Christi tritt man bereits in eben jene nie abgeschlossene Debatte innerhalb derjenigen Gemeinschaft ein, für die "Jesus Christ – his life, words, deeds, and destiny – is of supreme importance as the key to the understanding of themselves and their world, the main source of the knowledge of God and man, good and evil, the constant companion of the conscience, and the expected deliverer from evil."<sup>84</sup> Die besondere Betonung einzelner Tugenden Jesu ist Teil jener Debatte, sei es die besondere Betonung der Liebe in den liberalen Traditionen, der Hoffnung in den eschatologischen Ansätzen, des radikalen Gehorsams in existentialistischen Interpretationen, des vertrauenden Glaubens bei orthodoxen Protestanten oder der Demut in den monastischen Gemeinschaften.<sup>85</sup>

Kern jedes dieser Aspekte Jesu Christi ist jedoch die Gottesrelation im monotheistischen Glauben. So hält H. Richard Niebuhr es für irreführend, wenn sein Bruder Reinhold Niebuhr oder Adolf Harnack die Liebesethik Jesu so in das Zentrum christlicher Ethik rücken, als sei christliche Ethik durch das Ideal der Liebe charakterisiert.<sup>86</sup> Denn die Tugend der Liebe in Jesu Charakter – so H.R. Niebuhr – ist die Tugend der Liebe Gottes und des Nächsten in Gott, nicht die Tugend einer Liebe zur Liebe. Obwohl Gott die Liebe ist, wird die Liebe nicht zu Gott. Analoges gilt für die anderen genannten Aspekte. Die besondere Autorität Jesu ergibt sich aus dessen besonderer Gottesbeziehung, in welchen Begriffen und Bildern diese auch ausgedrückt werden mag.

„The power and attraction Jesus Christ exercises over men never comes from him alone, but from him as Son of the Father. It comes from him in his Sonship in a double way, as man living to God and God living with men. Belief in him and loyalty to his cause involves men in the double movement from world to God and from God to world. Even when theologies fail to do justice to this fact, Christians living with Christ in their cultures are aware of it. For they are forever being challenged to abandon all things for the sake of God; and forever being sent back into the world to teach and practice all the things that have been commanded them.“<sup>87</sup>

Mit Kultur ist ebenfalls nicht eine bestimmte historische Kulturform bezeichnet, sondern – austauschbar mit Zivilisation – jene künstliche, zweite Umwelt, welche Menschen über ihre unmittelbare Naturbeziehung legen. „It comprises language, habits, ideas, beliefs, customs, social organization, inherited artifacts, technical processes, and values.“<sup>88</sup> Auch in Bezug auf Kultur bestimmt Niebuhr kein Wesen der Kultur, sondern beschreibt verschiedene Aspekte. Kultur ist immer ein soziales Phänomen, sie ist Ergebnis menschlicher Anstrengungen, die, wenn sie überliefert sind, nicht ohne eigene Mitwirkung vom Individuum angeeignet werden. Kulturelle Artefakte sind auf Ziele hin entstanden, so beinhaltet Kultur eine Welt der Werte – als zeitliche und materiale Realisationen derselben. Kulturelle Aktivität ist daher immer auch auf deren Bewahrung bezogen – positiv oder negativ.

<sup>84</sup> Niebuhr 1951, 11.

<sup>85</sup> Vgl. Niebuhr 1951, 14-27.

<sup>86</sup> Vgl. Niebuhr 1951, 15f.

<sup>87</sup> Niebuhr 1951, 29.

<sup>88</sup> Niebuhr 1951, 32.

Pluralismus ist nicht ein spezifisch modernes Phänomen, sondern als Pluralismus der Werte charakteristisch für jede Kultur.

„The cultures are forever seeking to combine peace with prosperity, justice with order, freedom with welfare, truth with beauty, scientific truth with moral good, technical proficiency with practical wisdom, holiness with life, and all these with all the rest. Among the many values the kingdom of God may be included – though scarcely as the one pearl of great price. Jesus Christ and God the Father, the gospel, the church, and eternal life may find places in the cultural complex, but only as elements in the great pluralism.“<sup>89</sup>

Aus dem Pluralismus der Werte und dem Autoritätsanspruch Christi ergeben sich die Spannungen zwischen „Christ and Culture“, welche zu einem unendlichen Dialog führen – im christlichen Gewissen und in den christlichen Gemeinschaften, die selbst Teil der Kultur sind. Jede Antwort ist immer nur vorläufig, führt zu neuen Fragen, Umbrüchen und weiteren Antworten. Bei der Sichtung solcher Antworten identifiziert Niebuhr fünf Idealtypen: zwei Extreme und drei mittlere Positionen.<sup>90</sup>

Typ 1 (**Christ against Culture**) betont die Opposition, die Ablehnung aller gesellschaftlich etablierten Sitten und Strukturen und stellt den Gläubigen vor „Entweder-Oder“-Entscheidungen. Beispiele sind die Ablehnung jüdischer Kultur oder die Angriffe auf die griechisch-römische Kultur in den neutestamentlichen Schriften, teilweise die Mönchsorden und sektiererischen Bewegungen des Mittelalters mit ihrer Neigung, die Welt zu verlassen, aber auch kleinere Gruppen in westlichen „christianisierten“ Gesellschaften, die ihren christlichen Glaubens im ausdrücklichen Gegensatz zum Kapitalismus oder Kommunismus, zu Industrialismus und Nationalismus, aber auch zu Katholizismus oder Protestantismus verstehen. An Tertullian und Tolstoi verdeutlicht Niebuhr diese Sicht.

Typ 2 (**Christ of Culture**) ist die entgegengesetzte Position, welche auf die Übereinstimmung der Kulturentwicklung und Christi Werk und Wille setzen. Jesus wird häufig zum Helden, Vorbild und Lehrer menschlichen Kulturentwicklung. Er selbst wird zum Teil des kulturellen Erbes – meist der westlichen Zivilisation. Christlicher Glaube und Kultur werden identifiziert. Niebuhr sieht – jenseits extremer inhaltlicher Unterschiede – diesen Typus bei den Nazarenern und Ebioniten, mit denen Paulus im Konflikt stand, in der christlichen Gnosis, bei Abaelard und natürlich ab dem 17. Jahrhundert bei John Locke, Leibniz, Kant, Thomas Jefferson, dem Schleiermacher der Religionsreden, Hegel, Emerson und v.a. bei Albrecht Ritschl, im Social Gospel eines Walter Rauschenbusch, Harnack, Shailer Matthews oder auch Leonhard Ragaz in der Schweiz.

Typ 3 (**Christ above Culture**) ist dem zweiten Typ darin verwandt, dass auch hier Christus als Erfüllung kultureller Erwartungen gilt und als derjenige, der die Institutionen einer wahren Gesellschaft wiederherstellt. Allerdings geschieht dies nicht bruchlos: An die Stelle einer (meist noch zu erfüllenden) Identität von Christus und Kultur tritt die Synthese. Kulturelle Errungenschaften werden in der Begegnung mit Gott in Christus nicht negiert, sondern durch Christi Werk jenseits

<sup>89</sup> Niebuhr 1951, 38f.

<sup>90</sup> Zum Folgenden vgl. Niebuhr 1951, 45-229.

menschlichen Handelns und jenseits menschlicher Macht vollendet. Clemens von Alexandrien und vor allem Thomas von Aquin und seine Nachfolger gelten als Exponenten des synthetischen Typs.

Typ 4 (**Christ and Culture in Paradox**) beinhaltet auch eine konstruktive Zuordnung von Kultur und Christusglauben, aber mit einer spezifischen Differenz. Entgegen dem synthetischen Typ wird eine hierarchische Überordnung und damit Anknüpfung der Autorität Christi an Welt – Natur – Kultur strikt abgelehnt, genauso wie die im Identitätstypus nötigen Umdeutungen christlicher Ansprüche. Aber auch die Weltdimension soll nicht negiert werden. Vielmehr bedeutet dort Gehorsam und Loyalität zu Gott gleichzeitig Gehorsam und Loyalität zu den von Gott regierten gesellschaftlichen Institutionen. Der Mensch wird zwei Ansprüchen unterworfen, wird Bürger zweier Welten. „In the polarity and tension of Christ and culture life must be lived precariously and sinfully in the hope of a justification which lies beyond history.“<sup>91</sup> Dualismen wie die zwei Regimenter, des inneren und äußeren Menschen u.ä. sind typisch für diese Tradition, als deren größter Exponent Martin Luther gilt, aber auch Marcion, Kierkegaard, Troeltsch und Reinhold Niebuhr.

Typ 5 (**Christ the Transformer of Culture**) gehört ebenfalls zu den großen Traditionen der Kirche. Christus verändert den Menschen nicht gegen die Gesellschaft (Typ 1), nicht mit oder jenseits der Gesellschaft (Typ 2 und 4) sondern in seiner Kultur. Von den Vertretern des synthetischen Typs unterscheidet sie v.a. ihr Sündenverständnis, welches (wie bei den Dualisten) keine Grade und Stufen der Verderbtheit kennt. Von den Dualisten unterscheidet sie ihre positivere und hoffnungsvollere Einstellung zur Kultur und Geschichte. Z.B. findet das fortgesetzte Schöpfungshandeln Gottes stärkere Betonung. Gottes Erlösungshandeln wird stärker mit der Inkarnation und nicht nur mit Tod und Auferstehung Christi in Verbindung gebracht. Kulturelle Institutionen haben nicht nur negative Funktion, um die Welt trotz der Auswirkungen der Sünde zu erhalten, sondern sollen die Welt gestalten – im bleibenden Kampf mit der Sünde.<sup>92</sup> Das Motiv dieses Typs sieht Niebuhr nicht nur im vierten Evangelium, sondern wesentlich bei Augustin und später bei Calvin, John Wesley und F.D. Maurice.

Niebuhr enthält sich jeglicher expliziten Parteinahme für einen dieser Typen, wenngleich eine größere Nähe zum konversionistischen Typus nicht zu übersehen ist.<sup>93</sup> Er beendet die jeweiligen Ausführungen mit theologischen Einwänden und diskutiert die Probleme und Vorzüge der Ansätze im fortgesetzten Vergleich. Eine Parteinahme für den einen oder anderen Typ sei auch deshalb schwierig, weil die Antworten auf das Grundproblem von Christus und Gesellschaft immer auch Antworten auf spezifische historische Situationen sind. „We arrive at the point where we must leave our studies of what Thomas and Luther thought and decided about the claims of reason and revelation, and take our own stand in the present in

<sup>91</sup> Niebuhr 1951, 43.

<sup>92</sup> „Hence his culture is all corrupted order rather than order for corruption“ (Niebuhr 1951, 194).

<sup>93</sup> Zum einen ist sie bei amerikanischen Theologen – cum grano salis – allgemein häufiger als in der deutschen Theologie. Zum anderen fallen die theologischen Einwände fast komplett aus und auch der Standort als fünfte und letzte Position verfehlt seine Wirkung nicht. Trotzdem weist Niebuhr immer wieder darauf hin, wie die christlichen Strömungen, welche den einen oder anderen Typus stärker repräsentieren, auf die Ergänzung durch die jeweils anderen angewiesen sind.

recognition and nonrecognition of their claims on us. And this decision must be repeated in every present moment.<sup>94</sup> Den Einzelnen bleibt – als soziales Wesen nie individualistisch, sondern im steten Austausch mit anderen – nichts anderes übrig, als im glaubenden Denken Entscheidungen zu treffen, wie Niebuhr im „Concluding Unscientific Postscript“ ausführte: „Our ultimate question in this existential situation of dependent freedom is not whether we will choose in accordance with reason or by faith, but whether we will choose with reasoning faithlessness or reasoning faith.“<sup>95</sup>

### 10.3.2 Theologie der Unternehmung und die theologische Rede von Verantwortung

Die verschiedenen Typen in Christ and Culture sind nichts weniger als fünf Ansatzpunkte für eine Theologie der Gesellschaft.<sup>96</sup> Soziale Organisationen sind für Niebuhr Teil jener Kultur, zu denen sich christlicher Glaube und seine theologische Reflexion in der einen oder anderen Weise verhalten muss. In theologischen Zugängen zur Unternehmensethik werden sich daher jene Typen wiederfinden. Solche Versuche sind auch in der amerikanischen Theologie nicht gerade häufig, aber ihre Diskussion immerhin weiter fortgeschritten als im deutschsprachigen Kontext. Daher soll in den folgenden Kapiteln der Versuch gemacht werden, die dort entwickelten Ansätze im Hinblick auf die theologische Rede von Unternehmensverantwortung fruchtbar zu machen – insbesondere Arbeiten von Charles S. McCoy, Max L. Stackhouse, Stewart W. Herman und David A. Krueger. Diese vier Autoren sind in unterschiedlicher Weise stark von H.R. Niebuhr beeinflusst.<sup>97</sup>

Da Niebuhr seine christliche Moralphilosophie unter dem Titel „The Responsible Self“ vorgelegt hat, sei hier sein Verständnis von Verantwortung und Verantwortlichkeit kurz skizziert – zunächst anhand eines zusammenfassenden Zitates:

„The idea or pattern of responsibility, then, may summarily and abstractly be defined as the idea of an agent's action as response to an action upon him in accordance with his interpretation of the latter action and with his expectation of response to his response; and all of this is in a continuing community of agents.“<sup>98</sup>

Das Paradigma der Verantwortlichkeit gehört zu einer Sicht des Menschen als eines antwortenden Wesens („man-the-answerer“), eine Sicht, die Niebuhr gegen

<sup>94</sup> Niebuhr 1951, 246f.

<sup>95</sup> Niebuhr 1951, 251.

<sup>96</sup> Versucht man die von Wendlands Darstellung der „Fehlansätze“ (vgl. oben S. 275) mit Niebuhrs Typenbildung zu korrelieren, so zeigt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen dem dualistischen Fehlansatz und „Christ and Culture in Paradox“. Dem Typus „Christ of Culture“ sind nicht nur der idealistische Ansatz der Schöpfungsordnungen zuzuschlagen, sondern auch der soziale Chiliasmus. Im Zusammenhang der Versammlungen von Amsterdam und Evanston (1948 und 1956) hatte Wendland intensive ökumenische Kontakte und bei der Darstellung des sozialen Chiliasmus vor allem die amerikanische Tradition des Social Gospel im Blick, die bei Niebuhr dem Typus „Christ of Culture“ zugerechnet ist.

<sup>97</sup> Charles McCoy hat bei Niebuhr promoviert, Herman über ihn. Krueger und Stackhouse nehmen in methodischen Fragen auf Niebuhr Bezug. Da die Brüder H.Richard und Reinhold Niebuhr in der amerikanischen Nachkriegs-Theologie eine ähnlich wichtige Rolle spielen wie Karl Barth in Deutschland, geht es implizit auch um eine Begegnung mit amerikanischer Theologie – wenngleich nur im Rahmen eines engen Themenfeldes.

<sup>98</sup> Niebuhr 1963, 65; zum Folgenden vgl. Niebuhr 1963, 47-68.

zwei andere Paradigmen profiliert: gegen die Sicht des Menschen als „Gestalters“ („man-the-maker“), der sein Handeln an Zielen ausrichtet (teleologische Tradition), und eine Sicht des Menschen als „Bürger“ („man-the-citizen“), der sein Leben und Handeln an Gesetzen und Maßstäben ausrichtet (deontologische Tradition). Fragt die Teleologie nach den Zielen (und Konsequenzen) und verwendet den Wertbegriff des Guten, fragt die Deontologie nach den Gesetzen und verwendet den Wertbegriff des Rechten, so fragt das Paradigma der Verantwortung zu allererst: Was geht vor? und sucht dann nach dem „Passenden“. Handeln ist in dieser Sicht immer ein Antworten auf Erfahrenes (1. Definitionselement: Antwortcharakter), aber dies Erfahrene ist nicht einfach da, sondern muss erst interpretiert werden (2. Definitionselement: Interpretation). Aber jede Handlung (als Antwort) ist selber Teil einer fortgesetzten Konversation, sie geschieht in Antizipation der Antworten auf unsere Antworten (3. Definitionselement: accountability<sup>99</sup>) und damit immer in einem größeren Zusammenhang. „So considered, no action taken as an atomic unit is responsible. Responsibility lies in the agent who stays with his action, who accepts the consequences in the form of reactions and looks forward in a present deed to the continued interaction.“<sup>100</sup> Die fortgesetzte Interaktion weist auf den notwendigen gesellschaftlichen Bezug von Verantwortung (4. Definitionselement: social solidarity). Ein verantwortliches Selbst kann nur dort entstehen, wo auch die soziale Umwelt (in der Interpretation des Selbst) die Anschlussfähigkeit an vorhergehende Interaktionen ermöglicht.<sup>101</sup> Verantwortung bedarf einer Interpretationskontinuität sowohl im eigenen Selbst als auch in seiner sozialen Umwelt. „Personal responsibility implies the continuity of a self with a relatively consistent scheme of interpretations of what it is reacting to. By the same token it implies continuity in the community of agents to which response is being made.“<sup>102</sup>

Von diesem Ansatz aus erschließt sich auch Niebuhrs Zugang zur christlichen Ethik. Das verantwortliche Selbst fragt auch in der Auslegung der Schrift nicht zuerst nach den Maßstäben des Gebotes Gottes,<sup>103</sup> schon gar nicht nach Maßstäben für andere, auch nicht nach letzten Zielen, sondern lernt aus der Schrift nachzuforschen, was oder wem gegenüber es in welcher Gemeinschaft des Glaubens in Bezug zu Gott verantwortlich sei. Ethik hat immer Bezug zu den Narrationen der Schrift, nicht nur zu deren begrifflichen Ableitungen.<sup>104</sup> „At the critical junctures in the history of Israel and of the early Christian community the decisive question men raised was not „What is the goal?“ nor yet „What is the law?“ but

<sup>99</sup> Niebuhr verwendet diesen Begriff und weist explizit auf dessen übliche Verwendung im Rechtsleben hin – als Zurechenbarkeit von Verantwortung. Die wörtliche Übersetzung mit Verantwortlichkeit würde zu einer doppelten Verwendung des Begriffs führen. Richtiger wäre in Anlehnung an den Bedeutungsgehalt von account (Rechnung, Berechnung, Rechenschaft, Darstellung usw.) vielleicht der Begriff „Rechenschaftsfähigkeit“ oder „Berechenbarkeit“.

<sup>100</sup> Niebuhr 1963, 64.

<sup>101</sup> „A series of responses to disconnected actions guided by disconnected interpretations would scarcely be the action of a self but only of a series of states of mind somehow connected with the same body – though the sameness of the body would be apparent only to an external point of view. ... There could be no responsible self in an interaction in which the reaction to one's response comes from a source wholly different from that whence the original action issued.“ (Niebuhr 1963, 65).

<sup>102</sup> Niebuhr 1963, 65.

<sup>103</sup> Vgl. die oben zitierte Formulierung in der Wirtschaftsdenkschrift der EKD.

<sup>104</sup> Zum Verhältnis von Story, Ableitungen und autonomen Begriffen vgl. Ritschl 1988, 48-51.

„What is happening?“ and then „What is the fitting response to what is happening?“<sup>105</sup> Wenn Jesaja sein Volk tröstet, ermahnt er nicht dazu, ein Gesetz oder ein Endziel zu verfolgen, sondern zeigt auf das, was geschieht, und ruft die Intentionen Gottes ins Bewusstsein, welche in den Handlungen von Israels Feinden verborgen sind.

Theologische Ethik entwickelt in diesem Paradigma nicht nur Maßstäbe des Glaubens für das Leben der Gläubigen, sondern hilft, das Leben einschließlich seiner sozialen und kulturellen Aspekte im Glauben zu interpretieren. „Monotheistic idealism says: »Remember God’s plan for your life.« Monistic deontology commands: »Obey God’s law in all your obediences to finite rules.« Responsibility affirms: »God is acting in all actions upon you. So respond to all actions upon you as to respond to his action.«<sup>106</sup> In diesem Paradigma wird auch theologische Ethik nur verantwortlich, wenn sie mit der Interpretation beginnt.

### 10.3.3 Zur weiteren Vorgehensweise

In theologischer Reflexion geht es nicht primär darum, biblische Texte für die Gegenwart relevant zu machen,<sup>107</sup> sondern die Gegenwart für die Erfahrungen des Glaubens durchsichtig zu machen. Innerhalb der deutschen evangelischen Theologie der Gegenwart ist diese Methode m.E. am deutlichsten von Dietrich Ritschl vertreten worden.<sup>108</sup> Er unterscheidet die hermeneutisch konzipierte Methode theologischer Arbeit von einem analytischen oder induktiven Vorgehen der Theologie. In ersterer steht „die Frage im Vordergrund, wie das Bedeutsame aus vergangenen Texten und Ereignissen heute »zur Sprache kommen« könnte, wie es heute relevant werden kann. Das Bedeutsame wird in diesem Verstehens- und Aneignungsprozess vom Unbedeutsamen unterschieden“ z.B. indem ein zeitinvariant bedeutsames Kerygma der biblischen Schriften aus deren mythologischer Hülle herausgeschält wird.<sup>109</sup> Im analytischen Vorgehen der Theologie „stehen die Wahrnehmung und die Frage nach der Struktur bzw. der Konstitution eines Aussagekomplexes im Vordergrund. Es wird nicht nach immer gleichbleibenden Bedeutsamkeiten, sondern nach der Angemessenheit, Brauchbarkeit und Nützlich-

<sup>105</sup> Niebuhr 1963, 67.

<sup>106</sup> Niebuhr 1963, 126.

<sup>107</sup> Schon gar nicht kann das Ziel sein, die Überlegenheit des christlichen Glaubens für die Lösung der Begründungsprobleme der Ethik zu behaupten oder zu begründen.

<sup>108</sup> Aber auch der Ansatz einer ethischen Theologie, wie er von Trutz Rendtorff vertreten wird („ethische Theologie ist die der ethischen Lebenswirklichkeit zugewandte Weise, die Grundfragen der Theologie selbständig zu entfalten.“ Rendtorff 1990, 44) oder das einer Theologischen Hermeneutik (Nethöfel 1992) im Gegenüber zur hermeneutischen Theologie können als Wiederaufnahmen einer Theologie der Gesellschaft (Wendland) gelesen werden. Die unterschiedlichen Benennungen erschweren die Sicht auf das Gemeinsame dieser Versuche: Während Ritschl von hermeneutischer im Unterschied zur analytischen Methode spricht, zielt Nethöfel auf eine Wiedergewinnung der ursprünglichen Funktion der Hermeneutik: „Hermeneutik ist ursprünglich die Kunst der Orientierung in schwierigem Gelände – aus ihr wurde die Kunst der Orientierung in schwierigen Situationen. In der Neuzeit regredierte die Kunst, sich in schwierigen Situationen mit Hilfe alter Text zurechtzufinden zur Fertigkeit, mit schwierigen Texten umzugehen“ (Nethöfel 1999b, 22).

<sup>109</sup> Vgl. hierzu die oben zitierte Kritik Tödtts an Wendland, letzterer habe nicht hinreichend Kerygma und Mythos unterschieden. Ritschl sieht Rudolf Bultmann und Billy Graham auf der gleichen Linie: „beide wollen alte Texte für die neue, fremde Gegenwart modern, relevant und anwendbar machen. Dahinter liegt ein Gottesbegriff, der stark auf die (neuplatonische) Zeitlosigkeit abhebt.“ (Ritschl 1988, 135).

keit von Aussagen gefragt. Die Aufmerksamkeit richtet sich primär auf heute Gesagtes und Geschehenes. Die Entdeckung des Evangeliums geschieht im Vorgang der Analyse der gegenwärtigen Situation, einer Gegenwartsfrage oder -lage, die ihrerseits auf ihre »Relevanz« zu dem im Gottesdienst gefeierten und erinnerten Gott befragt wird. Die Entdeckung ist ein »Wiedererkennen«, in dem die Gegenwart in neuem Licht erscheint. Insofern kann man freilich auch sekundär von einer »Relevanz« der alten Texte für die Gegenwart sprechen.<sup>110</sup>

Auf diesem Wege soll im nächsten Kapitel gesichtet werden, welche Motive und Semantiken für theologische Zugänge zur Unternehmensethik nicht nur, aber vornehmlich in Arbeiten amerikanischer Theologen verwendet werden. Zur Strukturierung der Darstellung dienen die fünf Typen aus „Christ and Culture“. In Kapitel 12 ist zu prüfen, was sich in Aufnahme und Auseinandersetzung mit den Beiträgen der genannten amerikanischen Theologen für eine theologische Interpretation der verschiedenen Dimensionen der Unternehmensverantwortung gewinnen lässt. Abschließend wird in Kapitel 13 das Verständnis von Kirche (als Unternehmen?) und als Stakeholder anderer Unternehmen erörtert.

Dass die Kirche und ihre Beziehung zu Unternehmen am Ende steht, impliziert, dass mit Kirche hier (theologisch gesprochen) die sichtbare, in größeren und kleineren Gruppen (besser oder schlechter) organisierte Kirche gemeint ist. Selbstverständlich könnte (mit einem anderen Kirchenbegriff) die Reflexion auf Kirche in und gegenüber der Welt auch am Anfang stehen. Denn mit Recht kann gesagt werden, dass überall dort Kirche ist, wo Menschen ihr Denken, Fühlen und Handeln in die verbindende und verbindliche Interpretation der Welt als Schöpfung Gottes unter der Herrschaft der Sünde, in hoffender Arbeit und vertrauender Erwartung ihrer Erlösung stellen. Wer – mit Wendland – sagen kann „Wo Reich Gottes ist, ist Kirche“, der wird die Reflexion auf Kirche nicht an das Ende, sondern an den Anfang stellen. Wendland versuchte die kognitiven Dissonanzen, die dieser Kirchenbegriff angesichts real existierender (eng um Kirchtürme organisierter) Kirchentümer auslöst, mit der Hoffnung auf die »weltliche Christenheit« zu überwinden. Die Hoffnung richtete sich auf all jene Vorfeldfunktionen wie Evangelische Akademien, Kirchentage, Para-Gemeinden usw., auf ein Aufbrechen der gedanklichen und praktischen Fixierung auf Pfarramt und Parochie.<sup>111</sup> Fünfzig Jahre später haben die kirchensoziologischen Studien immer wieder deutlich gemacht: „Kirche ist, wo der/die Pfarrer/-in ist.“ Diese Sicht hält sich gesellschaftlich durch – unabhängig davon, ob sie mit dem theologischen Kirchenverständnis des Protestantismus übereingeht oder nicht, ob sie zu pastoralpsychologischen Überforderungen führt oder nicht.<sup>112</sup> Am Faktum dieser im-

<sup>110</sup> Ritschl 1988, 134f.

<sup>111</sup> Die Beschreibungen kleinbürgerlicher kirchlicher Milieus durch Wendland haben auch fünfzig Jahre später nichts von ihrer Aktualität verloren. Nur die Hoffnungen auf jene Organisationsformen »weltlicher Christenheit« sind ein halbes Jahrhundert später etwas zurückhaltender zu beurteilen als in der Situation der 50er und 60er Jahre.

<sup>112</sup> Letzteres ist logisch dann der Fall, wenn unter der dogmatischen Maßgabe „Kirche ist Reich Gottes oder wenigstens dessen sichtbare Vorhut“ Pfarrer und Pfarrerinnen die Erfahrung machen, dass ganz wesentlich sie selbst die Kirche öffentlich darstellen und repräsentieren. Antworten auf diese Konflikterfahrung lassen sich anhand der fünf Typen von Niebuhr gut rekonstruieren: der Pfarrer wird Gerichtsprophet, wird Kulturträger, wird priesterlicher Führer ins Heilige, ist anders, wird Manager und Kybernetiker.

mer noch vorherrschenden Deutung kann auch eine theologische Interpretation des Verhältnisses von Kirche und Unternehmen nicht vorbeigehen.

Theologie schlüpft somit in eine Doppelrolle. Sofern sie sich am unternehmensethischen Diskurs beteiligt, repräsentiert sie innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses christliche Traditionen und bringt diese Traditionen in jenen Diskurs ein – bei Fragen der Unternehmensführung, bei der Entwicklung des Unternehmensrechts usw. Ex ante ist dabei gar nicht klar, ob die theologische Reflexion substantiell neue Werte, Erklärungen oder Orientierungsmuster einbringen kann. Originalität ist kein Selbstzweck, aber auch nicht ausgeschlossen. Dies hat Analogien in der Menschenrechtsdiskussion, welche mit Recht angesehen werden als „ein Paradigma für den theologischen Umgang mit Problemen, die nicht innertheologischen Ursprungs sind“.<sup>113</sup> Theologie beteiligt sich an der Fortentwicklung, muss aber weder die besseren Menschenrechte erfinden, noch die bessere Begründung.

Theologische Unternehmensethik muss auch keine bessere Unternehmensethik sein. Abgrenzung von anderen Konzepten ist nicht ihre erste Aufgabe, sondern gelegentlich unvermeidlich.<sup>114</sup> Unabdingbar ist aber die Aufgabe der Theologie, in reflektierter und methodisch kontrollierter Weise die unternehmensethischen Fragen so zu rekonstruieren, dass die »Korrespondenzfrage« („inwiefern korrespondieren mein/unser Handeln, meine/unsere Entscheidungen, meine/unsere Maximen, den zentralen biblischen Stories?“) überhaupt gestellt werden und von denen beantwortet werden kann, die ihr Leben mit diesen Stories zu deuten versuchen – der »weltlichen« Christenheit.

Während in dieser Rolle die Theologie auch die Kirche repräsentiert – im interpretierten Gegenüber zur „Welt“ – so wird die Theologie in ihrer Reflexion der sichtbaren Kirche selber zu deren Gegenüber. Dass die Interpretationsvorschläge, welche die Theologie im Allgemeinen oder spezifische Theologen im Besonderen vorlegen, in beiden Funktionen sich nicht widersprechen sollten, versteht sich von selbst.

<sup>113</sup> Huber/Tödt 1978, 10.

<sup>114</sup> „Theologische Ethik als Theorie der Praxis der Gläubigen wird also weder eine »Ethik der Gläubigen« aufzurichten versuchen, noch die vorhandenen Ethiken verantwortlicher und vernünftiger Menschen unter Hinweis auf die direkte Stimme Gottes vom Tisch wischen, vielmehr wird sie immer wieder neu die Bedingungen der Anleihe – sei es in Adaption oder Modifikation – bei bereits vorhandenen oder im Diskurs mit ethisch verantwortlichen Menschen neugewonnenen ethischen Konzepten überprüfen.“ (Ritschl 1988, 288).

## 11. Interpretationsmuster einer Theologie der Unternehmung

*Die wenigen theologischen Modelle in Bezug auf Unternehmen schließen an verschiedene Konstellationen im Verhältnis von „Christ and Culture“ an und rekurren – teilweise konfessionell bedingt – auf differierende Ordnungsvorstellungen (11.1-4). In der US-amerikanischen Theologie wird versucht, die (in sich nicht einlinige) Tradition des Bundesbegriffes zur theologischen Interpretation moderner Gesellschaftsstrukturen, darunter Unternehmen, zu (re)aktivieren. (11.5).*

*Als Netz von Vertragsrelationen und den daraus entstehenden Bindungen ist das Unternehmen als spezifischer Bund im Verweisungszusammenhang übergreifender Bündnisse zu interpretieren. In theologischer Perspektive ist dieser Verweisungszusammenhang eingebunden in den Bund Gottes mit seiner (gefallenen) Schöpfung (11.6).*

Theologie der Unternehmung bedeutet, Erfahrungen von Menschen in und mit Unternehmen so zu beschreiben, dass dieser Lebensbereich (als Weltwirklichkeit Gottes verstehbar wird und) sich in das Selbst- und Weltverständnis von Christen und Christinnen sowie christlicher Gemeinschaften integrieren lässt. Dabei entsteht keine Blaupause der perfekten Unternehmensverfassung (weder kapitalistisch, laboristisch oder anders) noch eine christliche Ex-ante-Standardisierung von Führungsentscheidungen. Es geht vielmehr um eine *solche* Reinterpretation von Unternehmen als Teil der Lebenswelt und gleichzeitig als gesellschaftlicher Akteure, die Anschlussfähigkeit an traditionale christliche Interpretationsmuster herstellt, die ihrerseits einer fortlaufenden Reinterpretation unterworfen sind. Dabei können sich im Verhältnis zu ökonomischen Deutungsmustern Spannungen ergeben, weil der gleiche Gegenstandsbereich in einer abweichende Rationalitätsform beschrieben wird. Dies ist ein Nebeneffekt, der auch sinnvollen Dialog ermöglichen kann. Die folgende Darstellung einiger Positionen und Modelle schließt sich an die von H.R.Niebuhr in *Christ and Culture* vorgeschlagene Typisierung an.

### 11.1 Christ against Culture (Motiv: Götzenkritik)

Tertullian im 21. Jahrhundert?

Der Kirchenvater Tertullian galt H.R. Niebuhr als altkirchlicher Exponent des Christ-against-Culture-Typus. Tertullian hatte bekanntlich den militärischen Dienst durch Christen abgelehnt, einerseits weil dieser Dienst unweigerlich mit

der Teilnahme an heidnischen religiösen Riten und einem Eid auf den Cäsar verbunden war und andererseits, weil dies dem Gesetz Jesu, des Friedenssohnes, widerspräche. Nicht mit der gleichen Härte, aber doch deutlich hielt Tertullian auch Handel und wirtschaftliches Verhalten als ungeeignet für einen Diener Gottes, weil es außer der Habsucht keinen realen Motiv für Tausch und Erwerbsneigungen gäbe. Und Habsucht ist Idolatrie: Götzendienst.

Die deutlichsten Anknüpfungen an diese Tradition finden sich in der wirtschaftsethischen Debatte im Gefolge der Befreiungstheologie. „Kritik der Marktwirtschaft als Kritik am Götzendienst“ kann dieser Standpunkt – nur wenig verkürzend – zusammengefasst werden. Liegen die Wurzeln der Befreiungstheologie zwar im Lateinamerika der 70er Jahre,<sup>1</sup> so sind deren Motive und Denkstrukturen doch weiterhin wirksam. Anhand zweier Texte, die 1996 im Rahmen einer Tagung der Evangelischen Sozialakademie Friedewald zuerst vorgetragen wurden,<sup>2</sup> können einige dieser Motive und Denkstrukturen exemplarisch erläutert werden.

Interdisziplinäre Arbeit findet auch in dieser Tradition statt. Die ökonomischen Theorien, auf die dabei Bezug genommen wird, sind meist entweder marxistischen Ursprungs oder Marx selber.<sup>3</sup> So setzt Michael Löwy unter dem Titel „Der Götze Markt“ befreiungstheologische und marxistische Kapitalismuskritik in Beziehung. Löwy benennt zunächst eine Reihe von Sinnaffinitäten oder Wahlverwandtschaften<sup>4</sup> zwischen Christentum und Marxismus: „der Glaube an transindividuelle Werte ..., die Ablehnung des bürgerlichen Individualismus als Grundlage für das gesellschaftliche Leben; der Vorrang der Gemeinschaft, des gemeinschaftlichen Lebens, des gemeinschaftlichen Teilens der Güter; die utopische Hoffnung auf ein Reich der Gerechtigkeit, der Freiheit, der Brüderlichkeit“. Obwohl in Christentum und Marxismus diese Elemente ganz unterschiedliche Bedeutung hätten, gäben sie „unter bestimmten historischen Umständen, wie sie sich in Lateinamerika seit Ende der fünfziger Jahre entwickelten,“<sup>5</sup> eine Grundlage für aktive Wahlverwandtschaften ab, die letztlich zur Befreiungstheologie geführt hätten. Diesen Sinnaffinitäten sei seit Ende der siebziger Jahre ein neues Element hinzugefügt worden: der biblische Kampf gegen die Götzen und die marxistische Kritik des Warenfetischismus.

In methodisch ähnlicher Weise setzt Segbers mit einer spezifischen Situationsbeschreibung ein, der gleichzeitigen Krise des real existierenden Sozialismus

<sup>1</sup> Exemplarisch dafür sind die Arbeiten der Theologengruppe, die 1976 das Ökumenische Forschungsinstitut „Departamento Ecu­m­é­n­i­c­o­ de­ In­v­e­s­ti­g­a­c­i­o­n­e­s“ (DEI) in San José in Costa Rica gegründet hatten, u.a. Hugo Assmann, Enrique Dussel, Franz J. Hinkelammert, Jorge V. Pixley, Pablo Richard. Der Klassiker ist nach wie vor Hinkelammert 1985.

<sup>2</sup> Löwy 1996, Segbers 1996.

<sup>3</sup> Diese Aussage ist insofern nur bedingt richtig, als sie sich nur auf die positive Rezeption und teilweise gründliche Exegese von Marx' Werken bezieht. Häufiger zitiert werden auch Milton Friedman und Friedrich August von Hayek. Diese Zitate dienen aber nicht einer verstehenden Interpretation dieser Werke. Als Protagonisten eines Neoliberalismus, der alternativlos unsere Zeit zu prägen drohe, stehen diese Ökonomen für das Übel unserer Kultur.

<sup>4</sup> Max Weber hatte Wahlverwandtschaften und Sinnaffinitäten zwischen bestimmten Formen des Protestantismus und dem Geist des Kapitalismus beschrieben. Löwy beruft sich auf diese Vorgehensweise.

<sup>5</sup> Die nicht näher bestimmte Rede von den „bestimmten historischen Umständen“ als relevant für die Bildung von Theologien steht hier als Hinweis auf die strittige Diskussion über Kontextualität und kontextuelle Theologien.

und des Christentums.<sup>6</sup> Dies begründe eine Situation der Solidarität zwischen jenen beiden humanistischen Würdetraditionen. „Mit der institutionellen Krise, in die Christentum und Kirche wie auch der Sozialismus gekommen sind, geraten aber auch die Lernorte für Gerechtigkeit und Freiheit für alle in die Krise. Eine Gesellschaft, die nicht mehr mit der Geschichte vom Barmherzigen Samariter aufwächst, verarmt an Leidenschaft und einer Spiritualität der Barmherzigkeit, die Ressourcen der Solidarität freizusetzen vermag und nach einer Gesellschaft Ausschau hält, in der niemand mehr «unter die Räuber fällt» (Lk.10,30).“<sup>7</sup> Parallel zu Löwy's vierter Sinnaffinität seien christliche wie sozialistische Utopien unter Druck und würden auch aktiv bekämpft. „Man will sie diskriminieren und eliminieren.“<sup>8</sup> Der christlichen Utopie einer Gesellschaft, in der Gerechtigkeit und Freiheit herrschten, stände eine Utopie des Marktes gegenüber, die sich als Realismus tarne.<sup>9</sup>

### Beschreibungen der Gegenwart und Beschreibungen von deren Ideologie

Konsequenz dieses Ansatzes ist, dass nicht die Frage nach der Bedeutung der christlichen Würdetradition für das Leben und Handeln in marktwirtschaftlichen Gesellschaften (Kulturen) in das Zentrum rückt: Nicht die Ethik ist der Ort, an dem christlich-religiöse Tradition und marktwirtschaftliche Gesellschaftsordnung sich begegnen, begrenzen, korrigieren, unterstützen und miteinander streiten. Die Begegnung geschieht in Form einer christlichen Religionskritik: der Kritik an der „Religion des Kapitalismus“<sup>10</sup>. Religion steht gegen Religion, und das bedeutet nichts anderes als: wahre Religion gegen falsche Religion. Als neoliberal apostrophierte ökonomische Theorien werden als verdichtete Reflexionsformen jener falschen Religion herangezogen und kritisiert. Ökonomische Theorien werden faktisch als Theologien jener Religion betrachtet. Beschreibungen negativer Phänomene in Marktwirtschaften (in dieser Deutung immer: aufgrund von Marktwirtschaften) treten unvermittelt neben einzelne Elemente jener Theorien. Beide gelten gemeinsam als Ausdruck einer falschen Utopie, deren inhärente Logik den Weg in einen quasi apokalyptischen Untergang vorzeichnet. Rhetorisch wichtiges Element sind Assoziationsketten, in denen ökonomische termini technici, ethische oder moralische Begriffe und religiöse Deutungen unmittelbar aneinander angeschlossen werden:

„Im Januar 1996 erreichte die Arbeitslosenquote in Deutschland eine Rekordmarke. Am Tag darauf meldete der Börsenbericht in der «Frankfurter Rundschau» auch eine Höchstmarke in der Aktienkursdotierung und eine Senkung der Zinsen. ... Höhere Arbeitslosenquoten belohnt der Markt; die Kurse steigen, wenn die soziale Gerechtigkeit

<sup>6</sup> „Der «real existierende Sozialismus» ist zerfallen – undramatisch, fast banal ging der Zusammenbruch vor sich. Und den Kirchen laufen die Menschen davon.“ (Segbers 1996, 70).

<sup>7</sup> Segbers 1996, 71.

<sup>8</sup> Segbers 1996, 71.

<sup>9</sup> Vgl. Segbers 1996, 73.

<sup>10</sup> So eine Kapitel-Überschrift in Segbers' Vortrag (Segbers 1996, 80).

fällt.<sup>11</sup> Soziale Sicherheit oder ein Arbeitsplatz, ein Recht auf Arbeit sind soziale Errungenschaften und zugleich auch eine Gestalt der Humanität in einer Gesellschaft.<sup>12</sup> Diese Humanität ist unteilbar und steht allen zu.<sup>13</sup> Die Utopie des Marktes kennt diesen Begriff von Humanität und Gerechtigkeit nicht. Ein Handeln, das an Humanität und sozialer Gerechtigkeit orientiert ist, ist ihm (sic!) gleichgültig.<sup>14</sup>

Diese Marktutopie wird anhand einiger gut oder schlecht ausgewählter Zitate als Gegenstand religiöser Bekenntnisakte identifiziert. Es geht jetzt nicht mehr um Marktwirtschaft, ihre Vorzüge und Fehler, sondern um das Reden über Marktwirtschaft und ihre religiös-moralische Wirkung:

„Diese Marktutopie macht unempfindlich gegenüber dem Aufschrei des Leidens an ungerechten und entwürdigenden Verhältnissen wie auch nach (sic!) dem Verlangen nach einer universalen Gerechtigkeit.<sup>15</sup> Der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), Hans-Olaf Henke (sic!) immunisiert die Marktwirtschaft gegen jedwede Infragestellung im Namen der Ethik, da «die Marktwirtschaft an sich moralisch ist und dass sie es nicht dadurch wird, dass man sozialpolitische Argumente reinbringt.»<sup>16</sup> In diesem Urteil dokumentiert sich ein ökonomischer Fundamentalismus, der zugleich auch vom Menschen einen Fatalismus abverlangt. F.A. von Hayek, nobelpreisgeehrter Ökonom des Neoliberalismus, fordert deshalb vom Menschen «eine Demut gegenüber den Vorgängen des Marktes». Demut aber ist ein sittlich-religiöser Begriff, der eine ehrfurchtsvolle Haltung des Menschen gegenüber Gott meint. Marktwirtschaft wird so zu einem Götzen. Sie fordert unbedingtes Vertrauen, Gläubigkeit und Demut.<sup>17</sup>

<sup>11</sup> Die Arbeitslosenquote ist also umgekehrt reziprok zu sozialer Gerechtigkeit. Liegen diese Begriffe auf gleicher Ebene? Die mehrere Jahrzehnte währende Diskussion über Empirizität und umstrittene Deutung der Philipps-Kurve („Verknüpfung von gesamtwirtschaftlichem Zinsniveau und Arbeitslosenquote“) spielt keine Rolle bzw. wird als geklärt vorausgesetzt – ebenso wie die ebenfalls makroökonomische (inverse) Verbindung von Zinsniveau und Kursniveau. Diese makroökonomischen – empirisch mehr oder minder gut feststellbaren – Zusammenhänge, werden mikroökonomisch ausgelegt, als ob es klar wäre, dass und warum der Aktienwert eines Unternehmens bei Entlassungen steige oder nicht, und als ob klar wäre, wie die Verbindung von gesamtgesellschaftlicher Arbeitslosenquote und der Lebenssituation von Individuen, ihren Hoffnungen und berechtigten Erwartungen, ihrem Recht auf Arbeitsplatz zusammenhängen – und was in diesem Zusammenhang soziale Gerechtigkeit bedeuten könne.

<sup>12</sup> Interessant ist, dass „ein Arbeitsplatz“ als eine „Gestalt der Humanität in einer Gesellschaft“ interpretiert wird. Daraus ließe sich – aber nur in nicht-marxistischen Interpretationen – die Konsequenz ableiten, dass Unternehmen, die ja nicht nur Arbeitsplätze vernichten, sondern zunächst anbieten, als wichtige Humanitätsträger marktwirtschaftlicher Gesellschaften bezeichnet werden müssten.

<sup>13</sup> Dies ist ein Satz, dem niemand zu widersprechen wagt. Offen bleibt, was damit gemeint ist, denn soziale Sicherheit, (und/oder?), Arbeitsplatz (und/oder?) Recht auf Arbeit, sind ja nur *eine* Gestalt der Humanität. Folglich müsste Arbeitslosigkeit jener Humanität gar nicht widersprechen, sondern nur der *einen* Gestalt von Humanität.

<sup>14</sup> Die Utopie des Marktes ist jetzt zur Person aufgebaut worden, der etwas gleichgültig sein kann. Die Träger jener Utopie werden nur vage identifiziert. Es ist jedenfalls der Neoliberalismus – beliebteste Exponenten sind Hayek und Friedman.

<sup>15</sup> Konsequenz dieser Argumentationsfigur: Wer universale Gerechtigkeit vielleicht tatsächlich für eine Leerformel hält oder gar die Identifikation von entwürdigenden mit ungerechten Verhältnissen nicht mitvollziehen will (dies hängt natürlich am jeweiligen Gerechtigkeitsbegriff), riskiert sehr schnell, als unempfindlich zu gelten für das Leiden anderer (auch dann wenn man es nicht hören sollte). Falls solche Empathie aber Ausgangspunkt des moralischen Empfindens, der Teilnahme an der moral community sein sollte, läuft dies auf eine Exkommunikation aus dem moralischen Diskurs hinaus.

<sup>16</sup> Unklar bleibt erstens: Inwieweit handelt es sich bei dem Zitat um eine „Immunisierung“. Unklar bleibt zweitens: Soll das Henkel-Zitat jene Unempfindlichkeit gegenüber dem Leiden belegen? Besteht überhaupt irgendein Zusammenhang? Wie verhält sich dies zu Henkels Engagement für Amnesty International und der anderen Hoffnung (Utopie?), dass multinationale Unternehmen auch als trojanische Pferde für Idee und Realisation der Menschenrechte dienen könnten, d.h. für die Ausbreitung zumindest eines Teils derjenigen sozialen Errungenschaften, um deren Verteidigung es Segbers geht?

<sup>17</sup> Segbers 1996, 77f.

Damit ist die religiöse Dimension marktwirtschaftlicher Kultur aufgewiesen. Nicht thematisiert wird, ob „eine Demut gegenüber den Vorgängen des Marktes“ auch im Sinne von Arthur Rich interpretiert werden könnte,

„dass es unser Ziel nicht sein kann, etwa dem utopischen Idealbild einer vollkommenen, von allem personal und strukturell Bösen befreiten Wirtschaft nachzujagen. Die Aufgabe, die sich stellt, ist ungleich bescheidener. Sie wird nur darin bestehen können – und das allerdings ist schon hoch genug gegriffen –, unter verantwortlicher Wahrung der Ansprüche des Menschengerechten wie des Sachgemäßen den Weg zu ordnungspolitischen Maximen in der Ökonomie zu bahnen, die eine Gesellschaft des relativ Guten und Gerechten intendieren und es in sich haben, realistisch Raum für eine bessere Menschlichkeit auch in den wirtschaftlichen Grundbezügen zu schaffen.“<sup>18</sup>

Müsste nicht auch dieser Realismus Richs als Tarnung einer Marktutopie entlarvt werden? Die Bescheidenheit und in diesem Sinne Demut gegenüber dem Sachgemäßen wird bei Segbers weggewischt mit der Interpretation, dass Marktwirtschaft „unbedingtes Vertrauen, Gläubigkeit und Demut“ fordere. Wirtschaftsethische Fragen stellen sich als Fragen von „Entweder-oder“, von Utopie gegen Utopie, von „Christ against Culture“.

In diesem Deutungszusammenhang hilfreich ist – für Löwy wie für Segbers –, dass Karl Marx in seiner Kapitalismuskritik theologische Metaphern verwandte: „«Baal», «das Goldene Kalb», «Mammon», sind einige dieser «theologischen Metaphern», die Marx im «Kapital» und in anderen ökonomischen Schriften benutzt, um das Wesen des Kapitalismus als Götzendienst von Geld, Ware, Profit, Markt oder Kapital zu bezeichnen.<sup>19</sup> Die Börse wird oft «Tempel von Baal» oder von «Mammon» genannt.“<sup>20</sup> Kapitel I,4 in Marx‘ Kapital («Der Fetischcharakter der Ware und sein Geheimnis») wird zum „Ansatzpunkt für eine christliche Kritik der fetischisierten Ideologie der «neo-liberalen politischen Ökonomie».“<sup>21</sup> Verstärkt wird dieses Argumentationsmuster dadurch, dass man sich neuerdings bei dieser Deutung nicht nur auf Marx als Kapitalismuskritiker, sondern auch auf „Apologeten des Kapitalismus“ berufen kann – so Segbers in der Interpretation des Buches KULT-Marketing von Bolz/Bosshart (1995). Er zitiert einige Thesen dieser Autoren:

„Der Kapitalismus im Stadium gesättigter Konsummärkte wird zur ultimativen «letzten Religion» dieser Welt. ... Die Schöpfergötter des kapitalistischen Konsummarktes produzieren endlos und bringen ihre neuesten Kreationen auf die Umlaufbahn der Sehnsüchte der Konsumentenseelen. ... Die Waren selbst werden zur stärksten aller Religionen ... Kurz: Dem Kapitalismus gelingt es, die Waren zu unseren Göttern zu erheben. ... Der Kult der kapitalistischen Religion dauert permanent an; jeder Tag ist ein Festtag des Warenfetischismus.“<sup>22</sup>

Einige theologische Fragen wären angebracht: Wie verhalten sich die Schöpfergötter zu den Waren als Göttern, wobei Waren als Götter gleichzeitig die Religion darstellen? Was ist der Kult jener Religion? Das Einkaufserlebnis? In der Konsequenz dieser Interpretation könnte die Ladenöffnung an Sonn- und Feiertagen

<sup>18</sup> Rich 1987, 242.

<sup>19</sup> Ob tatsächlich der Aufweis von Götzendienst die Intention von Marx war, muss als Frage an die historische Marxforschung hier offen bleiben.

<sup>20</sup> Löwy 1996, 112f.

<sup>21</sup> Löwy 1996, 115.

<sup>22</sup> Bolz/Bosshart 1995, 22f, 223, 248.

auch mit dem grundgesetzlichen Anspruch auf Freiheit der Religionsausübung begründet werden.

Segbers prüft die Adäquatheit dieser Thesen in keiner Weise. Er sieht darin eine Anleitung zum Fetischglauben. In solchen Texten komme zum Ausdruck, dass das Selbstbild westlicher Gesellschaften, sie seien säkular, ein Trugbild sei und nur verdeckte, „vor wem diese Gesellschaft faktisch die Knie beugt.“<sup>23</sup> Notwendig sei eine christliche Religionskritik, die zwischen den Göttern unterscheiden könne. "Die religionskritische Frage ist, wer als Gott verehrt wird. Die biblische Religionsgeschichte lässt sich lesen als eine Geschichte des Ringens um eine Entscheidung, wer Gott ist und wer die falschen Götter sind."<sup>24</sup>

Der Gott der Marktutopie habe durchaus auch seine Verheißung:

„Wenn Menschen sich nur dem Markt gegenüber in Demut verhalten, dann werden sie belohnt von dem gerechten, effizienten und humanen Markt – eben wie von einem «guten Gott».“<sup>25</sup>

Aber es sei ein falscher Gott. Denn „nach biblischem Verständnis“ gehöre zum Wesen der falschen Götter, dass sie Unfreiheit, Tod und Ungerechtigkeit hervorbringen, Menschen als Opfer fordern und Menschen täuschen. Genau diese Phänomene könne man im „grausamen Neoliberalismus“ beobachten:

„Das Menschenopfer kann sehr verschiedene Gesichter annehmen. ... Menschen werden betriebswirtschaftlich für überflüssig erklärt und deshalb geopfert. ... Dieses wirtschaftliche System kostet Opfer, auch Menschenopfer. Ganze Kontinente – wie Afrika – überlässt man dem Hunger und dem Tod; ganze Regionen – wie Teile der neuen Bundesländer – werden abgeschrieben, ohne Aussicht, dass die derzeitige Misere ein Übergangsstadium darstellt.“<sup>26</sup>

„Die Theologie des Marktes, von Malthus bis zur (sic!) den jüngsten Dokumenten der Weltbank, ist eine fürchterliche Theologie, die Menschen opfert.<sup>27</sup> ... Ihr Gott ist ein Gott, der die transzendentalisierte Personifizierung der Marktgesetze darstellt und Opfer, nicht Barmherzigkeit will.“<sup>28</sup>

Die Konsequenzen dieser Weltsicht sind klar: Gefordert ist die klare Entscheidung „gegen jenen unmenschlichen Gott“. „Der Glaube an den befreienden Gott, an den, der sein Antlitz und sein Geheimnis im Kampf der Armen gegen die Unterdrückung offenbar macht, verwirklicht sich notwendigerweise in der Verneinung der falschen Götter und der Abkehr von ihnen. Der Glaube kehrt sich gegen den Götzendienst.“<sup>29</sup> Das Feld der Wirtschaft wird zum Bekenntnisfall, wie es auch exemplarisch in der rhetorischen Frage des Buchtitels von Ulrich Duchrow zum Ausdruck kommt: „Weltwirtschaft heute – Ein Feld für Bekennende Kirche?“<sup>30</sup>

<sup>23</sup> Segbers 1996, 82.

<sup>24</sup> Segbers 1996, 82.

<sup>25</sup> Segbers 1996, 78.

<sup>26</sup> Segbers 1996, 83.

<sup>27</sup> Nota bene: Nicht Menschen in religiösen Handlungen opfern Menschen, sondern „die Theologie opfert“, z.B. in Dokumenten der Weltbank.

<sup>28</sup> Löwy 1996, 116.

<sup>29</sup> Assmann Hugo / Hinkelammert, Franz W.: Der Götze Markt, Düsseldorf 1992, 61 zitiert nach Löwy 1996, 116.

<sup>30</sup> Duchrow 1986.

## Wirtschaftsethik und Ekklesiologie

Wirtschaftsethische Fragen werden so unmittelbar zu ekklesiologischen Fragen. Kirche wird interpretiert in der Tradition der unterdrückten Kirche der Urchristenheit oder auch in der Tradition der bekennenden Kirche. So findet sich immer wieder die mehr oder minder gelungene Bezugnahme auf Dietrich Bonhoeffer.<sup>31</sup> Analog zur Bekenntnissynode von Barmen 1934 müsse die Kirche heute wieder zur Widerstandsmacht und den Dämonen wehrenden bekennenden Kirche werden.<sup>32</sup> Wenn immer wieder von einer „globalen Apartheid“ die Rede ist, „wie sie schon jetzt in den Reichtümern in den Ländern des Südens zu sehen“<sup>33</sup> sei, so erinnert diese Begriffsübertragung an den notwendigen Bekenntnisprozess, wie ihn Duchrow explizit vorgeschlagen hat. Die Benennung der gegenwärtigen Menschheitsprobleme als (a) Apartheid<sup>34</sup>, (b) Scherenentwicklung in der Weltwirtschaft, (c) Massenvernichtungsmittel und (d) Umweltzerstörung generiert eine Linie, welche begrenzte Hoffnung auf weitere Bekenntnisbildungen macht:

*„In weltweiten Bekenntnisprozessen wurde die Apartheid bereits als status confessionis festgestellt, die der Massenvernichtungsmittel ist auf dem besten Wege dazu, wird freilich größere Zerreißproben bringen, da die Beschlussgremien hier nicht rhetorisch bleiben können wie oft im Fall der Apartheid. Am weitesten zurück liegt selbst das Erkennen gegenüber dem Weltwirtschaftssystem. Hier ist dringend geduldige Arbeit nötig, um das Tabu zu brechen. Millionen sterben darüber.“<sup>35</sup>*

Von den Synoden und Organisationen der großen Kirchen wird keine baldige Bekenntnisbildung gegen das Weltwirtschaftssystem erwartet, worin sich Duchrow nicht täuschen sollte. Die von ihm geforderte „ökonomische Alphabetisierung“ der Gemeinden wurde von der Wirtschaftsdenkschrift der EKD explizit aufgenommen, aber sicher nicht in der von Duchrow intendierten Weise.<sup>36</sup>

## Unternehmensethik als Bekenntnis?

Für das ökonomisch-theologische Gespräch – sofern es sich nicht um marxistische Ökonomie handelt – ergeben sich in dieser Deutungstradition wenig konstruktive Anknüpfungspunkte. Analysiert man die unternehmensethische Situation, wie sie sich in diesem Deutungsparadigma ergibt, anhand des in Kapitel 7.5 vorgestellten vier-Quadranten-Schemas von Homann, so wäre zu folgern, dass Unternehmen in Marktwirtschaften sich ausschließlich in der Situation des moralischen Konflikts wiederfinden. Wettbewerbsstrategien sind prinzipiell untauglich. Allenfalls ordnungspolitische Strategien könnten angemessen sein, aber nur solche, die auf eine Überwindung der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung gerichtet sind.

<sup>31</sup> Vgl. Segbers 1996, 84 und ausführlich Duchrow 1986, 36-94.

<sup>32</sup> Vgl. Duchrow 1986, 124-169.

<sup>33</sup> Segbers 1986, 78.

<sup>34</sup> Während Duchrow mit Apartheid explizit auf die Rassendiskriminierung – nicht nur, aber v.a. im Südafrika „vor Mandela“ abhebt, um dieses Bekenntnisbildungsmodell auf die anderen Menschheitsprobleme zu übertragen, will Segbers mit der Übernahme des Apartheidsbegriffs für wirtschaftliche Fragen ähnliche Klarheiten befördern.

<sup>35</sup> Duchrow 1986, 160, Hervorhebungen im Original.

<sup>36</sup> Eine solide Darlegung marktwirtschaftlicher Prinzipien trat logisch genau an die Stelle, an der bei Duchrow die marxistische Dependenztheorie zu stehen kam.

„Nicht der Markt oder der Profit sollen die ökonomische Tätigkeit steuern, sondern die soziale Produktion des Lebens, die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse, die soziale Gerechtigkeit. Wenn solche Kriterien herrschen sollen, müsste eine Art Planwirtschaft (mit bestimmten Marktelementen) mit einer demokratischen Mitbeteiligung, existieren. Aber solche Fragen wie nach der Möglichkeit eines demokratischen (und ökologischen) Sozialismus sind nicht mehr rein theologisch und müssen von den sozialen und politischen Bewegungen der Unterdrückten mit Hilfe des Marxismus gelöst werden.“<sup>37</sup>

Die Deutung des Unternehmens als Organisation spielt in diesem Denktypus kaum eine Rolle: Sie schwankt zwischen Tempel des Götzendienstes, Götzenbild und Götze selber. Die Kommunikation mit Unternehmensrepräsentanten steht in der Gefahr, immer den Modus der Demaskierung jenes sich als „realistisch“ gebärdenden Götzendienstes anzunehmen, dem dann das christliche Bekenntnis entgegenzustellen sei. Bekenntnisse sind mutige Abgrenzungen und Selbstfestlegungen und in extremen Situationen<sup>38</sup> unausweichlich. Doch haben sie immer auch die Tendenz, das Gespräch zu beenden. Sie führen fast immer zum Ausschluss oder zur Abwendung derer, die der zugrunde gelegten Auslegung des Glaubens oder aber der Interpretation der Wirklichkeit nicht oder noch nicht folgen können.

Auch theologische Anfragen sind angebracht. Inwiefern liegt eine Neigung zum Manichäismus vor? Wie ist die Rede vom „Gott des Marktes, der Opfer und nicht Barmherzigkeit will“ vereinbar mit dem Monotheismus des christlichen Glaubens?

Allerdings soll hier nicht der Weg beschritten werden, mit Bezug auf theologische „Wahrheiten“ diese Traditionen ihrerseits zu häretisieren, was einer Übernahme genau jener – mit guten Gründen kritisierbaren – Argumentationslogik gleichkäme. H.R. Niebuhr hat die Position des „Christ against Culture“ treffend als „unvermeidlich, aber unangemessen“ charakterisiert: Sie ist unvermeidlich. Denn wo dieses gesellschaftskritische Element fehlt, „Christian faith quickly degenerates into a utilitarian device for the attainment of personal prosperity or public peace.“<sup>39</sup> Unangemessen ist jene Position nicht nur aufgrund ihrer theologischen Grundlagen, sondern auch deshalb, weil deren zweifelsfrei vorhandene kulturelle Wirkungen immer vermittelt werden in und durch andere Konstellationen des Verhältnisses von Christ and Culture.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Löwy 1996, 118.

<sup>38</sup> Wann aber liegt eine solche Extremsituation vor? Die bei Segbers und anderen vorausgesetzte Wirklichkeitsinterpretation ist geprägt von Eindeutigkeiten, die so nicht vorausgesetzt werden können. Schon die Frage, ob eine zum Bekenntnis herausfordernde Extremsituation vorliegt, kann nicht diskutiert werden, wenn Gegenargumente mit dem Verdikt der Leidensunfähigkeit oder der Immunsierung belegt werden.

<sup>39</sup> Niebuhr 1951, 68.

<sup>40</sup> „Now that we have recognized the importance of the role played by anticultural Christians in the reform of culture, we must immediately point out that they never achieved these results alone or directly but only through the mediation of believers who gave a different answer to the fundamental question.“ (Niebuhr 1951, 67).

## 11.2 Christ of Culture (Motiv: Gnade in der Schöpfung)

Den Gegenpol zu den an der Befreiungstheologie orientierten Ansätzen bezeichnet Löwy als „Marktchristentum“ und erwähnt darunter neben Ronald Reagan die „neo-konservativen religiösen Strömungen, ... Theologen wie Michael Novak usw.“<sup>41</sup>. Von Michael Novak stammt der m.W. einzige Aufsatz, der eine Theologie der Unternehmung explizit zum Thema hat: „A Theology of the Corporation“ (1981).

Novaks Ausgangspunkt ist die Allpräsenz Gottes in seiner Schöpfung: „Gnade ist überall“.<sup>42</sup> Daher lassen sich überall Zeichen von Gottes Weltpräsenz finden, Metaphern der Gnade, die auf Gottes Wege in der Geschichte verweisen. Novak identifiziert sieben Zeichen der Gnade in Unternehmen und vergisst nicht zu erwähnen, dass Sieben eine sakramentale Zahl ist.<sup>43</sup>

**1. Die Schöpfungskraft des Schöpfers:** Entdeckungen und Erfindungen werden in Corporations zu Produkten und damit für die Menschen produktiv gemacht. Darin spiegeln sie die Kreativität Gottes wider; denn die Reichtümer der Welt sind nicht einfach da, sondern liegen als Potentiale in der Natur verborgen und müssen qua menschlicher Mitwirkung am fortgesetzten Schöpfungswerk erst realisiert werden.

**2. Freiheit:** Unternehmen spiegeln Gottes Präsenz in ihrer Freiheit – und diese Freiheit bedeutet für Novak v.a. Freiheit vom Staat. Diese äußert sich ganz wesentlich im privaten, d.h. nicht-staatlichen Eigentum. Novak zitiert eine ungewöhnliche Definition von Kapitalismus: „The idea of a capitalist system has nothing to do with capital and has everything to do with freedom.“ Eigentumsrechte werden nicht (nur) mit utilitaristischen Gründen präferiert: „Property is important less for its material reality than for the legal rights its ownership and use represent and for the limits it imposes on the power of the state. Such liberty was indispensable if private business corporations were to come into existence. Such corporations give liberty economic substance over and against the state.“<sup>44</sup>

**3. Geburt und Sterblichkeit:** Unternehmen spiegeln die Begrenztheit menschlichen Lebens wider. Novak weist auf die Vergänglichkeit von Unternehmen hin: Von 500 der größten amerikanischen Unternehmen in 1954 existierten 1974 nur noch 285. „Recently, Chrysler has been number 10. Will it by 1990 be gone from the list?“<sup>45</sup> „As products of human liberty, corporations rise and fall, live and die. One does not have in them a lasting home – or even an immortal enemy.“<sup>46</sup>

**4. Soziale Motive:** Der Existenz von Unternehmen liegen nicht individualistische Zwecke, sondern von Anfang an soziale Motive zugrunde, wie Novak mit

<sup>41</sup> Löwy 1996, 116.

<sup>42</sup> Novak 1981, 206.

<sup>43</sup> Vgl. Novak 1981, 207.

<sup>44</sup> Novak 1981, 209.

<sup>45</sup> Bekanntlich dauerte es 10 Jahre länger, bis Chrysler durch die Fusion mit der vormaligen Daimler-Benz AG von der Liste verschwand. Die 160 der 215 Unternehmen, die durch Fusionen von der o.g. Liste verschwunden waren, rechnet Novak zu den „verschwundenen“, die ihm als Indiz für „Sterblichkeit“ gelten.

<sup>46</sup> Novak 1981, 210.

Bezug auf Adam Smith's „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ ausführt. Dessen Kritik am Merkantilismus zielt auf den Wohlstand der Nationen – nicht nur Großbritanniens. Durch das System des demokratischen Kapitalismus vermittelt sich diese fundamentale Zielsetzung des Wohlstandes der ganzen Menschheit auf die Unternehmen. Während viele Kritiker den Verlust regionaler oder nationaler Einbettung von Großunternehmen beklagen, sieht Novak darin die auf Universalität zielende Intention. „The invention of democratic capitalism, the invention of the corporation, and the liberation of the corporations from total control by state bureaucracies (although some control always, and properly, remains) was *intended* to be multinational.“<sup>47</sup>

5. **Gemeinschaft:** Unternehmen sind gemeinschaftliche, auf Zusammenarbeit angelegte Gebilde, ein Ressourcenpool, ein Ort gemeinsamer Risikoübernahme. Sie können zu einer Art zweiter Familie werden. Ihre Existenz ist der Grund, weshalb die häufige Individualismuskritik den modernen Kapitalismus nicht trifft; individuelles Unternehmertum gehört eher in biblische Zeiten als in die Zeit des Corporate Capitalism.

6. **Einsicht:** Nicht Geld regiert nach Novak die Welt, sondern Ideen, Einsichten, Erfindungen. So beschreibt er auch die Unternehmen: „The primary capital of any corporation is insight, invention, finding a better way.“<sup>48</sup> Erst Ideen machen das Geld zum Kapital.<sup>49</sup>

7. **Risiko der Freiheit:** Relative Wahl-Freiheit gehört zur Situation der Unternehmen wie der Individuen. Entscheidung müssen getroffen werden ohne letzte Gewissheit über deren Auswirkungen.

Diese theologischen Zusammenhänge bleiben unausgeführt, eher angedeutet. Man kann erschließen, dass das Risiko freier Entscheidungen für Kontingenzwahrnehmung steht und damit auf die Bedürftigkeit menschlicher Unternehmungen auf Gottes Gnade hinweisen kann. In fast allen Abschnitten wechselt Novak ganz schnell von einer Erörterung der Unternehmung zur Erörterung des demokratischen Kapitalismus, wie er ihn versteht.<sup>50</sup> Und obwohl er die eigenständige Bedeutung von Unternehmungen als intermediäre Institutionen betont,<sup>51</sup> bilden sie letztlich keinen eigenen Untersuchungsgegenstand. Darin besteht eine gewisse Asymmetrie. Letztlich sind Unternehmen nur in ihrer Funktion als Elemente des demokratischen Kapitalismus als ökonomisches, politisches und moralisch-kulturelles System interessant.

Vermutlich ist dies der Tatsache geschuldet, dass Novak's Ausführungen in starkem Maße als Antwort auf Kritiker großer Unternehmen und v.a. auf befreiungstheologische Angriffe gegen den Kapitalismus geschrieben sind. In weiten Teilen können Novak's Ausführungen als expliziter Gegenpol zu den im voran-

<sup>47</sup> Novak 1981, 210, Hervorhebung im Original.

<sup>48</sup> Novak 1981, 211.

<sup>49</sup> In Aufnahme einer von Krüsselberg betonten Unterscheidung zwischen den beiden Seiten der Bilanz (Aktiva und Passiva) wäre betriebswirtschaftlich präziser zu formulieren: Erst Ideen machen das Geld (rechte Bilanzseite: Passiva) zum Vermögen (linke Bilanzseite: Aktiva).

<sup>50</sup> Dies ist am deutlichsten ausgeführt in dem – mittlerweile auch deutsch erschienenen – Buch: Die katholische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Novak 1996.

<sup>51</sup> Damit erweitert er den Anwendungsbereich dieses Begriffes gegenüber der Pionierarbeit von Berger/Neuhaus 1981. Vgl. auch Novak 1980.

gegangenen Abschnitt dargestellten Argumenten gelesen werden. War bei Bolz/Bosshart von Schöpfergöttern die Rede, was in der Auffassung von Segbers als Ansatzpunkt für Götzenkritik genommen wurde, so wird bei Novak das in Unternehmen kultivierte kreative Potential zum Abbild der Kreativität des einen Schöpfergottes. Dass Unternehmen das Schöpferhandeln Gottes nur begrenzt und verfälscht widerspiegeln, steht dem nicht entgegen, sondern ist der Wirkung der Sünde geschuldet. Unternehmen „are as capable of sins as individuals are and, in the fashion of all institutions, of grave institutional sins as well.“<sup>52</sup>

In der Auseinandersetzung mit Kritikern bestreitet Novak somit keineswegs negative Phänomene unserer Weltsituation, aber er widerspricht vehement der Ursachenzuschreibung an die Macht von Unternehmen oder an das kapitalistische System. Dem Argument, dass (in 1979) 40% der Weltenergie von 6% der Weltbevölkerung (nämlich den Bürgern der USA) verbraucht werden, stellt Novak unter Bezug auf das Thema „Kreativität“ zunächst die Frage gegenüber, wie und von wem deren Nutzbarkeit entwickelt wurde: 1809 die Verwendung von Anthrazit-Kohle in den USA, 1879 die erste Ölquelle in Pennsylvania, Elektrizität als Lichtquelle 1879 in New Jersey, Förderung der Kernenergienutzung nach dem 2. Weltkrieg durch die US-Regierung, obwohl Öl und Kohle damals billig waren. Dann macht er die Gegenrechnung auf: Fast 100 Prozent dessen, was die moderne Welt mit Energie meint, wurde erfunden durch 6% der Weltbevölkerung. Mehr als 60% jener Energie sind verbreitet über den Rest der Welt. Das Argument ist ein apologetisches: „Though the United States can, of course, do better than that, we need not feel guilty for inventing forms of energy as useful to the human race as the fire brought to earth by Prometheus.“<sup>53</sup> Und an dieser Entwicklung haben die Unternehmen intensiven Anteil: „The agency through which inventions and discoveries are made productive for the human race ist the corporation. Its creativity makes available to mass markets the riches long hidden in creation. Its creativity mirrors God’s. That is the standard by which its deeds and misdeeds are properly judged.“<sup>54</sup>

Analoge Ausführungen beziehen sich auf andere „Vorwürfe“ von Unternehmenskritikern: vom Vorwurf undemokratischer Autokratie über Entfremdungsprozesse in der Arbeitswelt, Profitmaximierung bis zum Vorwurf von Machtkonzentration und Oligopolbildungen („Surely, four large companies in an industry are better than one state monopoly“<sup>55</sup>).

Selbstständige Unternehmen seien *die* soziale Errungenschaft des demokratischen Kapitalismus. Ihr Existenzziel sei die Mehrung des Wohlstandes. Trotz dieser Aufgabenfokussierung als ökonomische Institutionen seien sie auch moralische und politische Institutionen und daher des moralischen Irrtums und der Sünde fähig. Aber auch hier gilt: „Like individuals, corporations are innocent until proven guilty“<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Novak 1981, 221.

<sup>53</sup> Novak 1981, 208.

<sup>54</sup> Novak 1981, 208.

<sup>55</sup> Novak 1981, 217.

<sup>56</sup> Novak 1981, 222.

Eine Theologie der Firma dürfe Unternehmen nicht in den Status des Letztgültigen erheben. Wie alles in der Welt seien Unternehmen Träger von Gottes Gnade und Hindernisse des Heils. Trotz ihres internen religiösen Pluralismus könne der Christ aber wie andere religiöse Menschen auch in ihnen eine religiöse Berufung sehen.

Eine Theologie der Unternehmung – so Novak – müsste es Christen und Christinnen in Unternehmen ermöglichen, dort höchste christliche Werte zu verankern. Ein Theologie der Unternehmung müsste die Basis realistischer externer Kritik bilden. „Der Vorstandsvorsitzende von General Electric braucht eine solche Theologie ebenso, wie diese Unternehmenskritiker im Interfaith Center for Corporate Responsibility.“<sup>57</sup> Allerdings bleibt diese Theologie der Unternehmung bei Novak selbst ein Desiderat. Seine argumentative Fokussierung auf die (durchaus im guten Sinn verstandene) apologetische Aufgabe hat dies zumindest bisher verhindert. Novak's Ansatz ist daher als explizite Gegenposition zu den Vertretern des „Christ against Culture“-Paradigmas und als deutlichste Darlegung des „Christ of Culture“-Standpunktes innerhalb der theologisch-unternehmensethischen Debatte anzusehen.

### 11.3 Christ above Culture (Motiv: Person – Gemeinschaft)

#### Das Unternehmen in der katholischen Soziallehre

In der Sozialenzyklika „Centesimus Annus“<sup>58</sup> kommen die Motive zum Ausdruck, die grundlegend für das nun darzustellende Paradigma „Christ above Culture“ sind:<sup>59</sup> das Gemeinwohl und die (tugendhafte) Entwicklung der menschlichen Person. Das Unternehmen – so heißt es in Centesimus Annus – „darf nicht ausschließlich als »Kapitalgesellschaft« angesehen werden; es ist zugleich eine »Gemeinschaft von Menschen«, zu der als Partner in je verschiedener Weise und mit spezifischen Verantwortlichkeiten sowohl jene beitragen, die das für ihre Tätigkeit nötige Kapital einbringen, als auch jene, die mit ihrer Arbeit daran mitwirken“.<sup>60</sup> Wie der Markt müssen auch Unternehmen unbedingt auf das Gemeinwohl ausgerichtet sein.<sup>61</sup> Der Gewinn ist in Centesimus Annus zwar ein anerkannter Indikator für den Zustand des Unternehmens, aber nicht der einzige. Denn „Zweck des Unternehmens ist nicht bloß die Gewinnerzeugung, sondern auch die Verwirklichung als *Gemeinschaft von Menschen*, die auf verschiedene Weise die Erfüllung *ihrer grundlegenden Bedürfnisse* anstreben und zugleich eine besondere Gruppe im Dienst der Gesamtgesellschaft bilden.“ Dienst an der Gesamtgesellschaft und umfassende Entwicklung des Menschen in der Arbeit bilden das höch-

<sup>57</sup> Novak 1981, 224.

<sup>58</sup> Johannes Paul II. 1991. Papst Johannes Paul II. könnte – so Novak – den Titel „Papst des Wirtschaftsunternehmens“ verliehen bekommen. Vgl. Novak 1996, 127.

<sup>59</sup> Als dessen historisch wirkungsmächtigster Exponent kann Thomas von Aquin gelten.

<sup>60</sup> Johannes Paul II. 1991, 43,2.

<sup>61</sup> Johannes Paul II. 1991, 43,1

ste Zielsystem der Unternehmung, in welches der Gewinn als Indikator eingeordnet wird. Die letzte Zielbestimmung des Menschen aber ist Gott selber.<sup>62</sup>

Im Blick auf die Entwicklung der katholischen Soziallehre, soweit sie sich in den päpstlichen Enzykliken widerspiegelt, ist die Deutung des Unternehmens als Personenverbund keineswegs selbstverständlich. Jean-Yves Calves hat dargestellt, dass und warum Leo XIII, der Autor von *Rerum Novarum* 1891, zwar das Naturrecht auf einen familiengerechten Arbeitslohn über die Gültigkeit von Arbeitsverträgen stellte, dies aber nie mit der Argumentationsfigur vom Unternehmen als Personengemeinschaft mit einem gemeinsamen Zweck begründet hätte.

Der Grund ist der, dass die Ausbildung von zielorientierter Gemeinschaft kaum möglich ist, wenn die Laufzeit von Arbeitsverträgen in Tagen gemessen wird, wie dies Ende des 19. Jahrhunderts überwiegend soziale Realität war. Der Arbeiter gehört dann nicht zum Unternehmen, sondern bringt von außen eine bestimmte Leistung bei. Die Beziehung der Unternehmung zu ihren Eigentümern war langfristiger als die zu ihren Arbeitern. Heute ist dies eher umgekehrt. Insofern spiegeln sich im Vergleich von *Rerum Novarum* und *Centesimus Annus* historische Entwicklungen, die relativ spät in die Lehrbildung aufgenommen wurden, woraus sich Novak's Ehrentitel zum Teil erklärt. Man kann dies aber auch als Anfrage an die fortdauernde Plausibilität jenes Modells lesen. Wenn die Dauerhaftigkeit von Beziehungen Voraussetzung für den Aufbau von Gemeinschaftsbindungen und gemeinsamen Zielorientierungen eines „Personenverbundes“ ist, dann könnten die derzeitigen Reorganisationen von Unternehmensstrukturen (Stichworte sind: Netzwerkstrukturen, virtuelle Firma) dazu führen, dass sich das Deutungsmuster in *Centesimus Annus* in nicht all zu ferner Zukunft wieder überleben könnte.

### Managing as if Faith Matters

Bleibende Bedeutung wird jedoch die – für die katholische Tradition typische – Methodik behalten, an Alltagsplausibilitäten (Gewinn als Erfolgsindikator) anzuknüpfen und diese in Richtung auf die Verwirklichung einer Gemeinschaft von Menschen im Dienst der Gesamtgesellschaft und auf die Entwicklung der Person zu transzendieren.

Besonders schön wird dies in einem Text deutlich, den Michael Naughton und Helen Alford O.P. im Rahmen einer Tagung zu Catholic Social Teaching and Management Education 1997 präsentiert und nun in ihr gemeinsames Buch „Managing as if faith mattered“<sup>63</sup> aufgenommen haben. Ausgangspunkt ihrer Erörterungen ist die Erfahrung (nicht nur, aber insbesondere) von Managern, zwischen ihrem Leben in der Familie oder als Gläubige und ihren beruflichen Aufgaben keine Integrität herstellen zu können, als „gespaltene Persönlichkeiten“ zu existieren und im dauernden Kompromiss befangen zu bleiben. Hier gelte es, die reichen Traditionen des Christentums fruchtbar zu machen. Die Frage nach der Integrität im Unternehmensalltag stellt sich als eine doppelte: „What kind of person should I

<sup>62</sup> Johannes Paul II. 1991, 41,3

<sup>63</sup> Alford/Naughton 2001.

as a manager or employee strive to become?“ und „What kind of organizational community should I as a manager or employee, strive to build and maintain?“<sup>64</sup>

Im Rahmen eines strikt teleologisch orientierten Modells analysieren sie die Güter, d.h. Ziele einer Organisation, auf mehreren Ebenen: Auf einer ersten Ebene unterscheiden sie fundamentale Güter und exzellente Güter. Diese Unterscheidung ermöglicht eine Ziel-Mittel-Hierarchie, da fundamentale Güter selbst zu Mitteln von exzellenten Gütern werden könnten. Als solche Mittel sind sie von höchster Bedeutung. Geld und Profit werden als in diesem Sinne fundamentalstes Ziel in diese Hierarchie eingebettet, sind aber auszurichten auf die exzellenten Ziele „menschlicher Entwicklung“.<sup>65</sup> „The organizational common good is *the promotion of all the goods necessary for integral human development in the organization, in a such way (sic!) as to respect the proper ordering of those goods.*“<sup>66</sup>

Daraus ergibt sich die Kritik am Shareholder-Value-Ansatz, welcher eben diese rechte Ordnung verkehre. Genauer: Aus dem Modell ergebe sich die Forderung, dass die Entscheidungen in Bezug auf die fundamentalen Güter so getroffen werden, dass sie die exzellenten Güter fördern. „Foundational and excellent goods must be considered *simultaneously*. The mistake of the shareholder model is to consider these goods *sequentially*; only after the foundational good of profit has been attained does the shareholder model consider how profits might be used to promote excellent, human goods.“<sup>67</sup> Reflexionen auf die systemische Bedeutung des Gewinnmotivs in unterschiedlichen Rahmenordnungen finden sich in den Ausführungen von Alford/Naughton nicht.

Der Stakeholder-Value-Ansatz vermeide zwar die Absolutstellung des Gewinnziels, wird aber ebenfalls kritisiert – auf der zweiten Ebene der Analyse. Auf dieser Ebene gehe es nicht um Ziel-Mittel-Hierarchien, sondern um das Verhältnis von privaten, individuellen oder partikularen zu öffentlichen oder gemeinsamen Gütern. Das Stakeholder-Modell sei als Analyseinstrument konfligierender, immer partikularer Interessen geeignet. Aber normativ gehe es über das „Ausbalancieren“ unterschiedlicher Interessen nicht hinaus. Der Grund liege darin, dass das Stakeholder-Modell keine angemessene Vorstellung von Gemeinwohl kenne. Mögliche Konflikte zwischen persönlichen und gemeinsamen Gütern werden durch die Unterscheidung von Allokation und Partizipation „aufgehoben“ (oder wegdefiniert). „By allocation we share a pizza ... by participation we share a conversation over pizza.“ Als „common goods“<sup>68</sup> seien solche Güter zu bezeichnen, bei denen Partizipation Priorität hat.<sup>69</sup> Geld beispielsweise muss alloziiert werden, an der Unternehmenskultur partizipieren alle. Bei wirklich gemeinsamen Gütern heben sich die Konflikte zwischen individuellen und partikularen Interessen auf, weil das Gemeinsame gleichzeitig der Förderung individueller persönlicher Entwicklung diene. Der Fehler des Stakeholder-Modells liege also in einem falschen

<sup>64</sup> Alford/Naughton 2001, 8.

<sup>65</sup> Vgl. Alford/Naughton 2001, 40.

<sup>66</sup> Alford/Naughton 2001, 45.

<sup>67</sup> Alford/Naughton 2001, 67f.

<sup>68</sup> Die Begriffe „common goods“ and „public goods“ werden bei Alford/Naughton austauschbar verwendet. Bedauerlicherweise kennt die deutsche Sprache zu Gemeinwohl keinen Plural. Vgl. den Titel von Fetzer 1998.

<sup>69</sup> Vgl. Alford/Naughton 2001, 51.

Verständnis der menschlichen Person. „Since the stakeholder model discounts participation because it accepts in principle an individualistic view of the human person. ... Since the stakeholder model views the organization as a group of autonomous individuals who affect or are affected by the organization, an analysis of it begins from what the person *has* as a „stake“ in the company. By contrast, the common good model begins with who each person *is* – a social and spiritual being whose development is intimately connected to the good of others through a complex of shared ends.“<sup>70</sup>

Um Missdeutungen zu vermeiden sei darauf hingewiesen, dass die ökonomische Theorie der öffentlichen Güter (Public Goods) kaum an jene public goods bei Alford/Naughton anschließt. Scheinbar entspricht die Abgrenzung von allokativen und partizipativen Gütern genau jenem Merkmal öffentlicher Güter in der Marginalanalyse, nach dem eine zusätzliche Nutzung keine zusätzlichen Kosten verursacht: Ein zusätzlicher Teilnehmer am Gespräch über Pizza verursacht keine relevanten Kosten, kann vielmehr gesprächsbelebend wirken. Ein zusätzlicher Nutzer der Pizza verursacht Kosten bei den anderen. Sie haben weniger. Die in der Ökonomie diskutierten Fragen z.B. nach der Übernutzung öffentlicher Güter, wodurch diese zu nicht-öffentlichen Gütern werden, deren Allokation geregelt werden muss, tauchen bei Alford/Naughton nicht auf.

Aus beiden Ebenen der Analyse ergibt sich das in der Abbildung dargestellte Güterschema, an dem sich die Politik im Unternehmen orientieren kann und soll.

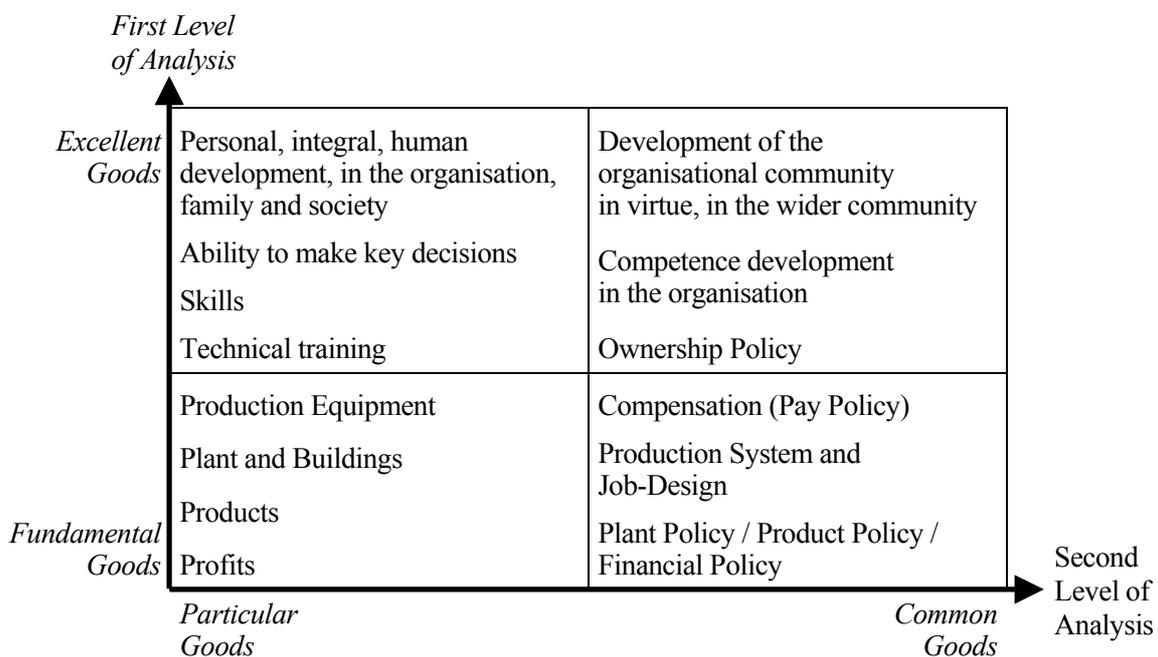


Abb. 6: *The Goods of the Organisation*<sup>71</sup> (Alford / Naughton)

<sup>70</sup> Alford/Naughton 2001, 57.

<sup>71</sup> The Goods of the Organisation Organized by the First Two Levels of Analysis of the Common Good Model, in: H. Alford O.P. / M. Naughton: Common Good and the Purpose of Business, Paper presented 1997, vgl. Alford/Naughton 2001, 65.

In der Auslegung dessen, was menschliche oder gesellschaftliche Entwicklung bedeuten kann, werden normative Begriffe aus der katholischen Soziallehre eingesetzt:

- Die universale Bestimmung der materiellen Güter impliziert, dass bei Allokationsentscheidungen zuerst die Frage nach der **Partizipation** zu stellen sei – mit Konsequenzen für die Bestimmung gerechter Löhne oder der Ausgestaltung von Eigentumsverhältnissen (bevorzugtes Element: Mitarbeiteraktienprogramme).<sup>72</sup>
- Persönliche Entwicklung bedarf auch individueller Freiheit. Hierauf bezieht sich das Prinzip der **Subsidiarität**, ein Organisationsprinzip, wonach die Verantwortung unterer Ebenen respektiert und gefördert werden sollte mit zahlreichen Auswirkungen auf Arbeitsplatz- und Organisationsgestaltung.<sup>73</sup> Das Prinzip der **Solidarität** kann in gleichem Maße persönliches und organisationales Handeln orientieren. Das Prinzip der **Personalität**, des Vorrangs der Person vor den Sachen, habe sich in der christlichen Tradition zur Priorität der Arbeit über das Kapital entwickelt. Beide Managementdimensionen werden diskutiert in Bezug auf Entlohnungssysteme und die sozialen Implikationen von Produktentwicklungen.

Doch Prinzipien können zwar Orientierung geben, müssen aber im täglichen Handeln und Entscheiden erst Raum gewinnen. Dazu müssen sie individuell und organisational habitualisiert werden. So verbinden Alford/Naughton ihr Gemeinwohlschema mit einer Tugendlehre<sup>74</sup>, genauer: mit einer Relektüre der thomasi-schen Tugendlehre und ihrer – auf Aristoteles zurückgehenden – Kardinal-tugenden: Klugheit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Mut. Im Rahmen des so – je nach Beurteilung: kunstvoll oder künstlich – gebildeten Horizonts von (a) Handlungsfeldern im Rahmen einer zweidimensionalen Ziel-Mittel-Hierarchie, (b) Sozialprinzipien der neueren katholischen Soziallehre und (c) der klassischen Tugendlehre erörtern Alford/Naughton zahlreiche Konfliktfelder, wie sich schon aus der Gliederung des mittleren Teils ihres Buches<sup>75</sup> ergibt:

Kapitel	Handlungsfeld	Tugend	Sozialprinzip
4	Job Design:	Prudence and	Subsidiarity in Operations
5	Just Wages:	Justice and the	Subjective Dimension of Work in Human Resources
6	Corporate Ownership:	Temperance and	Common Use in Finance
7	Marketing Communication and Product Development:	Courage and	Solidarity in Marketing.

Abb. 7: Handlungsfelder, Tugenden und Sozialprinzipien des Managements (Alford/Naughton)

<sup>72</sup> Vgl. Alford/Naughton 2001, 76f

<sup>73</sup> Vgl. Alford/Naughton 2001, 77f

<sup>74</sup> „We may thus define virtue ... as a stable disposition to act well, that is, to use the right means in pursuit of good ends“ (Alford/Naughton 2001, 81).

<sup>75</sup> Alford/Naughton 2001, 99-204. Der Inhalt der folgenden Tabelle entspricht wörtlich den jeweiligen Überschriften.

Die bis dahin strikt naturrechtliche Argumentation wird – wie bei Thomas – durch ein Natur-Übernatur-Modell überboten. Den beiden geschilderten Analyse-Ebenen wird eine dritte Ebene hinzugefügt, die aber in die Grafik nicht eingebaut werden konnte: Die Unterscheidung zwischen wirklichen und scheinbare Gütern (real and apparent goods). Die Unterscheidung ist einfach: Wirkliche Güter erfüllen die Erwartungen, derentwegen sie erstrebt werden, scheinbare Güter nicht. Auch scheinbare Güter sind Güter und werden empirisch als solche erstrebt, aber eben ohne dass die damit verbundenen Hoffnungen erfüllt würden. Irrtum über die Ziele und Irrtümer über das eigene Selbst führen zu Unsicherheiten und zu Paradoxa, die im Glauben überwunden werden im Blick auf die Quelle alles Guten: Gott. „God is our final, lasting, universal Common Good because union with God in heaven is open to all of us equally as we are all drawn into the common, shared love of the Father, Son and Holy Spirit. We see here that both the common and the particular or individual goods are satisfied simultaneously in God, and that the common good is the source of fulfillment for each particular person. In the kingdom of God, there is no longer any danger that the particular good of each person could be submerged in the common good of the community, since the two coexist in God.“<sup>76</sup>

Konsequenterweise wird die oben dargestellte Gliederung fortgeführt durch Reflexionen auf die Tugenden des Glaubens, die Bedeutung von Spiritualität im Unternehmen und die Bedeutung der Liturgie, denen aber bezeichnenderweise keine unternehmensinternen Handlungsfelder zugeordnet werden konnten.

8	Faith, Hope, and Charity:	Authentic Habits of a Christian Spirituality of Work
9	Liturgy:	The Source and Summit of Our Work

*Abb. 8: Theologische Tugenden des Managements (Alford/Naughton)*

Zielgruppe ihrer Ausführungen sind christliche Führungskräfte. Immer wieder werden Einwände wiederlegt, die an den religiösen Pluralismus in modernen Unternehmen erinnern und mit diesem Argument die christlichen Ansprüche zurückweisen wollen. Diese Widerlegungen sind deshalb möglich, weil in den Kapiteln 4 bis 7 strikt naturrechtlich argumentiert wird. Die Einsicht in die Sozialprinzipien, in die Bedeutung der Kardinaltugenden oder z.B. in die Nützlichkeit von Mitarbeiterpartizipation ist – so der Anspruch – jedem Vernünftigen zugänglich. Die Einsichten des Glaubens vertiefen diese Erkenntnisse und ermöglichen es christlichen Führungskräften, in den Ambiguitäten alltäglicher Entscheidungen diese Sicht durchzuhalten.<sup>77</sup>

Was hier versucht wird, ist zum einen die Anknüpfung an krude ökonomistische Unternehmensinterpretationen (making profit) und entsprechende Alltagserfahrungen und zum anderen die Transzendierung derselben hin auf höhere Ziele. Während Novak Gnadenerweise Gottes in der Schöpfung in den Dimensionen der Unternehmensinterpretation zu identifizieren versuchte („Christ of Culture“) und

<sup>76</sup> Alford/Naughton 2001, 64.

<sup>77</sup> Kapitel 8 und 9 stehen gemeinsam unter der Überschrift: Sustaining the Engagement.

in den radikaleren Traditionen die Überwindung kapitalistischer Unternehmensstrukturen angestrebt wird („Christ against Culture“), verwenden Alford/Naughton das scholastische Natur-Gnade-Schema: *gratia non tollit naturam sed perficit*, und stehen paradigmatisch für die von H.R.Niebuhr als „synthesists“ bezeichnete Tradition: „Christ above Culture“.

## 11.4 Christ and Culture in Paradox (Motiv: Subjekt versus System)

### 11.4.1 Reformatorische Anfragen

Sicher ist es nicht adäquat, die kontroverstheologischen Positionen vergangener Jahrhunderte in der Diskussion theologischer Unternehmensethiken im 21. Jahrhundert unbefragt zu übernehmen. Jedoch sind die konfessionsspezifischen Traditionen weiterhin wirksam. Daher sollen – auch um der klaren Typenbildung willen – zunächst Differenzen benannt werden, die insbesondere aus lutherischer Sicht geltend zu machen sind.

Was Niebuhr als Haupteinwand gegen die gerade vorgestellte Antwort auf das Christ and Culture-Problem formuliert, kann hier übertragen werden: die Unterschätzung der **Sünde** in allem menschlichen Handeln und daher auch allen menschlichen Kulturformen. „Clement, Thomas, and their associates note that man’s reason may be darkened, but is not in its nature misdirected; for them the cure of bad reasoning lies in better reasoning, and in the aid of the divine teacher. ... But the dualist of Luther’s type discerns corruption and degradation in all man’s work. *Before the holiness of God* as disclosed in the grace of Jesus Christ there is no distinction between the wisdom of the philosopher and the folly of the simpleton, between the crime of the murderer and his chastisement by the magistrate, ... The dualist does not say that there are no differences between these things, but that before the holiness of God there are no significant differences ...“<sup>78</sup> Sünde erscheint bei Alford/Naughton nicht oder nur als Schwäche. Jesus Christus und seine Gnade erfüllen und vollenden, was der Mensch von Natur aus ist und werden kann.

Lutherische Theologen neigen dagegen dazu, den Ausgangspunkt bei grundlegenden **Konflikterfahrungen** zu wählen: dem Konflikt zwischen Gott und Mensch oder auch bei den innerweltlichen und letztlich nicht überbrückbaren Konflikten zwischen Menschen und Gruppen. „In nature man meets not only reason, order, and life-giving goodness, but also force, conflict, and destruction.“<sup>79</sup> Für Alford/Naughton war die Befangenheit im ständigen Kompromiss zwischen christlicher Existenz und den Rollenanforderungen des Managements der negative Ausgangspunkt und dessen Überwindung in einer ganzheitlichen Sicht des Unter-

---

<sup>78</sup> Niebuhr 1951, 152.

<sup>79</sup> Niebuhr 1951, 158.

nehmens das Ziel. Demgegenüber betont z.B. Robert Bachelder „executives should expect that their general and personal callings will exist in tension. ... What executives must do is accept the moral ambiguities of their companies and yet fully participate in them, trusting all the while in God to open the way to new moral possibilities.“<sup>80</sup> Der Glaube überwindet nicht die ethischen Zweideutigkeiten und Konflikte, sondern befreit zu deren Annahme.

Der stärkeren Betonung der Macht der Sünde im Zusammenhang mit den Konflikterfahrungen korrespondiert ein **geringerer Optimismus** in Bezug auf die Funktion weltlicher Institutionen. Weltliche Ordnungen dienen in dieser Sicht weniger der Entwicklung einer tugendhaften Gemeinschaft auf dem Weg zu einem erfüllten Leben, sondern allenfalls dazu, die Auswirkungen der Sünde einzudämmen und in Schach zu halten.

Ein weiterer klassischer Differenzpunkt muss indirekt erschlossen werden: das Verhältnis von Laienchristen zum geistlichen Stand und der Umgang mit den Forderungen der **Bergpredigt** bzw. anderer „radikaler Forderungen“ des Evangeliums. In der spätmittelalterlichen Frömmigkeit wurden diese Forderungen (neben den Antithesen der Bergpredigt auch Armut, Keuschheit und Gehorsam) in die sogenannten *consilia evangelica* für die vollkommenen Christen aufgenommen. Den Weltchristen waren sie erlassen. Die Unterscheidung von Geboten für alle Christen und evangelischen Räten für die Vollkommenen verläuft strukturanalog zum Stufenschema von Kardinaltugenden und theologischen Tugenden und begründet einen höheren Wert des monastischen Lebens.<sup>81</sup> Eine Auslegung des Ansatzes von Alford/Naughton dergestalt, dass hier in augustinischem Sinn die kontemplative Annäherung an Gott mit der asketischen Entfernung von der Welt in reziprotem Zusammenhang steht,<sup>82</sup> ist möglicherweise übertrieben. Doch die Strukturanalogie zu verschiedenen Heiligkeitsstufen mit dem geistlichen Stand an der Spitze scheint mir unübersehbar. Da „Managing as if Faith mattered“ eindeutig an Laienchristen adressiert ist und in dieser Interpretation die *consilia evangelica* primär für die geistlichen Stände und das Mönchtum gelten, würde mit dem Zwei-Stufen-Modell als schweigendem Hintergrund verstehbar, warum im Rahmen des Stufenschemas von Alford/Naughton die Forderungen der Bergpredigt keine relevante Rolle spielen. Luther hat sich nicht nur selbst von der Mönchskutte getrennt, sondern auch *theologisch* den Vorrang des geistlichen Standes über andere Berufe aufgehoben. Am deutlichsten wird dies m.E. dort, wenn er „den drei menschlich gesehen (funktional; J.F.) differenzierten Ständen des häuslichen, weltlichen und geistlichen Regiments als vierten Stand den der »rechten Christen« gegenüberstellt, der als Stand vor Gott in allen drei Ständen vor der Welt in Erscheinung treten kann.“<sup>83</sup> „Gegenüber Gott sind alle Berufe und Werke ... gleich. Gegenüber den Menschen ... bemessen sie sich allein nach ihrem sozialen und

<sup>80</sup> Robert S. Bachelder, ‚Ministry to Managers‘, in: *The Christian Ministry* 15 (September 1984), 14, zitiert nach Wensveen Siker 1989, 885.

<sup>81</sup> Vgl. Frey 1990, 18. 120f und Lange 1992, 246. 278f. Ob es sich bei dieser Interpretation tatsächlich nur um ein Missverständnis jener Tradition handelt, wie Gründel 1981 nahelegt, kann hier nicht untersucht werden.

<sup>82</sup> Vgl. Duchrow 1983, 507.

<sup>83</sup> Duchrow 1983, 511.

politischen Nutzen.<sup>84</sup> Darauf beruht dann auch die Trennung von Amt und Person in der lutherischen Tradition.

Schließlich ist auch die Frage nach der **kirchlich-theologischen Vereinnahmung** zu stellen: Inwiefern setzt ein Modell wie bei Alford/Naughton die Kenntnis der wahren Bestimmung des Menschen als Person voraus? Inwiefern impliziert es eine vermeintliche theologische Kenntnis von guter, tugendhafter Entwicklung der Gemeinschaft? Ist ein solches Modell kompatibel mit der Pluralität von Lebensorientierungen der im Unternehmen beteiligten Menschen? Besteht nicht die Gefahr, dass es in Richtung einer letztlich geistlich vereinnahmenden Förderung homogener Unternehmenskulturen ausgelegt wird? Gegen solche Vereinnahmungstendenzen des welthaften Geschehens durch die geistliche Bestimmung hat die reformatorische Tradition bekanntlich mehr als eine Aversion. Das Wirken des Menschen wird nicht in der Welt *auf Gott hin*, sondern von Gott her *auf die Welt hin* verstanden. Rechtfertigungslehre und die Lehre von den zwei Regimenten Gottes sind hier die Stichworte.

### 11.4.2 Reformatorische Dualismen

Die reformatorischen Differenzierungen (Gesetz und Evangelium; geistliches und weltliches Regiment; Amt/Beruf und Person), welche idealistischen Gesellschaftskonzeptionen entgegenstehen, hatten und haben aber Kosten. Diese liegen in einer Neigung zu Dualismen der verschiedensten Art.

Die Zwei-Regimenten-Lehre wurde zur Zwei-Reiche-Lehre und ließ sich in der lutherischen Tradition verbinden mit dem äußerlichen Reich der Vernunft und der innerlichen Herrschaft christlich-gläubiger Motivation.<sup>85</sup> Niebuhr spitzt dies auf die These zu: „the dualism in Luther’s solution of the Christ-and-culture problem was the dualism of the „How“ and the „What“ of conduct. From Christ we receive the knowledge and the freedom to do faithfully and lovingly what culture teaches or requires us to do.“<sup>86</sup> Oder wie Trutz Rendtorff formuliert: „Das Christentum ist nicht die Lösung der Weltprobleme, sondern die Steigerung der Sensibilität für sie.“<sup>87</sup> In diese Tradition passen sehr gut solche Vorschläge, die für ein Zusammenspiel christlich-theologischer Problem-*Heuristik* und ihrer Abarbeitung mittels rational-konstitutionalistischer Institutionenanalyse plädieren.<sup>88</sup>

<sup>84</sup> Duchrow 1983, 509.

<sup>85</sup> Man könnte hier eine größere Kompatibilität der lutherischen Tradition sowohl mit vertrags-theoretischen als auch mit Luhmann’schen Interpretationen der Organisation feststellen. Für Luhmann konstituiert sich Gesellschaft (und auch Organisationen als gesellschaftliche Subsysteme) aus Kommunikation und das Individuum ist *nicht* Teil, sondern Umwelt der Gesellschaft. Vertragstheoretisch besteht die Organisation aus einem Set von Vertragsbeziehungen. Wie in der lutherischen Tradition, die natürlich weder vertrags- noch systemtheoretisch argumentiert, wird in diesen beiden Theorien die Unableitbarkeit des Individuums als Person, im Gewissen oder vor Gott festgehalten. Die Unternehmung wird nicht als Gemeinschaft von ganzheitlich verstandenen Personen verstanden, sondern als ein Netz *äußerlicher* Vertragsrelationen oder systembildender Kommunikationsbeziehungen. Daher können aus einer Bestimmung des christlichen Menschenbildes, einem Idealtyp christlicher Gemeinschaft o.ä. auch keine Ziele des Unternehmens als Gemeinschaft abgeleitet werden.

<sup>86</sup> Niebuhr 1951, 175.

<sup>87</sup> Rendtorff 1990, 91.

<sup>88</sup> Dies ist kennzeichnend für Karl Homann und seine Schüler/innen.

Eine andere dualistische Variante trennt Individuen und Privatbereich vom Öffentlichen, trennt eine Sphäre der Liebe von einer Sphäre des Rechts. V.a. letztgenannter Dualismus (Liebe und Recht) ist mitverursacht durch Luthers Verhältnisbestimmung von Gesetz und Evangelium innerhalb des weltlichen Regiments bzw. durch seine Lösung des Bergpredigt-Problems: der Frage also, wie der allgemeine Friede unter der (noch bestehenden) Herrschaft der Sünde durch die Macht des Schwertes und den zivilen Gebrauch des Gesetzes gesichert und ggf. mit Gewalt durchgesetzt werden kann, wenn den Christen die Entäußerung all ihrer Gewalt aufgetragen ist.

Luthers Lösung verläuft nach dem Unterscheidungs-Muster „Christperson für mich“ – „Welperson für andere“. Gewaltverzicht, zuvorkommende Liebe, wenn es um die eigenen Belange geht, aber Anwendung der Gewalt, wenn es um die legitimen Interessen anderer geht.<sup>89</sup> Ist dies ein hilfreiches Deutungsmuster? Jedenfalls lässt sich über dieses Muster sehr gut die Irrelevanz des Evangeliums für Lebensbereiche feststellen, in denen jede Entscheidung wegen vielfältiger Interdependenzen eine Entscheidung *für andere* darstellt. Dies ist aber die typische Situation in ökonomischen Zusammenhängen im Allgemeinen und in Unternehmen im Besonderen.

### 11.4.3 Unternehmensethik als Paradox?

Niebuhr bezeichnet diesen dualistischen Typus als „Christ and Culture in Paradox“. Er entspricht dem, was Wendland als Fehlansatz des Dualismus charakterisiert hatte. Offen muss hier die Frage bleiben, ob eine theologische Interpretation von Unternehmen als Interaktionssystemen in dieser Tradition ein Paradox bleiben muss. Bisher sind zumindest im deutschsprachigen Raum kaum diesbezügliche Ansätze erkennbar.

Das entscheidende – vielleicht hinderliche – Interpretationsmuster ist die Entgegensetzung von christlichem Subjekt zu jeder Form von Systemen. Die theologische Herauslösung des Individuums aus den Geltungsansprüchen des religiösen Kollektivs als (ihrerseits sozial tradierte) Grunderfahrung des lutherischen Protestantismus scheint konstruktivere Interpretationen bisher verhindert zu haben. So dürfte es kein Zufall sein, dass Andreas Pawlas, der in umfassender Weise mit eindrucksvoller betriebswirtschaftlicher Kenntnis die Werke Martin Luthers in unternehmensethischen Fragen auswertet, seine Arbeit eben nicht (mehr) „*Unternehmensethik*“<sup>90</sup> nennt, sondern „lutherische *Berufs-* und *Wirtschaftsethik*.“<sup>91</sup>

Martin Honecker

In gewisser Weise paradox sind die Ausführungen von Martin Honecker.<sup>92</sup> Unternehmensverantwortung scheint für Honecker – anders als für Eilert Herms – kein Problem zu sein: Als Organisationen mit rechtlichem Status können sie „verant-

<sup>89</sup> Duchrow 1983, 539f.

<sup>90</sup> So noch in einer früheren Aufsatzfassung Pawlas 1991.

<sup>91</sup> Pawlas 2000.

<sup>92</sup> Vgl. zum Folgenden Honecker 1993.

wortlich gemacht werden ... und also moralisch haftbar“ sein. „Dabei geht es nicht bloß um das moralische Verhalten einzelner Mitarbeiter oder der Unternehmensleitung, also um die Moral der einzelnen wirtschaftenden Subjekte. ... Vielmehr kommt es darauf an, zu erkennen, dass Regeln, Kodizes des Verhaltens in einem Unternehmen das leisten können, was einzelne Mitarbeiter je für sich gerade nicht umfassend leisten können, nämlich die Regelung moralischen Handelns als Kennzeichen eines Unternehmens. Das Unternehmen als Organisation bildet folglich eine »Schnittstelle« zwischen individuellen und gesellschaftlichen Erwartungen“<sup>93</sup> Unternehmen sollen zwar nicht personifiziert werden, aber: „Unternehmen haben ein Interesse daran, dass auch im Blick auf das Kollektiv dessen moralische Maßstäbe erkennbar sind.“<sup>94</sup> Auch gegenüber einem Unternehmensstrafrecht äußert sich Honecker positiv: „Der alte aus dem römischen Recht stammende Grundsatz »Societas delinquere non potest« ... erweist sich heute als unhaltbar. ... In Zukunft wird man ... die strafrechtliche Verantwortlichkeit schärfer fassen müssen. Kollektive Verantwortlichkeit erfordert allerdings eine Neugestaltung der bestehenden juristischen Kultur.“<sup>95</sup> Wie die Wirtschaftsdenkschrift unterscheidet er die drei Verantwortungsebenen und sieht „zwischen der Ebene der individuellen Verantwortung des Einzelnen und der institutionellen Verfasstheit einer Ordnung ... die Meso-Ebene der Verbände, Kollektive, korporativer Verantwortungsträger.“<sup>96</sup> Honecker weist darauf hin, dass die Idee kollektiver Handlungssubjekte nach zwei Seiten hin abzugrenzen sei: gegen die Vorstellung, dass das Kollektivsubjekt das Einzelsubjekt verdränge, und gegen die Vorstellung, dass kollektives Handeln nichts anderes sei als eine Summe individueller Entscheidungen. Gegenüber diesen beiden falschen Alternativen gehe es darum, „aus der Sackgasse einer problematischen Alternative herauszufinden,“ nämlich der Alternative zwischen dem Appell an das Individuum und der Forderung nach Systemänderungen. Entscheidend sind die Wechselwirkungen.

Doch theologisch bleibt all dies bedeutungslos. Kollektive<sup>97</sup> können zwar Verantwortung übernehmen, handeln und moralisch haftbar sein. Jedoch: »sündigen« können Kollektive nicht. Dabei genügt der Hinweis: „Sünde hat es mit dem Gottesverhältnis zu tun. Vor Gott steht jeder Mensch immer allein für sich selbst.“<sup>98</sup> Die sozialen Wirkungen des Glaubens werden prinzipiell nur über das Individuum vermittelt. „Vergebung und Sündenbekenntnis gibt es also nur für Einzelne. Kollektive können auch nicht Buße tun. ... Buße, Sündenbekenntnis, Vergebung erfährt zwar der Einzelne; aber solche Erfahrung kann auf andere befreiend wirken und kollektive Schuldzusammenhänge zerreißen und durchbrechen.“<sup>99</sup> Damit etabliert Honecker ein Paradox der Differenzierung zweier Subjektklassen – individueller vor Gott und kollektiver auch vor Menschen.

---

<sup>93</sup> Honecker 1993, 220.

<sup>94</sup> Honecker 1993, 220f.

<sup>95</sup> Honecker 1993, 221.

<sup>96</sup> Honecker 1993, 226.

<sup>97</sup> Eine Unterscheidung zwischen Aggregat- und Konglomeratkollektiven trifft Honecker nicht.

<sup>98</sup> Honecker 1993, 214.

<sup>99</sup> Honecker 1993, 228.

## Eilert Herms

Eilert Herms hat zunächst am deutlichsten die Defizite der evangelischen Sozialethik benannt und diese „auf den Weg eines neuen Paradigmas“<sup>100</sup> geschickt, indem er drei Bedingungen brauchbarer Sozialethik definiert:<sup>101</sup> Erstens muss sie sich auf die Produktion von Orientierungswissen beschränken, ohne in die undelegierbare Urteilsbildung und Entscheidung der Verantwortlichen vor Ort einzugreifen. Zweitens muss sie als Sozialethik nach dem Beitrag von wirtschaftlichen Entscheidungen zur Entwicklung des Regelsystems der gesamtgesellschaftlichen Interaktionsordnung fragen. Drittens muss sie spezifisch sein, d.h. das dem christlichen Glauben entsprechende Wirklichkeitsverständnis in den wirtschaftsethischen Diskurs einbringen.

Die Einlösung der zweiten Forderung würde bedeuten, „die theologische Theorie der Leibhaftigkeit menschlicher Existenz zur theologischen Theorie von Gesellschaft“ voranzutreiben. Diese Aufgabe sei in der evangelischen Theologie nach der Aufklärung in Angriff genommen worden, aber nach Schleiermacher sei diese Tradition aus sozialgeschichtlichen Gründen abgerissen. „Heute gibt es keine Beiträge evangelischer Sozialethik, die sich an einer expliziten und detaillierten *theologischen* Gesellschaftstheorie orientieren und aufgrund dessen imstande wären, ihre Urteilsbildung im Horizont eines klaren Konzepts der Wohlordnung des gesellschaftlichen Gesamtsystems zu vollziehen.“<sup>102</sup>

Im Blick auf die dritte Anforderung weist Herms wieder auf die Dualismen in der evangelischen Tradition hin und auf die Schwierigkeiten, die inhaltliche *Universalität* und immanente *Einheitlichkeit* des christlichen Weltverständnisses ernstzunehmen: „Ihr (dieser Tradition) ist ... durch den Triumph des Neukantianismus und seiner gewaltigen Tiefenwirkungen ... ein ontologischer Dualismus eingepägt worden, dessen desorientierende Wirkungen man noch bis in die Wirtschaftsethik von A. Rich hinein verfolgen kann. Für das in diesem Werk entwickelte Paradigma wirtschaftsethischer Urteilsbildung wird mit dem *Gegensatz* zwischen dem »Sachgemäßen« und dem »Menschengemäßen« die Selbständigkeit und wechselweise Kontrolle von zwei Gegenstandsbereichen in Anspruch genommen, die es in dieser Unterschiedenheit ... gar nicht gibt. Denn für alle Erscheinungen und Sachverhalte im Zusammenhang des soziohistorischen Geschehens gilt: Die Sache selbst ist hier der Mensch in Interaktionen.“<sup>103</sup>

Auf dem Weg in das neue Paradigma entwickelt Herms nicht nur „Grundzüge eines theologischen Begriffs sozialer Ordnung“,<sup>104</sup> sondern thematisiert auch das

<sup>100</sup> Herms 1993, 162.

<sup>101</sup> Vgl. Herms 1993, 149.

<sup>102</sup> Herms 1993, 163. Er fährt dort fort: „Methodisch ist hier die katholische der evangelischen Sozialethik überlegen, sofern diese sich an einer Soziallehre orientieren kann ...“.

<sup>103</sup> Herms 1993, 164. Auch hier sieht Herms einen Vorzug der katholischen Soziallehre aufgrund ihrer einheitlichen Sicht der „Natur des Menschen“, die sie vor dualistischen Abwegen bewahrt habe. Problematisch dort sei die relative Unfähigkeit, sich auf die Perspektivität als einen christlichen Begriff der menschlichen Natur einzulassen. „So fällt es ihr dann auch notorisch schwer, sich auf die Situation des Pluralismus konkurrierender ontologischer Perspektiven als auf das Normale einzulassen.“

<sup>104</sup> Herms 1991c.

Verhältnis von Religion und Organisation.<sup>105</sup> Unternehmensethisch ist das Ergebnis aber nicht weniger paradox. Einerseits bleibt es für Herms dabei: Nur Individuen handeln. Dies ergibt sich aus seinem unlösbar mit dem Selbstbewusstsein des individuellen Subjekts verbundenen Handlungsbegriff. Jedes Handeln beruhe aber auf grundlegenden Überzeugungen, auf religiös-weltanschaulichen Perspektiven. Das gesellschaftliche Dogma von der Privatheit religiöser Überzeugungen verhindere in Unternehmenskontexten die – eigentlich selbstverständliche – Rechenschaft über jene orientierenden Lebensgewissheiten. Daher könne auch die ethische Dimension von Entscheidungen nicht kommuniziert werden. Für die Unternehmensführung ergebe sich daraus die Forderung: Wenn es schon nicht möglich ist, „die Rationalität einer Entscheidung vor der außer- und innerbetrieblichen Öffentlichkeit unter Berufung auf seine religiös-weltanschauliche Überzeugung zu vertreten,“ dann sei wenigstens bei jeder Gelegenheit auf die Falschheit jenes Dogmas hinzuweisen und insbesondere „das Ansehen der öffentlichen Institutionen für den öffentlichen Diskurs über die religiös-weltanschaulichen Fundamente auch des Ethos ... des unternehmerischen Handelns ... zu stärken,“<sup>106</sup> d.h. der Kirchen. Abzulehnen – vor dem Hintergrund der von Herms propagierten Wohlordnung der Gesellschaft – ist es dagegen, die Bildung der Grundlagen für das ethische Handeln der Menschen in das Unternehmen hineinzuverlagern. Diese Gefahr sieht Herms bei der Ausbildung von Unternehmensphilosophien und ähnlichen Instrumenten.

Auch hier dominiert die Sorge um die Unableitbarkeit des Individuums als Subjekt die unternehmensethischen Überlegungen und die Frage ist: Führt der Ansatz beim handelnden Individuum in Kombination mit der Vorstellung einer gesamtgesellschaftlichen Wohlordnung jemals zu einem theologischen Verständnis der Unternehmung? Trotz des geforderten Ansatzpunktes bei dem Menschen<sup>107</sup> in Interaktion ziehen sich die Motive des Dualismus auch bei Herms durch: Das Subjekt im Gegenüber zum System.<sup>108</sup>

## 11.5 Christ the Transformer of Culture (Motiv: Bund)

Das fünfte Paradigma – bei Niebuhr auch als konversionistischer Typus bezeichnet – unterscheidet sich eher in Nuancen als im Grundsätzlichen von dem vorgenannten Typus. Obwohl weder einzelne Autoren noch ganze Forschungsgemeinschaften einem dieser Idealtypen zugerechnet werden können, ist sicher die Aussage berechtigt, dass die protestantische Theologie in den USA stärker von diesem Denkmodell geprägt ist als diejenige in Deutschland. Die Tradition der calvinistischen Providenzlehre hat tiefe Spuren hinterlassen. Trotz aller grundsätzlichen Verderbtheit menschlichen Denkens und Handelns, die sich bleibend auf alle

<sup>105</sup> Herms 1990. Da es dabei um die Organisation der Religion geht, ist dies in Kapitel 13 wieder aufzunehmen.

<sup>106</sup> Herms 1991b, 97.

<sup>107</sup> Wenigstens in diesem Zusammenhang wäre die Abkehr vom Kollektiv-Singular „der Mensch“ hilfreich gewesen.

<sup>108</sup> Vgl. hierzu Werbick 1981.

Kulturformen auswirkt, gelten menschliche Kulturbildungen in stärkerer Weise als Ort für Gottes welterhaltende und weltverändernde Kraft. Diese Transformation wird stärker in dynamischen Prozessen gedacht, nicht nur oder ausschließlich in grundsätzlichen Entscheidungen.<sup>109</sup> Die Theologen, die sich bisher intensiver mit Fragen der Unternehmensverantwortung und Unternehmensethik geäußert haben, greifen alle – wenngleich in unterschiedlicher Weise – auf den Begriff des Bundes (Covenant) und Aspekte der föderaltheologischen Tradition zurück. So erscheint es berechtigt, die Semantiken des Bundes, der Bundesgemeinschaft, der Bundesliebe und Bundesgerechtigkeit, des bundesgemäßen Selbst, der expliziten und impliziten Bünde als typisch für das Paradigma „Christ the Transformer of Culture“ anzusehen.

### 11.5.1 Historische Hintergründe der Covenant-Theology

Während in Deutschland mit dem Bundesbegriff vor allem die Auslegung der Theologie Calvins durch Karl Barth assoziiert wird, setzen nordamerikanische Arbeiten zur Bundesethik nicht bei der Theologie Calvins an, sondern „bemühen sich in ihrer Grundlagendebatte um die Freilegung eines eigenen Traditionsstranges um Heinrich Bullinger und die Föderaltheologie. Dieser Traditionsstrang sei mit den Puritanern nach Neuengland gekommen und habe von Massachusetts aus wesentliche Impulse zur Vor- und Frühentwicklung der amerikanischen Demokratie geliefert.“<sup>110</sup>

H. R. Niebuhr hatte 1953 in einem Vortrag mit dem Titel „Covenant and American Democracy“ zwei Thesen vertreten: Die eine bezog sich nicht auf Amerika, sondern auf Menschen im Allgemeinen. Sie besagte, dass es „zu allen Zeiten eine *enge Korrespondenz* und eine dialektische Beziehung zwischen *den* allgemeinen Ideen gibt, welche Menschen über ihre eigene Verfassung, über die der Gesellschaft und die der Welt, in der sie leben, innehaben; ihre Bemühungen bezüglich Selbstkontrolle (Ethik), bezüglich sozialer Gestaltung (Politik) und ihre Einstellungen zur letztgültigen sie umgebenden Umwelt (Religion) werden folglich von *ähnlichen* Ideen beeinflusst.“<sup>111</sup> Die andere These war eine spezielle Anwendung der ersten. Sie besagte: „Eines der großen gemeinsamen Muster, welches Menschen in *der* Periode leitete, als die amerikanische Demokratie herausgebildet wurde, welches präsent war gleichermaßen in ihrem Verstehen wie in ihrem Handeln, und welches in Psychologie, Soziologie und Metaphysik wie in der Ethik benutzt wurde, war das Muster des Bundes oder der föderalen Gesellschaft“<sup>112</sup>.

Charles McCoy (geb. 1923) stellte 1957 bei H.R. Niebuhr seine Dissertation über die Föderaltheologie des Johannes Coccejus fertig. Seitdem ist die Beschäftigung mit covenant theology und federalism ein zentrales, wenn nicht das zentrale

<sup>109</sup> Als eine der bisher wenigen hat Gabriele Klappenecker anhand der Ethik von James W. Fowlers unter Rückgriff auf H.R. Niebuhr, L. Kohlberg und E. Erikson diese Tradition intensiv rezipiert. Paradigmatisch ist ihr Buchtitel: Glaubensentwicklung und Lebensgeschichte. Vgl. Klappenecker 1998.

<sup>110</sup> Rosenhagen 1998, 147.

<sup>111</sup> Niebuhr 1954, 127.

<sup>112</sup> Niebuhr 1954, 129 (Hervorhebung J.F.).

Motiv seiner wissenschaftlichen Arbeit. In zahlreichen theologischen und ethischen Schriften ist immer wieder von einem Bundesmodell die Rede. Zusammen mit James Baker hat er eine Traditionsgeschichte des Bundesgedankens skizziert, welche als historische Explikation der zitierten Thesen Niebuhr's zu verstehen ist. Die Etappen dieser Traditionsentwicklung sollen hier im Rahmen eines Exkurses skizziert werden.

### Exkurs: Geschichte der Bundestradiation nach McCoy

Als erste ausgearbeitete föderaltheologische Position gilt McCoy Bullingers 1534 erschienene Schrift „Vom einen und ewigen Testament oder Bund Gottes“.<sup>113</sup> Föderale Strukturen findet Bullinger als Elemente seiner Lebenswelt vor. Beispiele dafür sind das Gildensystem im ökonomischen Bereich, die norddeutsche hanseatische Liga als *confoederatio* oder die Schweizer Konföderation von 1291. Diese dienen ihm als Hintergrund der reformatorisch neu betonten Interpretation der Bibel. Ergebnis sind die theologische Bundesidee (anders als im spätmittelalterlichen Nominalismus allerdings jetzt im Rahmen der Gnadentheologie) und Ansätze eines politischen Föderalismus.

Bullinger versteht den Bund als *den* göttlichen Rahmen menschlichen Lebens, des religiösen wie zivilen, vom Weltbeginn bis zum jüngsten Gericht. Der *eine* Bund<sup>114</sup> zwischen Gott und den Menschen wurde bereits mit Adam geschlossen (Protevangeliem Gen 3,15)<sup>115</sup> und hat die umfassende Heilzusage Gottes zum Inhalt. Bundesbedingungen auf menschlicher Seite sind Gottvertrauen und Nächstenliebe. Entgegen Forderungen nach einer eigenen kirchlichen Gerichtsbarkeit ist für die Durchsetzung der Bundesbedingungen nach Bullinger der Magistrat zuständig. Diese eher funktionale als inhaltliche Trennung von Staat und Kirche enthält die Bindung der politischen Führer an den Bund und seine Bedingungen, die wesentlich später im politischen Föderalismus zu einem Widerstandsrecht ausgearbeitet werden können.

Bullingers Spezifikum gegenüber den beiden anderen Urvätern der Reformation, Luther und Calvin, ist die Idee eines bilateralen konditionalen Bundes, der von Adam bis zum Weltende das Mittel darstellt, durch welches Gott mit dem Menschengeschlecht in der Geschichte arbeitet.<sup>116</sup>

Die Weiterentwicklung der Bundestheologie Bullingers in England, den Niederlanden und Deutschland ist geprägt von der Einbindung des Problems der doppelten Prädestination in die Föderaltheologie. Dies wird möglich durch die von Ursinus (1534-1587) und Olevianus (1536-1587) ausgebildete Idee eines zweifa-

<sup>113</sup> Zwar taucht der Bundesbegriff auch bei Zwingli, Butzer und Oekolampad auf, als „federal“ sind diese Positionen nach McCoy aber nicht zu bezeichnen. Auf die Begründung dazu ist hier nicht einzugehen. Goeters 1983, 246f sieht die Anfänge der Föderaltheologie bei Zwingli. Zum Folgenden vgl. McCoy/Baker 1991, 11-28.

<sup>114</sup> Taufe und Abendmahl gelten als neue Sakramente des gleichen Bundes. Dass es sich um *einen* Bund handelt, ist nicht nur gegenüber der späteren Doppelbundkonzeption (z.B. bei Coccejus) zu betonen, sondern auch aufgrund McCoy's eigener Verwendung des Bundesgedankens.

<sup>115</sup> Von einem Bundschluss vor dem Sündenfall spricht Bullinger noch nicht explizit. Durch die Interpretation des Verbots in Gen 2,16f als Bundesbedingungen ist dieses spätere Theologumenon bereits impliziert (McCoy/Baker 1991, 25).

<sup>116</sup> McCoy/Baker 1991, 23f.

chen Bundes. Dem nicht konditionalen, aber partikularen Gnadenbund wird ein konditionaler, universaler Naturbund zugeordnet, der den Menschen bei der Schöpfung (vor dem Sündenfall) ins Herz geschrieben wurde.

Damit werden die *theologischen* Voraussetzungen für das Werk des Coccejus geschaffen, der McCoy als die reifste Gestalt und als Zenit der Föderaltheologie gilt. Neben den theologischen Voraussetzungen kann dieser jedoch auch auf eine Weiterentwicklung des *politischen* Föderalismus zurückgreifen. Ein entscheidendes Bindeglied zum politischen Föderalismus war z.B. sein Lehrer im schon vorher föderaltheologisch ausgerichteten Bremen, Matthias Martini (1572-1630), der seinerseits in Herborn bei dem Autor der ersten föderalen politischen Philosophie Johannes Althusius (1563-1638) studiert hatte. In seinem 1603 erschienenen Hauptwerk<sup>117</sup> („Politica Methodicè digesta atque exemplis sacris et profanis illustrata“) bezeichnet dieser die Menschen als Symbiotici, existierend in impliziten und expliziten Bündeln. Es entspricht ihrer von Gott bundesmäßig geschaffenen Natur, zu interagieren und verschiedene gesellschaftliche Vereinbarungen einzugehen. Dabei lassen sich zwei Formen von Assoziationen unterscheiden:

1) einfache und private Vereinigungen, die auf zweckgerichteter Zustimmung der individuellen Mitglieder beruhen und an diese gebunden sind, wie z.B. Familien oder Kollegien und

2) gemischte und öffentliche Gemeinschaften, welche durch die Vereinigung kleinerer Einheiten entstehen und jeweils eigene Repräsentanten haben.

Eine Versammlung von Menschen ohne einen Bund und ohne symbiotische Rechte ist dagegen nur eine Ansammlung von Wesen oder eine Menschenmenge.

Die politische Struktur einer Gesellschaft besteht nach Althusius aus verschiedenen Entscheidungsebenen, welche jeweils auf dem bundesmäßigen Zusammenschluss der nächst unteren Ebene bestehen. Dies führt zu einer Gewaltenteilung, welche die problemnahe Aufteilung von Entscheidungskompetenzen und eine gegenseitige Kontrolle der Ebenen ermöglicht.

Althusius reformuliert das Souveränitätskonzept. Die Mehrheitsmeinung seiner Zeit war am wirkmächtigsten von Jean Bodin (1530-1596) formuliert worden: Inhaber der Souveränität können ausschließlich Könige oder Magistratsvorsitzende sein, welche nur dem göttlichen Gebot und dem Naturrecht verantwortlich sind. Souveränitätsrechte sind untrennbar an einzelne Personen gebunden. Sie verflüchtigen sich, wenn sie geteilt oder in Kommunikationsprozesse eingelassen werden. Deswegen sind sie nicht auf Königreiche als ganze oder auf das Volk zu beziehen. In explizitem Gegensatz dazu formuliert Althusius die (damalige) Minderheitsmeinung, dass Souveränitätsrechte insofern auf das *Königreich* und *nur* darauf beziehbar sind, als sie den Lebensgeist, die Seele, das Herz und das Leben des Gemeinwesens selber ausmachen, ohne die das Gemeinwesen zugrunde geht (Vorwort zur 1. Aufl. der *Politica*). Dahinter steht die Vorstellung, dass dieses Gemeinwesen nicht aus einer Ansammlung von Individuen besteht, sondern als „covenanted society“ ein verbündetes Ganzes darstellt. Der Eigentümer und Nutznießer der Souveränitätsrechte ist niemand anderes als das aus vielen kleineren Assoziationen zu einem einzigen symbiotischen Körper zusammengefügte

<sup>117</sup> Zum Folgenden vgl. McCoy 1986, McCoy 1988a, McCoy/Baker 1991, 45-62.

ganze Volk. Die Rechte und Pflichten des Magistrats sind daraus abgeleitet und übertragen.<sup>118</sup>

Da Herrschaft bedeutet, aufgrund eines Bundesschlusses die Volkssouveränität zu verwalten; da gleichzeitig alle menschlichen Bundesschlüsse an den Gottesbund gebunden sind, endet jedes Herrschafts- oder Administrationsrecht entweder mit der Verletzung des Bündnisses mit dem Volk oder der Untreue gegenüber dem Gottesbund. Repräsentanten tieferer Ebenen haben in solchem Fall das Recht und die Pflicht, die Regierung abzulösen. Althusius' politische Philosophie sieht also Widerstand und sogar Revolutionen vor – allerdings nicht mit dem Ziel der Aufhebung des Staates, einer eschatologisch-endgültigen Befreiung oder auch nur eines Umsturzes der Verhältnisse. Revolution in diesem Verständnis dient vielmehr der Aufrechterhaltung der politischen Ordnung. Er entwickelt damit ein Revolutionsverständnis, welches man „föderale Revolution“ nennen kann und welches in der Moderne einflussreich gewesen und praktiziert worden ist. Eine föderale Revolution lässt sich – so McCoy – erkennen in der Englischen Revolution 1688, der amerikanischen 1776 und 1783 und einer Anzahl innerer Veränderungen moderner Gesellschaften.

Die föderalpolitische und -theologische Tradition prägt über Samuel Rutherford (1600-1661) und die späteren „Covenanters“ das politische Leben in England. Durch Vermittlung einerseits der Pilgrims (Bundesschluss auf der Mayflower 1620), andererseits durch in Amerika immigrierte Gruppen aus der puritanischen Bewegung *innerhalb* der Church of England sowie durch schottische Presbyterianer wird das föderale Denken *Gemeingut*, v.a. in den Kolonien Neuenglands. Anhand zahlreicher politischer Dokumente, Verträge und Verfassungen belegt McCoy die weite Verbreitung föderalen Denkens in der kolonialen Periode Amerikas.<sup>119</sup> Diese Erfahrungen gehen in die Federal Constitution der USA (1787/88) ein. McCoy belegt dies v.a. an den Schriften James Madisons, des 4. Präsidenten und Mitautors der „Federalist Papers“, einer Serie von Empfehlungsaufartikeln für die neue Verfassung. Die soziale (bundesmäßige) und gleichzeitig sündige Natur des Menschen, die am deutlichsten dann zum Ausdruck kommt, wenn rivalisierende Gruppen interagieren, ist nicht hintergebar, aber in ihren Wirkungen kontrollierbar. Dem dient ein System von gegenseitigen Kontrollmechanismen (checks and balances), welche die Übermacht einzelner Instanzen verhindern sollen.<sup>120</sup>

Auf diesem Wege wird der Föderalismus für die gegenwärtige US-amerikanische Gesellschaft prägend. Ausdruck dessen sind z.B. das auf übereinandergelagerten Bündnissen beruhende politische System der USA, die Bedeutung freiwilliger Organisationen – auch zur Kontrolle staatlichen Machtmissbrauchs –, die Vielzahl der religiösen Gruppen und die auf gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz beruhenden Bundesbeziehungen in der Wirtschaft.<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Althusius erscheint zusammen mit den 1579 anonym veröffentlichten „Vindiciae contra Tyrannos“ als Erfinder der Volkssouveränität und Gewaltenteilung – über hundert Jahre vor Montesquieu. Vgl. McCoy/Baker 1991, 9.

<sup>119</sup> Vgl. McCoy 1988b, 129f.

<sup>120</sup> Vgl. McCoy 1988b, 121-125 sowie dazu den 10. Artikel in Hamilton/Madison/Jay 1993, 93-100.

<sup>121</sup> McCoy 1988b, 126f.

Dass die aktuelle gesellschaftspolitische Diskussion primär an der Polarität von Individualismus und Kollektivismus (Kommunitarismus) orientiert ist, hat nach McCoy seinen Grund in einer kollektiven Amnesie der eigenen föderal geprägten Tradition.<sup>122</sup>

### Kennzeichen der Föderaltheologie

Die föderaltheologische Tradition wird von McCoy und Baker als *eigenständige* Form reformatorischer Theologie neben Luthertum und Calvinismus behauptet. Dies unterscheidet McCoy's Konzeption von der Darstellung Ernst Troeltsch's in den Soziallehren. Dieser beschreibt zum Beispiel den Kongregationalismus Neuenglands im Horizont des Dualismus von Kirchen- und Sektentypus. McCoy und Troeltsch fokussieren unterschiedliche Aspekte des gleichen Sachverhalts. Troeltsch macht die inneren *Widersprüche* des Kongregationalismus aus dem Widerstreiten der beiden Sozialbildungstypen anhand der Unterscheidung von implizitem und explizitem Bund fest.<sup>123</sup> McCoy ist stark an der *integrierenden* Bedeutung des Bundesbegriffs interessiert, die es ermöglicht, eine innere Kohärenz in diese Tradition der amerikanischen Gesellschaft zu legen.<sup>124</sup>

Inhaltlich sind nach McCoy folgende fünf Elemente für die Kennzeichnung einer Position als „föderal“ nötig.<sup>125</sup>

- 1) Föderalismus versteht die Beziehung zwischen Gott und der Welt und zwischen Menschen als Bünde unter ihren Mitgliedern. Einige davon sind stillschweigend aus der Vergangenheit ererbt (implicit covenants), andere werden explizit geschlossen oder in der Gegenwart erneuert (explicit covenants).
- 2) Die innere Natur sozialer Gruppen und die Beziehungen zwischen ihnen werden als bundesmäßig verstanden. Elemente eines solchen Verständnisses sind:
  - freiwillige Partizipation,
  - Rechte und Verantwortlichkeiten der Mitgliedschaft
  - Verpflichtung gegenüber der Gruppe und ihren Herrschaftsstrukturen
  - Bindung der Führer an ihre Bundesverpflichtungen.
- 3) Die Sicht der menschlichen Natur und der Geschichte ist ambivalent: Menschen gelten als sozial und sündig; die Geschichte beinhaltet keinen automatischen Fortschritt, aber es gibt eine starke Hoffnungsperspektive.
- 4) Die ambivalente menschliche Natur erfordert Gewaltenteilung sowie checks and balances auf allen gesellschaftlichen Ebenen.

<sup>122</sup> McCoy/Baker 1991, 5; McCoy 1988b, 114-117.

<sup>123</sup> Damit erklärt Troeltsch die fließenden Übergänge vom volkskirchlichen Kongregationalismus zum sektenartigen Baptismus. Vgl. Troeltsch 1912, 746.

<sup>124</sup> Man kann allerdings die Frage stellen, ob die Bundesmetapher alleine – ohne inhaltliche Präzisierung – nicht vielleicht doch zu umfassend und integrierend ist, um noch genügend heuristische Trennschärfe aufzuweisen; vgl. unten S. 328.

<sup>125</sup> Vgl. McCoy/Baker 1991, 11-14. Dabei gelten die Begriffe „federal“ und „covenantal“ zumindest für die historische Betrachtung als austauschbar. Die aus der heute üblichen akademischen Spezialisierung resultierende Trennung in eine föderale Tradition politischer Philosophie und eine theologische Tradition des Bundesgedankens dürfe nicht in die Jahrhunderte der frühen Neuzeit zurückprojiziert werden. Bullinger gilt als Hauptquelle des theologischen *und* politischen föderalen Denkens.

- 5) Prozesscharakter: Föderale Beziehungen wandeln sich und erfordern deshalb Revisionsinstrumente. In der Theologie bedeutet dies: Die Schöpfung ist nicht vollendet, sondern entwickelt sich auf größere Gerechtigkeit und Liebe hin.

### 11.5.2 Das Unternehmen als Covenant im Covenant: Unternehmensethik bei Charles McCoy

Diese Elemente bilden auch den Hintergrund für McCoy's theologische wie auch unternehmensethische Arbeiten. Da sein Klassiker „Management of Values“ aus der unternehmensethischen Beratungsarbeit entstanden ist, kommen explizit theologische Argumente dort nicht vor, sondern müssen erst rekonstruiert werden. Nur exemplarisch soll dies hier anhand seines Unternehmensbegriffs und seines Verständnisses von Wertemanagement erläutert werden.

#### Das Unternehmen als Covenant

Wie geht McCoy mit den verschiedenen Metaphern zur Beschreibung von Unternehmen um?<sup>126</sup> Das *Maschinenmodell* lehnt er explizit ab. „Organisationen ... sind keine Maschinen.“<sup>127</sup> Leidenschaften und die nicht prognostizierbaren menschlichen Handlungen seien zu prägend, als dass mechanistische, auf Rationalität abstellende Bilder angemessen wären. Gleichzeitig gibt es in Organisationen un- und überpersönliche Elemente – zu denken ist an Befehlsstrukturen, die Bedeutung technologischer Abläufe u.ä. –, so dass auch nicht von Organisationen als *Personen* gesprochen werden kann.<sup>128</sup> Intentionalität, die von Organisationen behauptet wird, scheint für McCoy also kein hinreichendes Kriterium des Personbegriffs zu sein. *Organische*, der natürlichen Welt entlehnte Metaphern<sup>129</sup> bringen – so McCoy – die spezifisch menschlichen Charakteristika von Organisationen zu wenig zum Ausdruck. Unternehmen seien soziale Gebilde und könnten als solche am besten als *bundesmäßige Gemeinschaften* (covenantal communities) beschrieben werden.<sup>130</sup>

Der Bundesbegriff ist integrativ. Er kann die Wahrheitsmomente anderer Weltansichten aufnehmen.<sup>131</sup> Insofern als Unternehmen Gemeinschaften von Personen sind, die aus verschiedenen Glaubensgemeinschaften und Subkulturen zu einer bestimmten Aufgabe zusammenkommen, wird ontologisch das *Aggregatmodell* aufgenommen. Durch explizite und implizite Bundesschlüsse treten Individuen in einen bereits vorfindlichen Bund ein. Dies unterscheidet das Bundesmodell vom Aggregatmodell und bringt den Unterschied zwischen Menschenansammlungen (Aggregatkollektiven) und Korporationen (Konglomeratkollektiven) zum Ausdruck. Auch das *Sozialvertragsmodell* wird als Frucht der föderalen Tradition aufgenommen, allerdings so, dass vom covenant der social values gesprochen

<sup>126</sup> Vgl. zu den verschiedenen Metaphern oben Kap. 6.

<sup>127</sup> McCoy 1985, 223.

<sup>128</sup> Vgl. McCoy 1985, 223.

<sup>129</sup> McCoy nennt als Beispiel den Hobbes'schen Leviathan (McCoy 1985, 223).

<sup>130</sup> McCoy 1985, 224.

<sup>131</sup> Vgl. zur Integration von Elementen der mechanistischen, der kontextualistischen, der organischen und der sozialen Weltansicht: McCoy 1986, 337.

wird, der das Unternehmen umschließt und innerhalb dessen es sich bewegen muss.<sup>132</sup> Denn aus diesem Bund erhält es mit dem Gründungsakt seine Existenz und Legitimität.<sup>133</sup> Von einer Position außerhalb der Firma her kann dann gefragt werden, welche Regulierungen (Gesetze, Anreizsysteme o.ä.) nötig sind, um die Korporation in diesem Bund zu halten.<sup>134</sup>

Der Bundesbegriff darf nicht auf den juristischen Vertragsbegriff verkürzt werden. Er enthält auch den Kulturbegriff auf der gesamtgesellschaftlichen wie auf der partikulargesellschaftlichen Ebene. Die Beschreibung des Unternehmens als distinkte historisch geprägte Kultur erscheint bei McCoy teilweise austauschbar mit seiner Beschreibung als Bund. Die Identifikation von Bund und Unternehmenskultur kann allerdings auch zu Missverständnissen führen – abhängig vom jeweiligen Verständnis von Unternehmenskultur. Der Bundesbegriff bei McCoy ist jedenfalls nicht identisch mit demjenigen Begriff der Unternehmenskultur, der häufig in der betriebswirtschaftlichen Diskussion verwendet wird und vor allem auf die Werthaltungen der Organisationsmitglieder abstellt.<sup>135</sup> Der Bund enthält auch organisatorische und rechtliche Aspekte.

Am ehesten vergleichbar wären Bund und Unternehmenskultur, wenn man ein Konzept von Unternehmenskultur zugrundelegt, wie es von Beyer/Fehr/Nutzinger entwickelt wurde.<sup>136</sup> Hier wird Unternehmenskultur als „organisatorischer Eisberg“ verstanden, wobei drei interdependente Ebenen unterschieden werden: 1. die vorfindlichen Werte, Normen und Verhaltensweisen der Beteiligten; 2. das normative Unternehmenskonzept (ausgedrückt in Unternehmensphilosophie, -leitlinien und -zielen) und 3. die Arbeits-, Führungs- und Beteiligungsformen als konkrete Gestaltungselemente der Unternehmenskultur. Letztere sind sozusagen die sichtbare Spitze des Eisbergs, die beiden anderen bleiben mehr oder weniger „unter Wasser“. McCoy betont mit einer gewissen Redundanz, dass die Ausbildung einer „starken“ Unternehmenskultur nicht möglich ist ohne institutionelle Veränderungen und beispielsweise einen partizipativen Führungsstil.<sup>137</sup> Man könnte sagen: die Strukturen des expliziten Bundes (sichtbare Unternehmenskultur in Regelungen, Entscheidungsverfahren, Verträgen) dürfen denen des impliziten Bundes (Werthaltungen, wechselseitige Deutungen usw.) nicht widersprechen.

## Unternehmen und Individuen

Korporationen als bundesmäßige Gemeinschaften haben bei McCoy eine in vielen Beziehungen analoge Struktur zu Individuen. Sie bilden eine Corporate Identity, ein „corporate self“<sup>138</sup> und im gelungenen Fall einen Corporate Character.

<sup>132</sup> McCoy beruft sich dabei auf Thomas Hobbes und John Locke. Vgl. McCoy 1985, 59-61.

<sup>133</sup> Vgl. McCoy 1985, 224.

<sup>134</sup> Vgl. McCoy 1985, 61.

<sup>135</sup> Unternehmenskultur ist die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der *Organisationsmitglieder* prägen“ lautet eine geläufige Definition (Dill, P: Unternehmenskultur, Bonn 1987, 100; zitiert nach Dülfer 1991, 4; Hervorhebung J.F.).

<sup>136</sup> Vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger 1994, v.a. 15-18.

<sup>137</sup> Vgl. v.a. McCoy 1985, 187-201 und 218-222.

<sup>138</sup> McCoy 1985, 107.

In McCoy's „Perspektive ist jede Organisation eine soziale Entität mit einer Geschichte, mit einer erinnerten Vergangenheit und einer antizipierten Zukunft, die alle zusammen in die gegenwärtigen Handlungen einfließen und sie formen“.<sup>139</sup> Dies könnte wortgleich auch von Individuen gesagt werden.

Die Analogie zwischen Individuum und inkorporierter Gruppe entsteht allerdings anders als im Personmodell nicht daraus, dass die Korporationen aufgrund identischer Eigenschaften (z.B. Intentionalität) gedanklich zu eigenständigen personalen Individuen *verdichtet* werden, sondern daraus, dass die Vorstellung von Individuen durch das Konzept des Selbst als immer schon soziale Struktur auf Sozialität hin *erweitert* wird.

Der Grundzug der McCoy'schen Anthropologie kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck: „Leben bedeutet die dauernde Integration von Tradition und Erneuerung in die Ursprünglichkeit einer jeden Gegenwart.“<sup>140</sup> Menschen werden in Gemeinschaften hineingeboren, in denen bestimmte Weltansichten, moralische Deutungen und Direktiven immer schon präsent sind. Dahinter steht die Konzeption des „sozialen Selbst“ von George Herbert Mead. „Das Ich (oder Selbst, J.F.) ist – in der Form, in der es Objekt seiner selbst werden kann – im Grunde eine gesellschaftliche Struktur, es entsteht in sozialer Erfahrung.“<sup>141</sup> Die Gesamtheit dieser Erfahrung entwickelt sich als ein „Wertigkeitsfeld“, in das ständig neue Eindrücke eingeordnet werden und werden müssen, welche die Struktur des Ganzen der Erfahrung und damit das Ich verändern.<sup>142</sup>

Diese Konzeption lässt sich in anderer Terminologie als Bundescharakter menschlicher Interaktion beschreiben: Menschen entwickeln ihr individuelles Selbstbewusstsein als Teil und in Auseinandersetzung mit der sie umgebenden Gemeinschaft und wohnen dauerhaft „symbiotisch“, wie Althusius es nennt, in Gemeinschaften (Plural). Der Schöpfungsakt wird bereits als Bundesschluss verstanden, der Sündenfall ist nicht primär moralisches Vergehen oder Hochmut, sondern Bundesbruch, Untreue. Die Gottesebenbildlichkeit lässt sich interpretieren als Bündnisfähigkeit (Sozialität), das Sündersein als Unfähigkeit zur Bundestreue. Der Mensch ist das Versprechen gebende, haltende und brechende Wesen.<sup>143</sup> „Föderales Denken sieht die menschliche Natur als *sozial* und sündig an.“<sup>144</sup>

## Organisationen in Interaktion und Verantwortung

Auch Organisationen partizipieren an dieser anthropologischen Doppelbestimmung. Gewissermaßen sind sie ebenfalls (wie Menschen) sozial und sündig. Sie sind Ausdruck der Angewiesenheit der Menschen untereinander und der Arbeitsteilung in der Gesellschaft. Darin sind sie sozial. Sie sind sündig insofern, als auch

<sup>139</sup> McCoy 1991b, 171.

<sup>140</sup> McCoy 1983, 22.

<sup>141</sup> Mead 1969, 268; vgl. McCoy 1983, 87f, McCoy 1985, 42 und McCoy 1992, 56.

<sup>142</sup> McCoy 1983, 88.

<sup>143</sup> Vgl. Niebuhr 1965, 40.

<sup>144</sup> McCoy 1991b, 162.

sie die gegenseitige Aufeinanderangewiesenheit im Konkurrenzkampf durch unfaire Methoden des Wettbewerbs, hostile takeovers etc. verleugnen können.

Wie Menschen leben Organisationen in einer Vielzahl von Beziehungen, die durchaus unterschiedliche Anforderungen stellen können. Daraus ergibt sich die multiple Verantwortlichkeit von Unternehmen. Organisationen sind folglich keine Institutionen im Sinne von Funktionssystemen, d.h. es gibt hier nicht *eine* Eigen-gesetzlichkeit.

Die Frage, ob Unternehmen für McCoy Verantwortung haben, dürfte damit bereits beantwortet sein. „Organisationen können ... ebenso (wie Individuen, J.F.) als moralische Handlungsträger angesehen werden.“<sup>145</sup> Sie bilden die zweite der interdependenten Stufen moralischen Handelns.<sup>146</sup>

Richtungsentscheidungen entstehen in komplexen Organisationen zwar häufig ohne klaren Ort der Verantwortlichkeit.<sup>147</sup> Dies kann jedoch kein Argument dafür sein, sie nicht als verantwortlich anzusehen, sondern ist gerade der Ausgangspunkt für die Notwendigkeit externer und interner Kontrolle.

Die bei Individuen wie Organisationen angenommene Ambivalenz zwischen sozial und sündig erfordert in der föderalen Tradition die Einrichtung von Gewaltenteilung sowie „checks and balances“ auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Externe und interne Kontrollen bilden den Gegenstand sozialer Regelungssysteme und der Ethik.<sup>148</sup> Zu den *externen* Kontrollen gehören Boykotts, Protestbewegungen, ökonomische Sanktionen, gesetzliche und exekutive Regulierungen u.ä. *Interne* Kontrollstrategien sind z.B. die Organisierung von Lobbygruppen oder von Wählerblocks in Aktionärsversammlungen. Auch das Management kann in diesem Kontrollprozess eine aktive Rolle übernehmen. *Dies* ist die Bedeutung des Management of Values: *eine* Strategie ethisch ausgerichteter interner Kontrolle von Organisationen.<sup>149</sup> Obwohl es dabei um die Gestaltung von sozialer Interaktion geht, lässt sich in zugespitzter Weise corporate ethics als die „Individualethik“ der Organisation begreifen.<sup>150</sup>

<sup>145</sup> McCoy 1991b, 171; vgl. auch die Parallelisierung von „individual and corporative moral agents“ in McCoy 1985, 101f.

<sup>146</sup> Bundesgemeinschaften können – so schon bei Althusius – untereinander interagieren. Durch fortgesetzte vertragliche Verbindung kleinerer Assoziationen zu größeren entsteht bei Althusius die Gesellschaft. In McCoy's Konzeption korrespondiert dem die Unterscheidung von 4 bzw. 5 Ebenen des Bundeshandelns und damit des moralischen Handelns. Eine erste ist die der (sozialen) Individuen, eine zweite die der Organisationen, eine dritte die der sozialen Sektoren und der Professionen. Eine vierte Ebene ist die der Nation als Handlungsträger. Eine fünfte Ebene – die der Weltgesellschaft – sieht McCoy im Entstehen. Die Akteure dieser Ebenen agieren – so die Vorstellung – untereinander, aber auch mit Akteuren anderer Ebenen. Sie werden von anderen Akteuren beeinflusst, aber nicht determiniert. Nicht nur für Individuen, sondern auch für Institutionen (in meiner Terminologie für Organisationen) lehnt McCoy die ausschließliche Zuordnung zu einzelnen Subsystemen ab. Dies sei eine aus akademischer Spezialisierung entstandene Abstraktion, die dem Erfahrungszusammenhang (wholeness) menschlichen Lebens widerspreche. Akademische Spezialisierung geschieht in wissenschaftlichen Professionen auf der dritten gesellschaftlichen Ebene. Organisationen gehören zur zweiten Ebene. Die Verwechslung der eine Profession wie die Ökonomik oder die Theologie prägenden Paradigmen mit der Realität der analysierten Organisation ist daher ein Kategorienfehler.

<sup>147</sup> Vgl. McCoy 1985, 82.

<sup>148</sup> Soziale Regelungssysteme gelten daher als funktionale Substituente moralischer Selbstkontrolle.

<sup>149</sup> Vgl. McCoy 1991b, 170.

<sup>150</sup> Individualethik ist in diesem Fall aber wirklich nur übertragen zu verstehen. Denn als unteilbar „individuell“ sollten Unternehmen gerade nicht angesehen werden.

## Management of Values

Unter *Management of Values* versteht McCoy:<sup>151</sup>

- 1) Ein Management, welches sich der Werteumwelt bewusst ist, in der es operiert. Dazu wird eine Methode der „Social Values System Analysis“ entwickelt, welche die externe wie die interne Umwelt des Unternehmens abbildet.<sup>152</sup> Hintergrund ist die Vorstellung, dass das Unternehmen seinerseits in einen Covenant of Social Values eingebunden ist.
- 2) Ein Management, welches seine eigenen Handlungskriterien ausbildet, statt nur auf Druck zu reagieren.
- 3) Ein Management, welches seine Unternehmensethik institutionell abstützt. Dabei geht es nicht darum, das Verhalten von Personen möglichst exakt zu spezifizieren; dies kann zu Gruppendenken und Unflexibilität führen. Die Institutionalisierung soll vielmehr eine gemeinsame Sicht der Geschichte, Zwecke und des Charakters des Unternehmens befördern. Dazu werden Vor- und Nachteile von verschiedenen Maßnahmen diskutiert: Corporate Committees on Social Responsibility and Ethics, Unternehmenskodizes, interessenpluralistische Zusammensetzung des Vorstands u.ä.<sup>153</sup> Besonders betont wird ein partizipativer Führungsstil (nicht Demokratisierung), weil dieser die Auf- und Abwärtskommunikation von Werten ermöglicht.<sup>154</sup>
- 4) Ein Management, welches Verantwortung für eine fortgesetzte Überprüfung des Erscheinungsbildes („Corporate Image“) übernimmt, um seine Strategie und deren Implementation zu verbessern.

Diese vier Schritte erinnern an Modelle der ethischen Urteilsfindung. Doch dieser Eindruck täuscht. Denn im Unterschied zu diesen Modellen – und im Gegensatz zum Ethikansatz von Eilert Herms – sollen nicht einzelne Entscheidungen fokussiert und analysiert werden. „Decision-making“ wird Philip Selznick zitiert, „is one of those fashionable phrases that may well obscure more than it illuminates.“<sup>155</sup> Objekt der Corporate ethics ist der gesamte policy process, die gesamte Entstehung des Unternehmensverhaltens, sind nicht isolierte Entscheidungen.<sup>156</sup> Letztere verhalten sich zum policy process wie Wassertropfen zum Fluss. Sie sind real, aber erst das Ganze gibt ihnen ihre Bedeutung. Unternehmenskodizes können nur dann sinnvoll sein, wenn sie in einem möglichst viele Ebenen umfassenden Kommunikationsprozess entstanden sind. Dann werden sie Ausdruck der Unternehmenskultur und stabilisieren den Charakter der Unternehmung.

Man kann sagen: Der Aufbau von Integrität zwischen erinnerter Vergangenheit und antizipierter Zukunft in den vielfältigen (Bundes-)Beziehungen der Ge-

<sup>151</sup> Vgl. McCoy 1985, 91-96.

<sup>152</sup> Vgl. McCoy 1985, 149-176. 206-214.

<sup>153</sup> Vgl. McCoy 1985, 177-201.

<sup>154</sup> Vgl. McCoy 1985, 217-222.

<sup>155</sup> Selznick, Philip: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Ill. 1957, 29 zitiert nach McCoy 1985, 130.

<sup>156</sup> Vgl. McCoy 1991b, 171.

genwart<sup>157</sup> ist die ethische Aufgabe von Individuen wie von Unternehmen. Darin erweisen sich Individuen wie Organisationen als „responsible selves“.<sup>158</sup>

## 11.6 Der Bundesbegriff als Ausgangspunkt einer Theologie der Unternehmung

Was einer Theologie, deren Verantwortungsparadigma am stets und ausschließlich individuellen Subjekt orientiert ist, nicht gelingt, scheint hier elegant gelöst: den Zusammenhang zwischen Organisationen als kulturellen Interaktionsmustern und gleichzeitig als verantwortungsfähigen Akteuren herzustellen. Gleichzeitig wird damit die begriffliche Anknüpfung an bedeutende christlich-religiöse Traditionen hergestellt. Anders als bei Honecker fallen Schuld und Strafe auf der einen Seite und die religiöse Tradition des Sündenbegriffs auf der anderen Seite nicht dualistisch auseinander.

Besser als in anderen Ansätzen scheinen die Kriterien, die Herms für eine brauchbare evangelische Sozialethik benannt hat, hier erfüllt zu sein: Sozialethik produziert (in einem tendenziell narrativen Ansatz) Orientierungswissen, ohne Urteilsbildung und Entscheidungen vorwegzunehmen.<sup>159</sup> Sie kann (über das gestufte System von Bundesstrukturen) den Zusammenhang von Entscheidungen bzw. Handlungen und der Entwicklung der Interaktionsordnung thematisieren, indem sie sich zu einer theologischen Theorie von Gesellschaft vorarbeitet. Und sie kann (auch dies mittels Unterscheidungen im Bundesbegriff) die Perspektivität des christlichen Glaubens mit seiner inhaltlichen Universalität vermitteln. Die Forderung von Herms (gegen Rich) könnte von McCoy stammen: Die Sache selbst ist hier der Mensch in Interaktionen.

### Unschärfen im Bundesbegriff

Gleichwohl ist das föderaltheologische Konzept nicht in der Präzision ausgearbeitet, die eine theologische Theorie der Gesellschaft im Sinne von Herms aufweisen müsste. Schon an die Tragfähigkeit des Bundesbegriffs zumindest in der Fassung bei McCoy müssen Anfragen formuliert werden.

Die Stärke des Bundesbegriffs in dieser Konzeption ist seine weite Anwendbarkeit. Ein Problem solcher Begriffe aber dürfte es sein, dass sie so umfassend und „comprehensive“ werden können, um am Ende alles und damit nichts auszusagen. Eine damit zusammenhängende Grundsatzfrage ist die: Stimmt es, dass die Differenzierung der Gesellschaft in verschiedene Sektoren nur eine akademische Spezialisierung darstellt, und dass diese Sektoren sowohl auf der Ebene der Individuen als auch auf der Ebene der Organisationen nicht sinnvoll unterschieden

<sup>157</sup> Dazu gehören die sogenannten Stakeholder-Beziehungen. Vgl. oben S. 226.

<sup>158</sup> McCoy verwendet implizit den Verantwortungsbegriff von H.R. Niebuhr. Vgl. oben S. 289f.

<sup>159</sup> Dies ergibt sich schon daraus, dass Ausgangspunkt der ethischen Fragestellung eben nicht die isolierte Entscheidung des Individuums (vor dem Hintergrund orientierender Lebensgewissheiten) darstellt, sondern der Prozess des verantwortlichen Handelns in fortgesetzter Interaktion. Vgl. hierzu das 3. Definitionselement des Verantwortungsbegriffs bei H.R. Niebuhr S. 290 bei Fn. 101.

werden können? In der makrosoziologischen Organisationstheorie Luhmanns ist es gerade dieser Bezug auf bestimmte Sektoren, der den Unterschied zwischen Organisationen als spezifisch neuzeitlicher Erscheinung und z.B. den Zünften als Teilen traditionaler Gesellschaften markiert. Diese waren multifunktional und hatten religiöse, juristische, politische u.a. Aufgaben. Ein- und Austritt waren praktisch unmöglich. Der Unterschied moderner Organisationen dazu besteht gerade in ihrer Spezialisierung auf bestimmte Funktionen, in der Mitgliedschaft durch freiwillige Vereinbarung und in der Entkopplung individueller Motive von den Zwecken der Institution.<sup>160</sup> Damit einher geht eine Entwicklung des Verständnisses des Arbeitsvertrags als Austauschbeziehung gerade ohne innere Bindungen. In McCoy's Covenant-Terminologie übersetzt: Spezifikum der modernen Organisation und einer darauf aufbauenden Gesellschaft ist die *Trennung* von expliziten und impliziten Bündnissen.

Aber gerade die Abspaltung des expliziten vom impliziten Bund wird auch innerhalb der neueren ökonomischen Diskussion als defizitär wahrgenommen. Ein neuerer personalwirtschaftlicher Ansatz weist dadurch auf die Defizienz der ausschließlichen Fokussierung auf explizite Covenants hin, dass er zum juristischen Arbeitsvertrag einen psychologischen Vertrag zwischen Individuum und Organisation hinzunimmt, um gegenseitige nicht ex ante spezifizierbare Verhaltenserwartungen zu bezeichnen.<sup>161</sup> Mögliche Divergenzen von Ex-ante-Erwartungen und Ex-post-Verhalten bei nicht marginalen Kontrollkosten ist ein Standardproblem der Neuen Institutionenökonomik und wird unter dem Stichwort „unvollständige Verträge“ verhandelt.<sup>162</sup>

Positiv betrachtet kann der Bundesbegriff in seiner Doppelfassung als explizit und implizit eine kritische Sicht gegenüber einseitigen Betrachtungen haben. Dass er im 17. und 18. Jahrhundert gerade wegen seiner Doppelbedeutung als Wegbereiter der Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften beitragen konnte, wäre plausibel. Offen ist, wie viel der Rückgriff auf in diesem Sinn vormoderne Begriffe dann heute leistet. Ohne nähere Spezifikation besteht die Gefahr, dass die Bundesmetapher als „Grundmetapher der Weltinterpretation“ nicht nur Probleme löst, sondern auch verdeckt.

Doch nötige Präzisierungen sind für sich genommen noch kein Argument gegen einen Denkansatz. Nicht nur der Bundesbegriff als solcher, sondern mehr noch die in McCoy's Fassung des föderalen Denkens aufscheinende Sicht einer nicht individualistischen, sondern gruppenpluralistischen Gesellschaft erscheint mir sehr wohl als gesellschaftstheoretischer Rahmen einer Wirtschafts- und dann auch Unternehmensethik weiterführend.

<sup>160</sup> Kieser 1992, 1651.

<sup>161</sup> Vgl. Schanz 1993, 22-29.

<sup>162</sup> Vgl. hierzu oben Kap. 7.1.1. Die Begrifflichkeit „unvollständige Verträge“ legt das Missverständnis nahe, Verträge könnten auch „vollständig“ sein, wenn sie nur hinreichend spezifiziert würden. In der Theorie „unvollständiger Verträge“ wird dies nicht behauptet. Verträge gelten vielmehr als prinzipiell unvollständig, was durchaus einschließt, sie so spezifisch als möglich zu gestalten. In der Bundeterminologie wären Verträge ein – konstitutives und wesentliches – Element des Bundes und ebenfalls prinzipiell nie identisch mit dem Bund, der ohne geschichtliche Dynamik nicht denkbar ist.

## Stärken des Bundesbegriffs

Hier ist die bescheidenere Frage zu stellen, ob die Argumentationsmuster der Förderaltheologie geeignet sind, zur künftigen Entwicklung einer Theologie der Unternehmung beizutragen. Diese Frage ist m.E. mit einem klaren „Ja“ zu beantworten.

Wichtiges Kennzeichen der Moderne ist die hohe Veränderungsgeschwindigkeit der Sozialstrukturen, die stabilisiert und strukturiert werden durch mehr oder minder freiwillig eingegangene, der dauernden Veränderung unterworfenen Bindungen der Subjekte. Keiner der bisher diskutierten Ansätze scheint besser zur theologischen Interpretation moderner Gesellschaftsstrukturen (re)aktiviert werden zu können.

Deutlich lässt sich dies insbesondere anhand der triadischen Bundesinterpretation machen, die H.R. Niebuhr entwickelt hat und explizit oder implizit von den Covenant-Theologen aufgegriffen worden ist. Niebuhr hatte in seinem postum 1989 erschienen Buch *Faith on Earth* im Zusammenhang der Erläuterung von Glaubensbeziehungen eine Typologie dreier Beziehungsformen unterschieden: Associations, Communities und Covenants. Er bringt Bundesbeziehungen als theologische Beschreibung in ausdrückliche Gegenüberstellung sowohl zu sozialromantischen Vorstellungen von Gemeinschaft als auch zu individualistisch-vertragstheoretischen Konzeptionen von Gesellschaft<sup>163</sup>.

Dabei geht es nicht um strikte Alternativen; sondern um verschiedene Beziehungsqualitäten innerhalb verschiedener Lebensformen. Niebuhr expliziert dies am Beispiel der Ehe.

- 1) Assoziationen dienen der Organisation von Interessen. Das Individuum ist weniger Person als ein Interessenbündel. Zwei solche Interessenbündel schließen eine Ehe zur gegenseitigen sexuellen Befriedigung, Aufzucht von Kindern, aufgrund gemeinsamer anderer Interessen oder zur Erzielung von Steuerfreibeträgen. Gegenseitige Interaktion und Veränderung ist nicht vorgesehen. Die Präferenzen sind stabil.
- 2) Die Ehepartner bilden eine Ehegemeinschaft wachsender Homogenität, sie entwickeln gleiche Gewohnheiten und Spleens, der Stil des Hauses prägt sich aus; Erinnerungen und Hoffnungen sind gemeinsame Erinnerungen und Hoffnungen. Die Gemeinschaft ist eine Gemeinschaft des Lebens.
- 3) Die Ehepartner schließen und leben einen Bund auf der Basis einer wechselseitigen Bindung zu einander als selbstständige Persönlichkeiten (Selbste). Vertrauen und Loyalität sind die Grundelemente. Gemeinsame Interessen, Erinnerungen oder Hoffnungen sind nicht ausgeschlossen. Grundlage ist jedoch selbstständige Verantwortlichkeit füreinander, gegenseitige Sorge, auch wenn das jeweilige Gut nicht ein gemeinsames Gut ist.

Entscheidend ist hier die Struktur dessen, was Niebuhr als Bundesbeziehungen charakterisiert, wobei zu bemerken ist, dass Bundesbeziehungen die gleiche

<sup>163</sup> Vgl. Niebuhr 1989, 54-58 unter explizitem Bezug auf Tönnies.

Struktur aufweisen wie Glaubensgemeinschaften, ja wie der Glaube selbst: sie haben eine passive und eine aktive Dimension und sind triadisch strukturiert.

### Vertrauen und Loyalität und die triadische Struktur der Bundesbeziehung

In der passiven Dimension ist Glaube die Antwort des Vertrauens in bestimmte Realitäten als Quellen der Wertgebung für das eigene Selbst. In der aktiven Dimension ist Glaube Loyalität zu bestimmten Realitäten, die das Selbst als wertvoll einschätzt. Die Frage des Vertrauens (der *fiducia*) ist insofern die Frage nach dem Wert des Selbst und daher selbstbezüglich.<sup>164</sup> Die Frage der Loyalität (der *fideltas*) ist die nach dem Wert anderer Subjekte und setzt eine Fähigkeit zur Selbsttranszendierung voraus. Ob wir anderen vertrauen, hängt davon ab, wie wir einschätzen, dass sie uns beurteilen. Anders ausgedrückt: Vertrauen ist die Antwort auf die Vertrauenswürdigkeit der anderen. Ob wir anderen gegenüber loyal sind, hängt davon ab, ob wir diese als wertvoll beurteilen und uns damit für diese als vertrauenswürdig erweisen.

Beziehungen aus Vertrauen und Loyalität, also Glaubensgemeinschaften oder Bundesbeziehungen, sind für Niebuhr nicht dyadisch, sondern stets triadisch strukturiert, d.h. sie haben einen Bezug auf eine gemeinsame „Sache“ (*cause*). Wie beispielsweise die (wissenschaftliche) Kommunikation zweier erkennender Subjekte immer ein Drittes mit sich führt, etwa die Natur als Objekt der Erkenntnis<sup>165</sup>, so verweist die Vertrauens- und Loyalitätsbeziehung zweier „Selbste“ immer auf ein Drittes, auf ein gemeinsames Interesse, gemeinsame Werte o.ä.

Der Bezug auf dieses Dritte bindet zwei Bundespartner aber nicht nur zusammen, sondern verschafft ihnen gleichzeitig eine gewisse Unabhängigkeit. Denn ihr Verhältnis ist geprägt nicht nur durch ihre gegenseitige Loyalität und die Loyalität zur gemeinsamen Sache, sondern auch durch die *je eigene* Loyalität zur gemeinsamen Sache.<sup>166</sup>

Traditionelle theologische Topoi können dann im Rahmen der Bundesvorstellung in Bezug auf Unternehmen erörtert werden: Gerechtigkeit und Sünde erscheinen als Bundesschluss und Bundesbruch. Das zwischen Lutheranern und Calvinisten stark umstrittene Verhältnis von Rechtfertigung und Heiligung findet seine Parallele im Zusammenhang von Vertrauen und Loyalität. Unter den Bundestheologen, von denen einige wenige sich mit der Unternehmung beschäftigen, gibt es daher auch konfessionell unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Beispielsweise insistiert der Lutheraner Stewart W. Herman auf dem Vorrang des Vertrauens vor der Loyalität und sieht es als Aufgabe der theologischen Ethik an, die Bedingungen zu explizieren, unter denen Vertrauen in den Beziehungen des Wirtschaftslebens möglich ist und wie sich darauf aufbauend Bundesbeziehungen

<sup>164</sup> Da das Selbst jedoch als soziale Struktur vorgestellt wird (vgl. Niebuhr 1963, 72-75), ist diese Selbstbezüglichkeit nicht identisch mit einem individualistischen Verständnis von intrinsischem Wert wie bei Kant (vgl. auch Herman 1992b, 129).

<sup>165</sup> Vgl. Niebuhr 1963, 80f.

<sup>166</sup> Vgl. Niebuhr 1963, 85.

entwickeln können.<sup>167</sup> Übrigens geht es darum, Vertrauen zu *ermöglichen*, wahrscheinlicher zu machen, nicht um den Appell „Bitte vertraut einander“.

Mit diesem Fokus auf Vertrauen kritisiert er die sogenannten Loyalitätsethiker, von denen vielleicht der Methodist Charles McCoy der bekannteste ist. Der Ruf danach, Unternehmen als Gemeinschaften zu verstehen, ihre Unternehmenskultur zu einem Unternehmenscharakter mit Orientierung an allen möglichen höheren Werten umzubilden, hält der Lutheraner im besten Fall für vergebliche Liebesmüh. Im schlechtesten Fall führe dies zu unevangelischer Gesetzlichkeit.

Was das Verhältnis von Bund und Unternehmung betrifft, so dürfte es allerdings naheliegen, den Schlüssel beim Vertrag zu suchen. Bund und Vertrag sind Instrumente kooperativer Selbst-Verpflichtung.<sup>168</sup> Verträge ermöglichen Vertrauensbeziehungen, können sie aber weder erzwingen noch garantieren. Gute vertragliche Arrangements erhöhen aber die Wahrscheinlichkeit von Vertrauensaufbau. Die skeptische Analyse von Anreizsystemen innerhalb einer Organisation und in den Verhältnissen zwischen Organisationen ist ein eminent wichtiges Element der Stabilisierung von Bundesbeziehungen.

Gleichwohl dürfte die Kontingenz, welche sich Bundespartner gegenseitig auferlegen, nie vollkommen zu eliminieren sein. Verträge sind statisch. Auf der menschlichen Freiheit beruhend, sind Bundesbeziehungen dynamische Strukturen. Bundesbruch bleibt immer eine Möglichkeit, mit der zu rechnen ist – übrigens muss Bundesbruch nicht Vertragsbruch bedeuten: die Ausnutzung unvollständiger Verträge oder spezifischer Investitionen zerstört auch Vertrauen und Bundesbeziehung in einem. In diesem Fall ist es hilfreich, wenn die zerstörte Vertrauens- und Loyalitätsbeziehung in eine umfassendere Bundesstruktur eingebettet ist, beispielsweise wenn der Abbruch einer Bundesbeziehung durch einseitige Kündigung des Arbeitsvertrags eingebettet ist in einen Bund der größeren Gemeinschaft. Das *kann* – aber muss nicht – der Sozialstaat sein. Außerdem sind dann Wagnisse zur Neu-Etablierung des Vertrauens notwendig – dies sollte jedoch die Ausnahme und nicht die Regel sein.<sup>169</sup>

<sup>167</sup> Vgl. Herman 1990, 361: „Aus lutherischer Perspektive *muss* die Grundbeziehung (root relationship) Vertrauen sein – zwischen Unternehmen und seinen Mitarbeitern, wie zwischen Gott und den Gläubigen. Diese beiden Sphären sind nicht vollständig disjunkt. Während es letztes Vertrauen richtigerweise nur in die vertrauenswürdige Natur Gottes, wie sie in Christus offenbart ist, geben kann, beinhaltet die Berufung der Christen, Beziehungen des Vertrauens in der sozialen Welt zu konstruieren und zu erhalten. Eine distinkt lutherische Ethik in einer korporativ organisierten Ökonomie kann den nützlichen Dienst erfüllen, diejenigen Gründe solchen Vertrauens – zwischen Mitarbeitern, Management, Gewerkschaften und der Korporation – zu benennen, die mit einem grundlegenden Vertrauen in Gott zusammenpassen.“ Ein Durchführungsversuch, bezogen auf das Verhältnis von Management und Mitarbeitern in der amerikanischen Geschichte, findet sich in Herman 1997a.

<sup>168</sup> Vgl. hierzu Kap. 12.

<sup>169</sup> Wenn alle diese Bündnisse nicht tragen, dann kann in der Tat die seltene Ausnahmesituation eintreten, dass man in geistiger Verbundenheit mit den wenigen Gefährten der ewigen, wahren und unsichtbaren Kirche sagen muss: Hier stehe ich, ich kann nicht anders, Gott helfe mir. Diese Ausnahmesituation darf jedoch nicht zur Grundstruktur der Weltinterpretation gemacht werden. Vgl. den Abschnitt zu Spitzensituation und Alltag bei Lange 1992, 347-350.

## Fazit

Was kann das triadische Modell von Bundesbeziehungen für eine theologische Reinterpretation der Unternehmung leisten? Trotz aller Ergänzungsbedürftigkeit lässt sich sagen:

- Es ermöglicht die Anknüpfung an die vertragstheoretische Interpretation der Unternehmung.
- Es liefert ein Bild für den Zusammenhang gemeinsamer Loyalitäten, die sich stufenweise ausdehnen.<sup>170</sup>
- Es findet einen guten Mittelweg zwischen dualistischen Scheidungen und idealistischen Vereinnahmungen. Die wechselseitige Kontingenz der Bundespartner und ihr je eigener Bezug zur gemeinsamen „Sache“ machen deutlich, dass das Einzelsubjekt nicht von einer romantisierenden Gemeinschaft verdrängt wird. Gleichzeitig ist der Bund eben mehr als ein Aggregat individuellen Handelns.
- Im Bundesbegriff lässt sich die Veränderungsdynamik jeglicher institutioneller Ordnungen besser ausdrücken als in anderen Begriffen der theologischen Tradition, insbesondere im Vergleich zum Begriff der Schöpfungsordnungen.
- Im Rahmen der verschiedenen Bundesmodelle kann die biblische Tradition dazu beitragen, Beziehungen in den wechselseitigen Interdependenzen zu entdecken, die den Namen Bundesbeziehung verdienen. Gott wirkt nicht nur in der Vertikalen, sondern sehr wohl auch in den horizontalen Strukturen, was aber nicht heißen kann, dass jede menschliche Beziehungsstruktur einen quasi-göttlichen Nimbus bekommt: Gnade ist eben nicht überall.

Als Netz von Vertragsrelationen und den daraus entstehenden sich dynamisch entwickelnden Bindungen ist das Unternehmen als spezifischer Bund im Verweisungszusammenhang übergreifender Bündnisse zu interpretieren. In theologischer Perspektive ist dieser Verweisungszusammenhang eingebunden in den Bund Gottes mit seiner (gefallenen) Schöpfung. Dabei bleibt der Gottesbund unterschieden von den menschlichen Bündnissen, welche durch die Fähigkeit des Menschen (und seiner Bündnisse) zum Bundesbruch einerseits und deren Unfähigkeit, dem Gottesbund letztgültige menschliche Gestalt zu geben, gekennzeichnet sind.

<sup>170</sup> In die gleiche Richtung denkt neuerdings Huber (1998, 199) mit Bezug auf Bellah (und Waltzer): Gesellschaft als Gemeinschaft von Gemeinschaften. Auch er zieht die Konsequenz, dass künftig das Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft auf verschiedenen Ebenen zu denken ist. Um mögliche Verwechslungen mit romantisierenden Gemeinschaftsbegriffen zu vermeiden, dürfte Hubers Intention besser so ausgedrückt werden: Wir müssen lernen, die Gesellschaft als Bund von Bündnissen denken.

## 12. Unternehmensverantwortung im Horizont der Bundesethik

*Die Traditionen der Bundesethik können andere theologische Interpretamente ersetzen und korrigieren: Naturrecht und Schöpfungsordnungen, Beruf und Stand, Glaube und Unglaube, Gottes Heilswillen und menschliche Sünde (12.1). Verantwortung vor Gott und die Zuschreibung und Übernahme von Verantwortung in menschlichen Beziehungen liegen nicht auf gleicher Ebene (12.2). Formen und Inhalte der Unternehmensverantwortung sind Teil des weltlichen Regiments Gottes (12.3).*

*Regulative Ideen christlicher Unternehmensethik sind die Unterscheidung des Relativen vom Absoluten, der Orientierung an vertrauenswürdigen Bundesstrukturen und der usus civilis evangelii (12.4).*

Eine auf alle relevanten Handlungsbereiche von und in Unternehmen bezogene normative Unternehmensethik ist in der Covenant-Theology bisher nicht entwickelt worden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann es daher nur darum gehen, eine Reihe von Argumentationsstrukturen wiederzugeben und weiterzuentwickeln mit dem Ziel, die Korrespondenzfragen<sup>1</sup> beantwortbar zu machen.

### 12.1 Unternehmensethik als Prozess im Horizont des Bundes (Charles McCoy)

Kann man ein Unternehmen mit christlichen Werten führen in einer Gesellschaft, die von religiöser Pluralität gekennzeichnet ist? Im Rahmen bundesdeutscher Nachkriegsgeschichte konnte diese Frage noch mit Hilfe einer Säkularisierungsthese positiv beantwortet werden: Die wesentlichen Orientierungsmuster sind in die säkulare Gesellschaft eingelassen. Christen konnten diese als ihre eigenen Traditionen wiedererkennen. Spätestens in global operierenden Unternehmen lässt sich diese Sicht nicht mehr durchhalten. Damit stellt sich die Frage nach dem Status partikularer religiöser Traditionen und ihrer Sprachformen in einem pluralistischen gesellschaftlichen Kontext von hoher Dynamik.

---

<sup>1</sup> Vgl. oben S. 284 und 293.

## Zum Begriff von Theologie und Religion bei McCoy

McCoy hat diese Frage nicht in seinen unternehmensethischen Schriften thematisiert. Bedeutung und Aufgaben der Theologie im Zeitalter des Pluralismus ist aber Hauptgegenstand seiner 1980 erschienenen theologischen Programmschrift: „When Gods Change“ (1980) – in deutscher Übersetzung 1983 als „Götter ändern sich“ erschienen. Diese Schrift ist dem Duktus und Inhalt nach die Aufforderung zu einer Runderneuerung der Theologie, damit diese den Herausforderungen einer sich pluralisierenden Welt begegnen könne.<sup>2</sup>

Die Religion in Amerika hat sich – so die Ausgangsbeobachtung – entgegen manchen Befürchtungen nicht aufgelöst. Nicht das Erlöschen von Religion, sondern deren Erfolg und die Assimilation an nationale oder gruppenbezogene Zwecksetzungen ist das Problem, d.h. die Identifizierung von Religion überhaupt mit konkreten, zeitgebundenen und relativen Manifestationen der Religion.<sup>3</sup>

Religiöser Glaube gilt als die letzte Dimension innerer Bindungen. Glaubensüberzeugungen können aus dem menschlichen Leben nicht verbannt werden. Allerdings ist die Suche nach einer religiösen „Essenz“ müßig, da keine statische, unveränderliche, als Religion zu definierende Einheit existiert. Religion existiert nur in bestimmten Glaubensüberzeugungen. Nur die Identifizierung und Einengung von Religion auf bestimmte Formen der Religion (Religiosität) lässt die irri- ge Ansicht eines Religionsverfalls bei sich wandelnden Glaubensüberzeugungen entstehen.

Von einer weitergehenden *inhaltlichen* Definition von Religion sollte man sich deshalb auch in der Theologie frei machen.<sup>4</sup> Theologie hat es mit den *vielfältigen* Bindungen und Glaubensüberzeugungen der Menschen zu tun. „Die unglaublich unbekümmerte Art, mit der Theologen in Europa und Nordamerika die Begriffe „Theologie“ und „christliche Theologie“ wie Synonyme gebraucht haben, muss aufhören.“<sup>5</sup>

„Die Gottheit ist die umfassende Macht, von der geglaubt wird, dass sie alle Ereignisse miteinander verbindet zu einem sinnvollen Ganzen, dass sie die höchste Realität des Weltgeschehens ist. So wie das Ich ein Zentrum der Erfahrung ist, so ist die Gottheit die Realität der Erfahrung.“<sup>6</sup> Menschen erleben die Welt von unterschiedlichen Standorten aus: an verschiedenen Punkten der Geschichte, in welche die Geschichte ihres Lebens in verschiedenen Gemeinschaften eingebunden ist. „God and the history of selves in community belong together in inseparable union.“<sup>7</sup> Daraus ergibt sich eine sogenannte triadische, von H.R.Niebuhr übernommene Methodologie in Theologie und Ethik. „Theologie hat als ihren komplexen Gegenstand Gott in der Verbindung zu Personen mit ihren Gefährten,

<sup>2</sup> Von dieser Erneuerung der Theologie – McCoy bemüht in diesem Zusammenhang öfters den Begriff des Paradigmenwechsels – wird allerdings behauptet, dass sie bereits im Gange sei. Für die Übertragung des Paradigmenbegriffs von wissenschaftlichen Revolutionen auf theologische Transformationen ist nach McCoy allerdings der Kuhn'sche Paradigma-Begriff zu erweitern. Vgl. McCoy 1988c, 102f; McCoy 1983, 156.

<sup>3</sup> McCoy 1983, 125.

<sup>4</sup> McCoy 1983, 126.

<sup>5</sup> McCoy 1983, 20.

<sup>6</sup> McCoy 1983, 93.

<sup>7</sup> Niebuhr 1941, 59 zitiert bei McCoy 1983, 92.

und Personen mit ihren Gefährten in Verbindung zu Gott.“<sup>8</sup> Wenn Gott nicht unabhängig von Menschen in Gemeinschaften gedacht werden kann, dann wird klar, dass eine Theologie in religiös pluralistischen Gesellschaften diesen Pluralismus positiv aufnehmen muss.

Allerdings stellt sich – insofern es sich bei religiösen Überzeugungen um für die eigene Existenz wichtige letzte Sinngebungen handelt – die Frage nach dem Zusammenhang von Pluralismus und Exklusivität: Pluralismus zu bearbeiten, ist nicht möglich im von McCoy sogenannten *konstantinischen Modell* der Theologie, welches deshalb aufzugeben sei.<sup>9</sup>

Denn dieses vom 4. bis zum 20. Jahrhundert vorherrschende Modell zeichnet sich – so McCoy – dadurch aus, dass es implizit oder explizit von der Vorherrschaft des organisierten Christentums in der Gesellschaft ausgeht und Theologie als Funktion der Kirche versteht. Theologie wird hier als philosophische Theologie betrieben – in welcher Abhängigkeit auch immer – und gleichzeitig „hoheitsvoll“ von einem durch Offenbarung oder Glauben gewonnenen transzendenten Standpunkt aus verkündigt.

An die Stelle des konstantinischen Modells solle (und werde<sup>10</sup>) ein *Bundesmodell* treten. Menschliches Handeln (individuelles wie gemeinschaftliches) spiegelt immer vielfältige Bindungen wieder, meistens unausgesprochen und selbstverständlich oder auch explizit: Vereinbarungen, berufliche Ausrichtungen, Loyalitätsverhältnisse, aber auch Verfassungen, Verträge usw. Diese Bindungen weisen jeweils eine bestimmte Ordnung auf; es gibt höhere und niedrigere Ebenen von Bindungen. Dieses Netz von Bindungen „kann zweckdienlich als Bund bezeichnet werden“ und wird von McCoy als Aktionsfeld verstanden. „Jede Ebene hat in einem solchen ineinander verflochtenen Netzwerk auch eine religiöse Bedeutung, aber nur die umfassendste Ebene wird als religiös gekennzeichnet. ... die religiöse Bindung ist die *letzte* Bindung, in der die Einzelnen und die Gemeinschaften stehen.“<sup>11</sup> „Es gibt eine enge Beziehung zwischen den verschiedenen Ebenen der Bindungen. Sie bilden ein Muster, einen Bund, in dem wir leben und demgemäß wir handeln. Es ist dieser Bund, dieses Netz von Bindungen, das von den letzten Bindungen seine Ordnung erhält und das menschliche Aktionsfeld prägt, welches wir primär meinen, wenn wir von der Religion sprechen.“<sup>12</sup> McCoy vergleicht die Bedeutung der Religion für das Handeln mit der Rolle, welche Magnetfelder für die Eisenspäne spielen.<sup>13</sup> „Das Feld menschlichen Handelns aus der theologischen Perspektive zu erforschen heißt, das Muster der inneren Bindungen zu untersuchen, die seine Komponenten bestimmen, um dann das religiöse Engagement zu entdecken, jene letzten Bindungen, die das Ganze formen und die auf den Gott oder die Götter des Menschen hinweisen.“<sup>14</sup>

<sup>8</sup> McCoy 1991b, 168. McCoy zitiert hier H.R.Niebuhr ohne Quellenangabe.

<sup>9</sup> Dies entspreche v.a. den traditionellen Dualismen der deutschen Theologie, vgl. McCoy 1983, 117-119.

<sup>10</sup> „Hoffnung für die Theologie“ lautet der Untertitel.

<sup>11</sup> McCoy 1983, 177.

<sup>12</sup> McCoy 1983, 178.

<sup>13</sup> Vgl. McCoy 1983, 176.

<sup>14</sup> McCoy 1983, 176.

## Die Doppelfunktion des Bundesbegriffs

Mit diesem Verständnis von Religion vermeidet das föderale Paradigma „die offensichtliche Problematik einer ethnozentrischen Definition“ von Religion, wie sie im konstantinischen Paradigma vorherrschend war und am deutlichsten in Alternativen wie Glaube/Unglaube, christlich/nicht-christlich usw. vorkommt. Gleichzeitig könne dieses Verständnis von Religion „in eine enge Beziehung zur jüdisch-christlichen Tradition gebracht werden.“<sup>15</sup> Denn das Bundesmodell eröffnet nicht nur ein Verständnis für die Art menschlichen Seins in der Gemeinschaft, sondern hat seinerseits einen biblischen Ursprung, der insbesondere in den föderaltheologischen Traditionen aktiviert worden ist.

Theologie im föderalen Paradigma muss daher die jeweils vorfindlichen letzten inneren Bindungen von Menschen und Gemeinschaften als ihre Götter ernst nehmen, auch wenn sie vom eigenen, auf die christliche Gemeinschaft bezogenen (menschlichen!) Standort aus als Idole erscheinen.<sup>16</sup> Andernfalls würde sie ihren Gegenstand verfehlen.<sup>17</sup>

Die religiöse Dimension kommt – so lässt sich zusammenfassend formulieren – nicht in spezifisch christlichen Werten zum Ausdruck, weder in solchen, die in der Christengemeinde für die Bürgergemeinde entwickelt wurden, noch solchen, die sich im Rahmen der weltlichen Christenheit bilden.<sup>18</sup> Solche Vorstellungen oder auch die Identifikation von Maßstäben des Gebotes Gottes, von denen sich Verantwortungsträger leiten lassen können oder sollen, gehören in McCoy's Perspektive zum konstantinischen Paradigma. Das föderale Paradigma setzt die verschiedenen Ebenen des Deutens und Wertens in Gemeinschaften in Beziehung zu einander: „1) die umfassendsten Horizonte der Glaubenswirklichkeit, 2) die in der Mitte liegenden Ziel- und Wertvorstellungen, die das Handeln lenken, und 3) die alltäglichen Gedanken, Nützlichkeitsabwägungen und Aktivitäten.“<sup>19</sup>

Die Unterscheidung dieser Ebenen mag erklären, warum religiöse Terminologie in „Management of Values“ nicht vorkommt. Denn Ethik wird nicht auf solipsistische Entscheidungen in Grenzsituationen fokussiert, in denen möglicherweise die letzte Bindung auch in religiöser Sprache explizit gemacht werden muss. Sondern Corporate Ethics bezieht sich auf all diejenigen Vorgänge, Strukturen und Interaktionen, durch welche Präferenzen (in Organisationen) etabliert und verändert werden, die ihrerseits zur Grundlage für die Entscheidungsprozesse werden und damit die faktisch verfolgten Ziele einer Organisation prägen. Religion als Wertigkeitsfeld der Letztbindungen ist in diesen Prozessen immer schon enthalten.

<sup>15</sup> McCoy 1983, 178.

<sup>16</sup> „Jeder, der die letzten Bindungen ernst nimmt, die ihm die großen religiösen Traditionen mitgegeben haben, wird eine letzte Bindung an das Vergnügen, das Geld oder die Nation als irgendwie zu begrenzt ansehen. Nichtsdestoweniger sind diese Bindungen, wenn sie für einen Einzelnen oder eine Gemeinschaft die wahrhaft entscheidenden sind, die *letzten* für sie.“ (McCoy 1983, 178).

<sup>17</sup> „Das Material für die Theologie und die Religionsforschung stammt aus dem, was Menschen tatsächlich tun und glauben, und nicht aus einer Orthodoxie, die im Voraus festlegt, was sie glauben sollen.“ (McCoy 1983, 179).

<sup>18</sup> Vgl. oben S. 278 und 283.

<sup>19</sup> McCoy 1983, 157.

Die Idee des Bundes ist einerseits ein hermeneutisches Modell menschlicher Interaktion, eine „root metaphor“ zur Interpretation von Texten und Kontexten, andererseits ist sie inhaltlicher Bestandteil der jüdisch-christlichen Überlieferung als einer (partikularen) Tradition, als eines (oder mehrerer) spezifischer Bundessysteme. Das theologische Anliegen, das McCoy auch in „Management of Values“ verfolgt und dort nicht in Begriffen der christlich-jüdischen Tradition ausdrückt, lässt sich m.E. nur im Horizont seiner Interpretation der biblischen Bundesgeschichte verstehen. Da für McCoy das Werk des Coccejus als reifste Gestalt der Föderaltheologie gilt, soll dieses auch hier als Interpretationsrahmen für McCoy's Theologie herangezogen werden.

### Bundestheologie als Prozesstheologie bei Coccejus und McCoy

Das bekannteste Spezifikum der coccejanischen Theologie ist die heilsgeschichtliche Interpretation der Schrift mit Hilfe der Vorstellung eines Bundes Gottes mit Adam als Repräsentant der Menschheit in der Schöpfung und der fünffachen Abrogation dieses Natur- oder Werkbundes. Mit diesen fünf Abrogationen des Naturbundes wird sukzessive der Gnadenbund verwirklicht.<sup>20</sup>

Mit der Schöpfung ist dem Menschen das Naturgesetz (inhaltlich identisch mit dem Dekalog) ins Herz geschrieben. Der von Gott initiierte Bundesschluss mit Adam stellt ewiges Leben „the happy life for the whole man“<sup>21</sup> in Aussicht – gebunden an Gehorsam und Treue des aufrecht geschaffenen, aber mit Freiheit und Wandlungsfähigkeit ausgestatteten Menschen. Adam gilt dabei als Repräsentant der Menschheit, dessen Taten für alle Repräsentierten bindend sind.<sup>22</sup> Dessen Bundesbruch ist die erste Aufhebung des Werkbundes. In der zweiten Abrogation erweist Gott seinen unwandelbaren Willen, die Menschen zum ewigen Leben zu führen, durch die Einladung zum Glauben an den Erlöser Jesus Christus.<sup>23</sup> Die dritte Abrogation geschieht durch die Verkündung des neuen Testaments, durch die Offenbarung Jesu Christi. Für die Gläubigen verliert das Gesetz des Werkbundes im Vertrauen auf die Erlösertätigkeit Christi zwar seinen drohenden Charakter, das Gesetz ist jedoch nicht aufgehoben. Erlösung ist nicht Sache eines Augenblicks, sondern ein lebenslanger Prozess, in dem der Konflikt zwischen Gut und Böse, zwischen Geist und Fleisch nicht endet. Der Konflikt endet erst mit dem Tod des Leibes, der vierten Abrogation. In der fünften Abrogation, der Auferste-

<sup>20</sup> Vgl. McCoy 1965, 197-233. Das Verhältnis von Natur- und Gnadenbund bei Coccejus wird in der Forschungsgeschichte unterschiedlich interpretiert. Die ältere Forschung betont hier – basierend auf der Monographie von Schrenk 1923 – den Gegensatz, woran Barth 1953, 64-66 seine Kritik dagegen anschließt, überhaupt von einem Werkbund zu sprechen. McCoy stellt ohne Auseinandersetzung mit der Schrenk'schen Interpretation eher den Zusammenhang in den Vordergrund. Ohne Kenntnisnahme dieser amerikanischen Dissertation betont Faulenbach 1973, 146-155 ebenfalls explizit die Verbindung; vgl. auch Faulenbach 1981, 137f. Vor dem Hintergrund dieser neueren Interpretationen der Föderaltheologie wäre zu prüfen, inwiefern die Barth'sche Kritik an der Föderaltheologie sich auf diese oder nur auf die Interpretation von Schrenk bezieht.

<sup>21</sup> McCoy 1965, 202.

<sup>22</sup> Vgl. McCoy 1965, 203.

<sup>23</sup> Ob diese Abrogation ein vorzeitliches Zwischenspiel im Himmel darstellt (Schrenk 1923 und Barth 1953, 56-70) oder bereits in der Zeit des Alten Testaments (Faulenbach 1973), ist bei McCoy nach meiner Kenntnis unklar.

hung, wird der Werkbund definitiv aufgehoben und dessen Intention gleichzeitig durch den Gnadenbund erfüllt.

Der Gottesbund wird also verstanden als göttlich-menschlicher Dialog, bei dem prinzipiell Gott der Initiator ist (gewissermaßen der die Bedingung setzende Anbieter, stipulator). Insofern beruht der Bund auf Gottes Dekret, Wille, Verpflichtung und Bedingung. Dieser Bund wird allerdings zweiseitig oder gegenseitig, insofern ihm in der menschlichen Selbstverpflichtung entsprochen wird (verstanden als Annahme).<sup>24</sup> Der Mensch ist von der Schöpfung an ein bundesmäßiges, d.h. ein soziales Wesen in Interaktion – fähig zu Treue und Untreue, sozial und sündig<sup>25</sup>. Adam erscheint als Repräsentant der Menschheit.<sup>26</sup> Jeder Mensch steht in Gemeinschaft mit Adam, im Bund mit ihm, und tritt dadurch in die Bundesgeschichte Gottes ein.

McCoy interpretiert das Werk von Coccejus in Bezug auf die politisch-sozialen Konflikte sowie auf die theologischen Kontroversen seiner Zeit<sup>27</sup>. Dabei zeigt sich, worin McCoy die Hauptbedeutung Coccejus' sieht. „Der wirkliche Konflikt besteht zwischen denen, die den Calvinismus in ein immer stringenteres, scholastisches Verständnis der Herrschaft Gottes gießen wollten und jenen, die sich fest an die personale und juristische Sprache der Bibel zu halten wünschten.“<sup>28</sup> Der Widerspruch des Coccejus gegen die reformierte Scholastik richtet sich gegen eine deterministisch-mechanistische Weltsicht, welche die menschliche Geschichte letztlich als bedeutungsloses Puppenspiel nach dem Spielplan des ewigen Dekrets Gottes erscheinen lässt. Diese dem Fatalismusvorwurf ausgesetzte Sicht habe – so McCoy – ihre Berechtigung darin, dass versucht wird, das reformatorische „sola gratia“ zusammen mit dem Bild eines souverän-freien Gottes in der Prädestinationslehre zu verankern. Der Föderaltheologie gelinge es aber, Gottes uneingeschränkte Souveränität und sein geschichtliches Heilshandeln gleichzeitig mit menschlicher Verantwortung und der Bedeutung menschlicher Geschichte zur Geltung zu bringen.<sup>29</sup> Möglich sei dies dadurch, dass Prädestination nicht in logischen und mechanischen Bildern auf der Basis eines unpersönlichen ewigen Dekrets, sondern mittels des Bundesbegriffs durchgehend als Personalrelation verstanden werde.<sup>30</sup>

Coccejus begreift „das Bundeshandeln Gottes als die historische Realität, in der sich menschliche Freiheit und Bestimmung entwickeln. Während Gottes ewiges Dekret und seine Zwecke konstant bleiben, ist geschichtliche Bewegung real

<sup>24</sup> Vgl. McCoy 1965, 279-299.

<sup>25</sup> McCoy/Baker 1994, 178.

<sup>26</sup> Dieses Repräsentationsprinzip ist kennzeichnend für eine föderale Konzeption (McCoy 1965, 202f).

<sup>27</sup> Bei den theologischen Kontroversen handelt es sich u.a. um die strikte Einhaltung des Sabbatgebotes und um den Heilsstand der alttestamentlichen Väter (Vgl. McCoy 1965, 18-41 und Faulenbach 1981, 135-137).

<sup>28</sup> McCoy 1965, 40.

<sup>29</sup> „Predestination, though in no sense weakened, is understood not as the machine-like process of the high Calvinists which seems to make history and human decisions mere puppetry, but rather as the faithful, unchanging will of God by which we are assured that His purposes include redemption and shall ultimately triumph. The covenant ... is a way of declaring the sovereignty of God which carefully maintains the meaningfulness of human events and decisions“ (McCoy 1963, 364). Vgl. auch McCoy 1965, 236f.

<sup>30</sup> Vgl. McCoy 1965, 328.

und menschliche Verantwortlichkeit in der Geschichte hat letzte Bedeutung (ultimate significance). Diese Bewegung ist ermöglicht durch die fortschreitende Entfaltung des Gottesbundes in seinen aufeinanderfolgenden Stufen, die ihren Höhepunkt und Erfüllung in Jesus Christus erreichen.<sup>31</sup> Der Bund erscheint dadurch als Mittel zum Umgang mit geschichtlicher Pluralität. Die Metapher ermöglicht es, einen einheitlichen Sinn in Schöpfung, Geschichte und Glaube zu sehen.<sup>32</sup> Die individuelle Erlösung wird verstanden als „renewal of man's moral powers“<sup>33</sup>. Die Menschheit befindet sich schöpfungsgemäß in einer Bewegung auf eine unbekanntere Zukunft zu – Chiliasmus lehnt Coccejus ab – und auf die Vollendung in Gott hin.

McCoy übernimmt diese Sicht. Die heilsgeschichtliche *Schematisierung* in fünf Stufen spielt dagegen kaum eine Rolle.<sup>34</sup> Entscheidend ist die bleibende Bedeutung der Geschichte in jenem Bundes-Prozess Gottes. McCoy greift in „Götter ändern sich“ auf diese Interpretation zurück – als Alternative zu der augustini-schen Auffassung von Schöpfung, Sündenfall und Geschichte. „In der augustini-schen Theologie ist die Schöpfung vor dem Fall so gut, wie eine vollkommene Gottheit sie nur machen kann. Die Menschen fallen aus dieser guten Schöpfung in die Sünde, werden errettet und in ihren verlorenen Status wieder eingesetzt durch Jesus Christus. Diese Ansicht enthält Probleme, die für die westliche Theologie quälend gewesen sind, denn es sieht ja so aus, als wäre Jesus Christus nicht nötig gewesen und als hätte es keinen historischen Auftrag für einen Erlöser gegeben, wenn die Menschheit nicht gefallen wäre. Johannes Coccejus ... meint, *dass* die Menschen nicht auf der Höhe ihrer Fähigkeiten erschaffen wurden, sondern mutationsfähig, in einer Entwicklung auf ein Ziel hin begriffen seien, das in Gott verborgen ist.“<sup>35</sup> Die Schöpfung ist ein Prozess. Die Ruhelosigkeit des menschlichen Herzen ist in der (noch) unvollkommenen Schöpfung angelegt und nicht erst – wie bei Augustin – ein Ergebnis des Sündenfalls als eines Verlassens eines guten Urzustandes.<sup>36</sup> Aber nicht nur Individuen, sondern auch Gemeinschaften sind ruhelos, bis sie ihre Ruhe in Gott finden.<sup>37</sup> „Sünde ist der Fall in die Unveränderlichkeit, in die Statik. Erlösung bedeutet Rückführung in den Schöpfungs- oder Geschichtsprozess zur Erfüllung hin, mit Jesus Christus als dem, der uns errettet und zu einem Endziel hinführt, ob der Sündenfall nun stattgefunden hat oder nicht.“<sup>38</sup>

Christus erscheint also gleichzeitig als „Initiator“ des Bundes und als Überwinder jeder statischen Weltsicht, als derjenige, der die Erstarrung und den Veränderungswiderstand menschlicher Herzen aufbricht.<sup>39</sup> Der dynamische Grundzug, die Vorstellung einer permanenten Revolution zeigt sich bei McCoy nicht nur im Umgang mit Pluralismus und religiösem Wandel, sondern auch beim Um-

<sup>31</sup> McCoy 1965, 94f.

<sup>32</sup> McCoy/Baker 1991, 77f.

<sup>33</sup> McCoy 1965, 278.

<sup>34</sup> Vgl. schon die Zusammenfassung zu Ch. 6: The History of Salvation; McCoy 1965, 233-235.

<sup>35</sup> McCoy 1983, 195f.

<sup>36</sup> Vgl. McCoy 1991a, 216f.

<sup>37</sup> Vgl. McCoy 1965, 345.

<sup>38</sup> So wird in McCoy 1983, 196 zustimmend die Position Coccejus beschrieben. Zur Christologie bei McCoy vgl. die Meditationen zu den sieben Worten Jesu am Kreuz in McCoy/McCoy 1977.

<sup>39</sup> Vgl. McCoy 1984, 361.

gang mit den Veränderungen in der sozialen Umwelt von Unternehmen. So ist es wohl zu verstehen, dass bei McCoy Wertewandel nicht eo ipso mit dem Verlust der Tugend gleichgesetzt wird. Im Gegenteil: McCoy sieht „steadily rising moral and ethical standards“.<sup>40</sup>

### Antikognitivismus bei Coccejus und McCoy

Dieses Denken in theologisch interpretierten historischen Prozessen hat Parallelen im Umgang mit der Schrift. Auch hier zeigt sich Coccejus als Gegner der Scholastik.

Die Quelle aller christlichen Lehre – so Coccejus – ist das durch die Schrift offenbarte Wort Gottes.<sup>41</sup> Die einzelnen Schriftstellen der als organisches Ganzes angesehenen Bibel<sup>42</sup> müssen aber in ihrem weitestmöglichen Kontext ausgelegt werden – d.h. für diesen Vorläufer moderner historischer Exegese<sup>43</sup> unter Einbeziehung allen historischen, archäologischen und sprachwissenschaftlichen Materials. *Theologie* entsteht aus der Schriftauslegung allerdings erst, wenn sie in der Erleuchtung des Heiligen Geistes, d.h. im Glauben geschieht.<sup>44</sup> Glaube wird dabei durchgängig als vertrauensvolle Gottesbeziehung verstanden. Glaube ist nur insofern auch Zustimmung zu einer gesetzten Lehre, sofern diese Zustimmung selbst ein Akt des Vertrauens ist.<sup>45</sup> Deswegen können Glaubensbekenntnisse auch kein Kriterium angemessener Schriftauslegung sein. Die Schrift steht über den Bekenntnissen der Kirche. Aus der Schrift als alleiniger Quelle der Theologie ergibt sich auch die Unabhängigkeit der Theologie von der Philosophie.<sup>46</sup>

Coccejus gibt – so McCoy – seine Stimme "dem Protest der moderaten Calvinisten gegen die scholastische Methode in der Theologie mit ihren Tendenzen zu einer satzgläubigen Orthodoxie und der Intellektualisierung des Glaubens."<sup>47</sup> Zwischen dem Antischolastizismus des Coccejus und dem Antikonstantinismus McCoy's in „Götter ändern sich“ existieren deutliche Parallelen. Immer wieder kontrastiert McCoy ein Glaubensverständnis als Zustimmung zu einer göttlich offenbarten Wahrheit, die in einem logisch kohärenten und der Intention nach zeitlich invarianten System einzelner Topoi besteht, zu einer Weltinterpretation, welche im durch den Geist geschenkten Vertrauen auf den treuen Bundesgott die Geschichte der Welt und darin eingebettet die Geschichte des Selbst als Entwicklung hin zur letzten Vollendung in Gott versteht. Der unter dem Stichwort Antikonstantinismus intendierte Paradigmenwechsel der Theologie besteht insofern in der *Reaktivierung* einer bestimmten, nämlich der föderaltheologischen Tradition.

Nicht nur Coccejus, sondern auch McCoy ist von der Zentralstellung der Bundesmetapher in den Biblischen Schriften überzeugt und interpretiert daher die

<sup>40</sup> McCoy 1985, 13; vgl. auch McCoy 1985, 33. In McCoy 1985, 184 wird gleichermaßen bzgl. Religion und bzgl. gesellschaftlichen Werten den Dekadenztheorien eine Absage erteilt.

<sup>41</sup> Vgl. McCoy 1965, 120.

<sup>42</sup> Vgl. McCoy 1965, 161.

<sup>43</sup> Vgl. McCoy 1965, 94.

<sup>44</sup> Vgl. McCoy 1965, 118.

<sup>45</sup> Vgl. McCoy 1965, 292-299, darin v.a. 296. Zu diesem triadischen Zusammenhang des Glaubensverständnisses vgl. Niebuhr 1989.

<sup>46</sup> Vgl. McCoy 1965, 118.

<sup>47</sup> McCoy 1965, 40.

Wiedergewinnung des Bundesbegriffs als Grundmetapher der Weltinterpretation durchaus als in Übereinstimmung mit der christlichen Tradition.<sup>48</sup> Gleichwohl erfolgt die Empfehlung dieses Instrumentariums nicht primär mit der Begründung, damit würde etwa die lange verschüttete Wahrheit der Schrift wieder ans Licht gebracht. Eine solche Argumentation wäre insbesondere bei dem Konzept der „sich ändernden Götter“ auch ausgesprochen schwierig. Die Begründung liegt vielmehr schlicht darin, dass diese Metaphern für die theologische Erfassung einer sich verändernden und zunehmend pluralisierenden Welt hilfreich und nützlich sind. Die Satz aus Traugott Kochs Rezension zu „Götter ändern sich“ – „direkt wird die Wahrheitsfrage ... überhaupt nicht gestellt“<sup>49</sup> – ist zwar inhaltlich richtig, als zentrale Kritik geht sie an McCoy's Intention jedoch vorbei. Etwas überspitzt lässt sich interpretieren: Die Wahrheitsfrage wird der Soteriologie untergeordnet. Soteriologie ist dabei allerdings nicht nur als Heilsfrage des individuellen Sünders zu verstehen, sondern als Frage nach dem Heil für die Welt, sowohl der Natur wie der Geschichte, im Vertrauen auf das rettende Handeln des treuen Bundesgottes an und in der Welt.

Für William James als dem bekanntesten Exponenten des Pragmatismus sind „alle Theorien und Glaubensaussagen nur als »Instrumente, nicht als Antworten auf offene Fragen zu verstehen.« Folglich werden religiöse und moralische Glaubensüberzeugungen »wahr, insofern sie uns helfen, mit anderen Bereichen unserer Erfahrung in befriedigende Beziehung zu treten.«<sup>50</sup> McCoy erweist sich als Kind des Pragmatismus.<sup>51</sup> Theologische Theorien werden als Instrumente der Praxis angesehen. Ethische Ansätze werden nach ihrer Relevanz beurteilt. Der Gebrauch der Bundesmetapher ist deshalb sinnvoll, weil er zu einem besseren Verständnis von Sachverhalten, insbesondere des Pluralismus beiträgt.

### Pluralismus – Partikularität – Universalität

Die Orientierung am Bundesbegriff erscheint bei McCoy (historisch, methodisch, formal) als eine partikulare Tradition, die der Perspektivität des menschlichen Standorts nicht entfliehen kann,<sup>52</sup> die aber (inhaltlich) auf Universalität zielt<sup>53</sup> unter Aufrechterhaltung des Pluralismus partikularer Lebensformen. D.h. Toleranz wird nicht als aufklärerische Einschränkung der partikularen religiösen Tradition, sondern als Element dieser Tradition selbst verstanden.<sup>54</sup>

Deutlicher als McCoy dies selber durchführt, lässt sich dieser Zusammenhang mit Hilfe der Unterscheidung von Werk- und Gnadenbund aufweisen. Der Gna-

<sup>48</sup> Vgl. McCoy 1984, 355-357; Götter 156f, 178f.

<sup>49</sup> Koch 1985, 255.

<sup>50</sup> Greene 1992, 1289

<sup>51</sup> Dafür spricht auch die häufige Rezeption von Charles S. Peirce, William James und Josiah Royce.

<sup>52</sup> Vgl. McCoy 1983, 74-95.

<sup>53</sup> „Wenn man eine Ethik innerhalb des Bundes Gottes sucht, *muss* es dementsprechend eine Ethik für alle Menschen, in allen Situationen sein. Das Gebot und die Sorge Gottes gelten dieser Welt.“ (McCoy 1991b, 161).

<sup>54</sup> Dies kann als die Bedingung der Modernität einer Lebensform verstanden werden. „Modern sind Lebensformen, die nicht nur kontingent *sind* und mit alternativen Lebensformen offen *koexistieren*, sondern sich auch als solche *verstehen*. Ihre Mitglieder haben ein positives Bewusstsein der Relativität ihrer Lebensform ausgebildet; sie beziehen einen wichtigen Teil ihrer Identität eben hieraus.“ (Seel 1993, 247).

denbund besteht heilsgeschichtlich innerhalb des die gesamte Natur und Menschheit umfassenden Werk- oder Naturbundes. Der Werkbund ist insofern universal, der Gnadenbund partikular. Politisches und ökonomisches Handeln hat daher die Schöpfungsnatur des Menschen im Werkbund in Rechnung zu stellen: Der Mensch ist ein ambivalentes Wesen, ist sozial und sündig. Er ist der, der Bund schließt, Bund hält und Bund bricht. Er kann treu sein und untreu sein. Nur Gott ist der treue Eine. Das Gesetz ist also erfüllbar, aber es wird nicht erfüllt – zumindest nicht ganz. Auch eine teilweise Übertretung ist aber in der relational-personalen Gedankenwelt der Bundestheologie eine ganze Untreue. Deswegen bleibt eine teilweise Entsprechung des Menschen zum Willen Gottes, wie auch immer dieser inhaltlich bestimmt werden mag, möglich und erstrebenswert, führt aber nicht zu der mit dem Werkbund in Aussicht gestellten Unsterblichkeit, dem Sein in und mit Gott. Die schrittweise geschichtliche Inkraftsetzung des Gnadenbundes ist das Mittel Gottes, seinen Heilswillen für die Welt durch das Geschenk (nicht den Besitz!) des Glaubens an den Erlöser trotz der menschlichen Untreue fortzuführen. Der Gnadenbund ermöglicht letztes Vertrauen auf den treuen Bundesgott, d.h. den Schöpfer und Erhalter und das Ziel der Welt. Die immutabilitas Gottes wird allerdings nicht ontologisch verstanden, sondern als Unwandelbarkeit seiner Treue. Gott ist treu und wandelbar. Er ist eher ein sich bewegendes Ziel, denn ein unbewegter Bewegter. Die letzte Abrogation des Werkbundes in der Auferstehung steht noch aus (eschatologischer Vorbehalt). Geschichtlich existieren Gnaden- und Werkbund parallel bzw. der Gnadenbund wird vom Werkbund umfasst. Damit kann sich die christliche Gemeinschaft bzw. können verschiedene Gemeinschaften sich selbst als partikular verstehen, ohne ihre innere Letzt-Bindung an Gott aufgeben oder relativieren zu müssen. Diese Selbstsicht als partikular ist Voraussetzung für einen positiven Zugang zum Pluralismus. Für den ökonomischen oder politischen Bereich als Reich des Werkbundes ist es dann abzulehnen, dass ein von einer partikularen Gemeinschaft verstandener Gotteswille allen anderen aufgezwungen wird.

Allerdings: Die Fokussierung auf Christologie und *Gotteserkenntnis*, z.B. bei Barth, führt wieder dazu, dass das *Wissen* um den Gotteswillen aus der Offenbarung des (partikularen) Gnadenbundes die normative Dominanz der dieses Wissen innehabenden Christengemeinde über die unter dem gleichen (universalen) Gottesgebot stehende Bürgergemeinde begründet. Dagegen führt bei McCoy das im Gnadenbund geschenkte *Vertrauen* in den Gott beider Bünde zum Vertrauen in die Treue Gottes mit der Welt, trotz der Übertretung des Werkbundes von menschlicher Seite. Es ermöglicht der partikularen Gemeinde ein Sich-Einlassen auf die ambivalenten und nie endgültigen Strukturen der Welt, die als nicht aufgebene Schöpfung Gottes verstanden werden. Der Gott des Werkbundes ist aus christlicher Sicht kein anderer als der Gott des Gnadenbundes.

### Zusammenfassung

Drei Aspekte stehen m.E. im Zentrum von McCoy's Interpretation der Föderaltheologie: die bleibende Bedeutung der Geschichte, die Relativierung theologi-

scher Lehraussagen sowie das Verständnis des Menschen und der Gesellschaft. Das Bundeskonzept hat bei McCoy eine bestimmte Funktion. Es tritt methodisch an die Stelle, an der in der katholischen und teilweise lutherischen Tradition das Naturrecht zu stehen kommt. Schon historisch bildete die Konzeption des Doppelbundes die Möglichkeit, in der Darstellung des Werkbundes das melanchthonische Naturrecht in der föderaltheologischen Tradition zu rezipieren.<sup>55</sup> McCoy nimmt die Unterscheidung von Werk- und Gnadenbund nicht auf, sondern spricht von dem *einen* Bund Gottes.<sup>56</sup> Im Zusammenhang der Ethik rekurriert McCoy fast ausschließlich auf den in der Schöpfung angelegten Werkbund. Dadurch ergibt sich eine Konzeption, die sich als naturrechtlich bezeichnen lässt.

Allerdings ist dieses Naturrecht – der Begriff wird nicht gebraucht – durchgehend historisch-dynamisch zu verstehen.<sup>57</sup> McCoy rekurriert gerade nicht auf eine zeitlich invariante, essentialistisch verstandene Natur des Menschen, nicht auf ein ewiges natürliches Sittengesetz. Im Gegenteil: Der Versuch einer Einsicht<sup>58</sup> in ein zeitlich invariantes Naturrecht führt theologisch gesprochen, zum Verlassen des Bundes, zur Ablehnung des dynamischen Weltcharakters, zur Sünde.

In dieser Hinsicht gibt es auch keinen Unterschied zwischen Naturrechtspositivismus und einem z.B. christologisch begründeten Offenbarungspositivismus. „Offenbarung bedeutet die »permanente Revolution unserer Religion.«“<sup>59</sup> Der Pluralismus hat die positive Funktion, die Theologie aus ihrer Statik herauszuführen. In dieser Hinsicht hat selbst der Atheismus eine positive Funktion in der Religionsgeschichte. An die Stelle des Prometheus in Blochs „Prinzip Hoffnung“ kann Jesus als Menschensohn treten, der das Menschsein in seinen letzten Dimensionen als eine eschatologische Kraft offenbart.

„In dieser föderalen Perspektive wird Befreiung zum Schlüssel für das Verständnis des historischen Wandels, und Blochs Aussage, *dass* nur ein Atheist ein guter Christ sein könne, nimmt eine noch größere Bedeutsamkeit an, als er selbst meinte. Nur durch Rebellion gegen die Gottesvorstellungen aus der Vergangenheit, die als Werkzeuge für die gesellschaftliche und politische Unterdrückung in der Gegenwart benutzt werden, können wir der in den Bündnissen liegenden Aufforderung nachkommen, in ihnen zu leben und aus ihnen auszubrechen. Nur indem wir so antworten, können wir dem höchsten Gott der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft treu sein.“<sup>60</sup>

Dies gilt für die unterschiedlichen Ebenen der Bundesbeziehungen, von einfachen Verträgen bis zum Leben in und Ausbrechen aus den großen Systemen der Theologie oder der Weltwirtschaftsordnung.

<sup>55</sup> Vgl. Goeters 1983, 247f und zu Ursinus: McCoy/Baker 1991, 35f.

<sup>56</sup> Besonders deutlich ist dies bei der Entwicklung einer Umweltethik in McCoy 1991a, 224f, wo die Interdependenz ökologischer und sozialer Systeme mit Hilfe des Bundesbegriffs gedeutet wird.

<sup>57</sup> Inwiefern damit in McCoy's Ansatz die von Wendland geforderte Überwindung des Gegensatzes von naturrechtlichem und eschatologischem Denken gelingt (vgl. oben S. 278) und wie sich insgesamt die beiden Ansätze zueinander verhalten, kann hier aus den in Kap. 2.3.5 erläuterten Gründen nicht ausgeführt werden.

<sup>58</sup> Dieses dynamisierte und kritische Naturrecht wird auch nicht vom Individuum im Gewissen „*erkannt*“, sondern in den nie endenden Prozessen wechselseitiger Bindungen und Interpretationen *entwickelt*. Zur Entwicklung der katholischen Naturrechtslehre zu einer geschichtlich geformten und immer von einem Glauben umfassten Größe sowie der damit teilweisen Hinfälligkeit der Kritik Karl Barths am Naturrecht vgl. Bubmann 1993.

<sup>59</sup> McCoy 1983, 188 in Aufnahme eines Zitats von H.R. Niebuhr.

<sup>60</sup> McCoy 1983, 199.

Was hier für die funktionale Äquivalenz von Naturrecht und Bundestheologie gesagt wurde, gilt denn auch für die anderen Motive der theologischen Tradition, welche auf eine religiöse Interpretation individueller und kollektiver Erfahrungen zielen. Der Begriff der Schöpfungsordnungen wird nur bei McCoy an einzelnen Stellen aufgegriffen. Er wäre erst im Sinne stets vorläufiger Bundesstrukturen im offenen Weltprozess umzudeuten. Und auch der Berufsbegriff wäre nicht im Sinne von „Ständen“ (einen statischeren Begriff kann es dafür kaum geben) einer hierarchischen Gesellschaftsordnung zu verstehen, sondern als spezifische Berufung (vocation) im Geschichtsprozess, die immer erst in der Interaktion „mit Gott und den Gefährten“, wie Niebuhr sagen würde, zu interpretieren ist.

Unternehmen als spezifische Bündnisse im Covenanteeing-process können und sollen mit Hilfe bestimmbarer Verfahren ihre spezielle vocation, ihre Vision, ihre Bundesregeln und ihren perspektivischen Standort in jener Geschichte entwickeln. Vom partikularen Standort der jüdisch-christlichen Tradition mit ihrem inhaltlich universalen Anspruch kann eine Ethik des Bundes nicht eine spezifische Brüderlichkeitsethik sein. „Wenn man eine Ethik innerhalb des Bundes Gottes sucht, muss es ... eine Ethik für alle Menschen, in allen Situationen sein. Das Gebot und die Sorge Gottes gelten dieser Welt.“<sup>61</sup> „Der Bundescharakter der Gesellschaft ist ein Weg, sie zu verstehen und zu beschreiben, und ebenso eine Perspektive, von der aus man ihr Versagen und ihre Verheißung erfassen kann.“<sup>62</sup>

## 12.2 Kooperative Selbstverpflichtung: Bindeglied zwischen Bundestheologie und Zwei-Regimenten-Lehre (Stewart W. Herman)

### Bundesbegriff und lutherische Tradition

In der Verwendung des Bundesbegriffs in der US-amerikanischen Theologie kommt das Erbe der föderaltheologischen Tradition zum Ausdruck. Diese wiederum steht ihrerseits der calvinistisch-reformierten Denklinie näher als der lutherischen, sofern man sie überhaupt als eigene Strömung identifiziert und nicht, gegen McCoy/Baker<sup>63</sup>, insgesamt der reformierten Theologie zuschlägt. Der Lutheraner Stewart W. Herman hat 1992 erstmals den Bundesbegriff unternehmensethisch rezipiert, was zunächst ungewöhnlich für einen lutherischen Theologen war.<sup>64</sup> Jedenfalls bestand für ihn genügend Anlass, das Verhältnis seiner covenantal ethics zu Luther und der lutherischen Lehre 1997 ausführlicher zu erörtern.<sup>65</sup> Da sich daran grundlegende Überlegungen für die Rezeption des Bundesmodells im Rahmen der durch die Zwei-Reiche-Lehre geprägten lutherischen Tradition anschließen lassen, ist darauf an dieser Stelle einzugehen.

<sup>61</sup> McCoy 1991b, 161.

<sup>62</sup> McCoy 1991b, 163.

<sup>63</sup> Vgl. oben Kap. 11.5.1.

<sup>64</sup> Herman 1992a.

<sup>65</sup> Zum Folgenden vgl. Herman 1997b.

Hermans Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass in der christlich-theologischen Ethik Nord-Amerikas der letzten Jahrzehnte der Bundesbegriff zunehmend in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt ist. Mit dem biblischen Symbol des Bundes wird Gottes Wille verbunden, dass seine menschlichen Geschöpfe sich durch Versprechen und durch das Halten von Versprechungen wechselseitig zusammenbinden und vernetzen – in ganz verschiedenen sozialen Beziehungen: Familien, Politik, Berufen usw. Die lutherischen Ethiker haben diesen biblischen Begriff nicht für die Interpretation sozialer Beziehungen übernommen. Warum nicht?

### Hermans Kritik an Luther

Herman erläutert dieses Defizit lutherischer Tradition in Auseinandersetzung mit dem Werk Martin Luthers, insbesondere dem Verständnis von Recht und Gesetz in der sogenannten „Zwei-Reiche-Lehre“, allgemeiner: in Luthers Gesellschaftsverständnis.

Luther habe die Idee des Bundesbegriffs nicht als Modell sozialer Organisation benutzt, weil er einen wesentlichen Prozess sozialer Beziehungen nie in den Blick genommen hat: kooperative Selbstverpflichtungen. Gemeint ist der Vorgang, in dem wechselseitige Versprechen dauerhafte Bindungen zwischen Individuen erzeugen. Damit wird gesellschaftliche Ordnung erzeugt, ohne Bezug auf eine zentrale Autorität nehmen zu müssen.

„Luther ... failed to give serious attention to the basic mechanism by which cooperative behavior is made possible. The root problem with subsequent Lutheran ethics is that the workings of the two kingdoms have been insulated from each other because the law in its first use has been conceived mostly as a punitive instrument, rather than as an instrument for empowering individuals, groups, and associations to construct social relations.“<sup>66</sup>

Luther konnte die Bedeutung, die das Instrument kooperativer Selbstverpflichtung im Vertragsrecht, in der Idee des Sozialvertrags, in den Demokratietheorien und vor allem als Grundakt marktwirtschaftlicher Prozesse nicht antizipieren.<sup>67</sup> Insofern steht nicht primär das Gesellschaftsverständnis des historischen Luther in Frage, sondern dessen Rezeption in der lutherischen Theologie-Tradition. Allerdings ist – so Herman – deren Unterschätzung kooperativer Selbstverpflichtungen in Luthers Theologie angelegt. Denn auch für ihn hätte es Anlässe gegeben, die Idee des Bundes oder der kooperativen Selbstverpflichtung wahrzunehmen und theologisch zu verorten.

Einen solchen (weltlichen) Bundesschluss identifiziert Herman in der Errichtung des "Gemeinen Kastens" durch die sächsische Gemeinde in Leisnig. Dort musste nach Auflösung des Klosters mit zahlreichen Besitzungen die Sozialstruktur neu geregelt werden. Die Bewohner gaben sich eine Ordnung, in der sie beschlossen, eine Gemeinde nach Gottes Wort zu gründen, regelten Gottesdienstordnung und Berufung der Pfarrer, widmeten die Einkünfte des kirchlichen Vermögens an den gemeinen Kasten zur Versorgung der Kranken und anderer Be-

<sup>66</sup> Herman 1997b, 273.

<sup>67</sup> Vgl. Herman 1997b, 266.

dürftiger und beschlossen, für weitere Zwecke der Gemeinde Steuern abzuführen. All dies ohne den Ruf nach zentraler Autorität, nach einem Fürsten o.ä. Dieser Vorgang fand fast hundert Jahre vor den Verträgen und Bundesschlüssen der Pilgrims und Puritaner statt, die wesentlicher Markstein der föderalen Tradition wurden. Luther schrieb 1523 die Vorrede zur Kastenordnung.<sup>68</sup> Im gleichen Jahr veröffentlichte er die aus anderem Anlass entstandene Schrift "Von weltlicher Obrigkeit, wie weit man ihr Gehorsam schuldig sei"<sup>69</sup>, die Grundlage dessen wurde, was man später Zwei-Reiche-Lehre nannte.

Vor allem an diesen beiden Texten macht Herman das Problem deutlich, indem er die Vorrede Luthers mit den Kategorien der Obrigkeitsschrift interpretiert. In der Vorrede zur Kastenordnung lobt Luther das Engagement der Gemeinde. Er stellt fest, dass unter den Bewohnern von Leisnig „die erkenntnis Christi ... so kreftig und thetig ist, das ihr eyn neu ordnung gottis diensts, und eyn gemeyn gutt dem exempel der Aposteln nach furgenommen habt.“<sup>70</sup> Als Wirkung des Evangeliums gehöre die Ordnung damit mehr zu Gottes Reich, indem die Bewohner die christliche Liebe in Form gemeinsamen Teilens und Unterstützung der Schwächeren institutionalisieren.

Den Kategorien aus der Obrigkeitsschrift folgend, könne jedoch davon keine Rede sein, denn in der Kastenordnung gehe es nicht um widerstandsfreie Liebe (self-sacrificial love), die ausschließlich nach dem Wohle des Nächsten frage, sondern um klugen und liebevollen Umgang mit dem Vermögen und eine soziale Ordnung zum wechselseitigen Nutzen. "The villagers bound themselves to a program of strict financial self-discipline and cautious almsgiving in order to present themselves as trustworthy stewards to each other and in order to preserve the confidence of the community that the properties and incomes were being administered properly."<sup>71</sup> "Luther apparently failed to notice the poor fit between his dualistic theory and the Leisnig experiment in self-governance".<sup>72</sup>

Den kritisierten Dualismus Luthers sieht Herman nicht im Verhältnis von Religion und Politik, sondern in den Handlungsmodi der Christen "für sich selbst aufopfernde Liebe" und für andere „Schwert und Gewalt“. Hauptgrund für diesen Dualismus bei Luther sei sein Verständnis des Gesetzes: Das Gesetz wird ausschließlich interpretiert als mit Zwangsmitteln ausgestattete Macht, durch die Gott die chaotischen Kräfte des Eigennutzes in Zaum halte, äußerlich Frieden schaffe und den bösen Werken wehre. Damit bekomme Luther aber nur denjenigen Aspekt in den Blick, welcher in der Rechtsphilosophie als „constraining law“ bekannt und Grundlage des Strafrechts ist.<sup>73</sup> Das Strafrecht definiert sozial nicht tolerables Verhalten und wird eingesetzt, vor solchem Verhalten durch Strafandrohung abzuschrecken. Ein solches Gesetzesverständnis sei Hintergrund für Luthers Rede vom Gesetz – sowohl in seinem ersten (weltlichen oder politischen) Gebrauch als auch in seinem zweiten (theologischen) Gebrauch. Die zweite Form

<sup>68</sup> Vgl. Luther 1523/1891.

<sup>69</sup> Vgl. Luther 1523/1900.

<sup>70</sup> Luther 1523/1891, 11.

<sup>71</sup> Herman 1997b, 264.

<sup>72</sup> Herman 1997b, 258.

<sup>73</sup> Herman rekurriert auf den Rechtsphilosophen H.L.A. Hart.

des Rechts heißt „constructive law“, weil es bestimmte Handlungen der Kooperation erst ermöglicht, die ohne ein solches (Vertrags-)Recht nicht möglich wären. „Contract law confers power by allowing me to bind myself to do what others want, as a means of inducing them to bind themselves to do what I want.“<sup>74</sup> Dieses konstruktiv ordnende Verständnis von Recht und Gesetz habe Luther nie im Blick. Auch im „Sermon von den guten Werken“ thematisiere Luther zwar sehr wohl christliche Selbstbindung im Dienst am Nächsten; aber an keiner Stelle reflektiere er auf die Möglichkeit von Selbstbindung, die Selbstbindung beim anderen erzeugt. Genau dieser Zusammenhang sei aber Grundlage für covenantal relationships, die daher nicht in den Blick genommen werden können. Das Verständnis menschlicher Selbstbindung sei bei Luther eher persönlich expressiv als sozial nützlich.<sup>75</sup>

Vier Gründe mögen – so Herman – grundlegend für Luthers verengtes Rechtsverständnis gewesen sein: *erstens* seine äußerst kritische Haltung gegenüber dem Wirtschaftsleben seiner Zeit; *zweitens* theologische Widerstände gegen die Idee, durch Verträge und Verpflichtungen Festlegungen für die Zukunft zu treffen und damit der Erfahrung der Kontingenz im Gegenüber zu einem souveränen Gott ausweichen zu wollen – ein Argument, das für seine Ablehnung des Zinskaufs entscheidend war; *drittens* der Missbrauch der mönchischen Selbstverpflichtungen im klösterlichen Leben sowohl in der Relation gegenüber Gott als auch gegenüber den Menschen; *viertens* das Festhalten der Juden am Abraham-Bund, den Luther 1539 als durch die Taufe in die Kirche als abgelöst bezeichnete, während die föderale Tradition eher die Kontinuität zwischen den Bündnissen der Genesis und den zeitgenössischen Bündnissen politischer Gemeinschaften betonte. „In short, by rejecting the continuing reality of God’s original covenant, Luther effectively cut himself off from the rich metaphor of social relations that has operated so powerfully in Western political development.“<sup>76</sup>

Dieser Mangel – der zunächst keine spezifisch theologischen Ursachen hat – führe zu den klassischen Dualismen zwischen Innerlichkeit und Äußerlichkeit, Reich der Liebe und Reich des Rechts, zur strikten Alternative von Hingabe in der Agape und Eindämmung des Bösen durch Strafe und Gewalt.

Entscheidend ist nicht die historische Erörterung über Luther, sondern das systematische Argument: Im Rahmen der dualistischen Zwei-Regimenten-Lehre bekomme das Luthertum die Möglichkeiten kooperativer Selbstverpflichtung nicht in den Blick und versperre sich dadurch den Zugang zu weiten Teilen der sozialetischen Diskussion. Was fehlt, sei das Denken in fortgesetzten Interaktionen. Im Folgenden soll die These vertreten werden, dass Hermans Kritik am Gesetzesverständnis Luthers berechtigt und weiterführend ist. Seine Kritik an der Zwei-Regimenten-Lehre jedoch ist entweder missverständlich oder irreführend.

<sup>74</sup> Herman 1997b, 261.

<sup>75</sup> Herman 1997b, 263.

<sup>76</sup> Herman 1997b, 266.

## Zwischen Gesetz und Evangelium: Der Vertrag als kooperative Selbstverpflichtung

Das Problem lutherischer Ethik mit dem bei Herman zentralen Begriff der kooperativen Selbst-Verpflichtung entsteht für ihn daraus, dass „it mixes and muddies (sic!) the sharp distinction he (Luther; JF) drew between the two kingdoms of social governance.“<sup>77</sup> Die Bundesethik widerspreche dem Dualismus der Zwei-Reiche-Lehre. Ob diese Kritik trifft oder nicht, hängt aber davon ab, wie man die Zwei-Reiche- oder -Regimenten-Lehre interpretiert. Diese ist ja nicht einfach ein Text in Luthers Werk, sondern ein Begriff des frühen 20. Jahrhunderts zur Kennzeichnung theologischer Positionen im Luthertum. Erst im Zuge dieser Diskussion wurde diese (sich der damaligen Gegenwartsthematik verdankende) Formel zum Erkennungszeichen der Theologie Luthers. Jede Darlegung und Bezugnahme auf die Zwei-Reiche-Lehre musste sodann den Nachweis ihrer Rechtmäßigkeit durch eine Interpretation der Theologie Luthers erbringen. „Der Streit um die Zwei-Reiche-Lehre ist damit zum Streit um Luthers Theologie geworden.“<sup>78</sup>

Die im und gegen das deutsche Neuluthertum geführte Dabatte um die Zwei-Reiche-Lehre ist nicht der Diskussionshintergrund Hermans, weshalb seine Kritik nicht mit den kritischen Positionen zur Zwei-Reiche-Lehre identifiziert werden darf, schon gar nicht mit den um das entsprechende Schlagwort der „Königsherrschaft Christi“ gruppierten Positionen. Dies ist für die Beurteilung seiner Position festzuhalten. Gemeinsam mit den Vertretern einer Königsherrschaft Christi hat Herman lediglich sein möglicherweise defizitäres Verständnis der Zwei-Reiche-Lehre, welches der extrem dualistischen Form neulutherischer Ethik entspricht, „die den Bestreitern der Zwei-Reiche-Lehre denn auch immer wieder als allzu bequemes Modell gedient hat.“<sup>79</sup>

Versteht man die Zwei-Reiche-Lehre mit Dietz Lange (unter Bezug auf Gerhard Ebeling) „als fundamentaltheologische Unterscheidung zwischen dem Gottesverhältnis ... und den Beziehungen zu anderen Menschen“, dann ist sie „nicht, wie immer wieder angenommen wird, eine Anweisung zur Gestaltung der Sozialethik, auch keine Lehre über das Verhältnis von Kirche und Staat, und schon gar nicht die Begründung einer Aufteilung der Lebenswirklichkeit in einen privaten Bereich, in dem die Forderungen der Bergpredigt gelten sollen, und einen öffentlichen Bereich, der seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten zu überlassen wäre.“<sup>80</sup> Die im Eingangszitat genannte Wendung „two kingdoms of social governance“ zeigt, dass Herman die Zwei-Reiche-Lehre als Anweisung zur Gestaltung der Sozialethik interpretiert, d.h. als genau das, was sie nach Lange nicht ist. Es geht Herman bei seiner Kritik am übertriebenen Dualismus um die verschiedenen Handlungsformen von Menschen gegenüber Menschen und gerade nicht um die Unterscheidung zwischen Gottesverhältnis und Weltverhältnis. Dass im Gottesverhältnis die alleinige Tat Gottes und die geschenkte Gnade durch das Kreuz Christi

<sup>77</sup> Herman 1997b, 259.

<sup>78</sup> Schütte 1978, 342.

<sup>79</sup> Lange 1992, 52 über die Kritiker Werner Elerts.

<sup>80</sup> Lange 1992, 447.

bestimmend seien, wird von Herman nicht bestritten, sondern bekräftigt.<sup>81</sup> Kritisiert wird vielmehr, dass *innerhalb* der Beschreibung der menschlichen Verhältnisse ein Dualismus herrsche, auf dessen einer Seite fürstlich-staatliche Macht und Gewalt im Sinne des strafenden Gesetzes zur Eindämmung der schlimmsten Auswirkungen menschlicher Sünde zu stehen komme. Auf der anderen Seite finde sich die aufopferungsbereite untertänige Liebe derjenigen Christen, die sich lieber schlagen lassen als zu schlagen.

Zur Verdeutlichung des Problems und der Position Hermans kann die Darstellung in einer Vier-Felder-Matrix dienen. Horizontal werde zwischen den beiden Grundverhältnissen unterschieden, d.h. zwischen den menschliche Beziehungen (linke Spalte) und dem Gottesverhältnis (rechte Spalte). Von der Position Gottes aus „gesehen“ entspricht dies dem Regiment Gottes mit der linken und rechten Hand. Vertikal wird unterschieden zwischen Gesetz und Evangelium.

	<i>im Verhältnis zwischen Menschen</i>	<i>im Verhältnis Gott – Mensch</i>
<i>Gesetz</i>	a1: usus civilis legis.	b1: usus theologicus legis.
<i>Evangelium</i>	a2: sich bindende, aufopfernde Liebe zu anderen Menschen; gute Taten.	b2: Begegnung mit der rechtfertigenden Liebe Gottes; Glaube.

Abb 9: Die Funktionsweisen (usus) von Gesetz und Evangelium

Die klassischen theologischen und ethischen Themen lassen sich im Rahmen der Verhältnisbestimmung der einzelnen Felder diskutieren: Auf der Ebene des Gesetzes (obere Zeile) ergibt sich dann in der horizontalen Unterscheidung die Differenz zwischen usus civilis legis und usus theologicus legis (a1 und b1). Im Gottesverhältnis treibt das Gesetz den Menschen in die Verzweiflung, die nur durch die bedingungslos vergebende Liebe Gottes aufgehoben werden kann. Die Bewegung zwischen dem oberen und unteren Pol der rechten Spalte (b1 und b2) nennt sich Rechtfertigungsgeschehen. Zwischen den beiden Feldern der unteren Zeile lässt sich das Problem von Glaube und guten Werken diskutieren: Die Betonung Luthers lag darauf, dass mit a2 nicht b2 erzwungen werden kann. Aus b2 fließen vielmehr die Werke in a2. Insofern alles (außer der Sünde) durch Gott gewirkt wird, handeln beide Spalten von Gottes Weltregiment: die linke Spalte als weltliches, die rechte Spalte als geistliches Regiment.

Problematisch ist die Zuordnung des Feldes a2: Denn gute Werke haben – diese Unterscheidung war, ist und bleibt wichtig – keine unmittelbare Wirkung auf das Gottesverhältnis des Menschen. Sie sind vielmehr Ausdruck der im Rechtfertigungsgeschehen empfangenen Gnade. Deshalb kann es gelegentlich so erscheinen, als rücke das Feld a2 an die Stelle von b2 bzw. werde mit diesem identisch. In dieser dann veränderten Konstellation sieht es dann so aus, als ob das Verhältnis von a1 zu a2 zusammenfalle mit der Differenz von Gottes Reich zur

<sup>81</sup> Vgl. Herman 1997b, 274.

linken und zur rechten. Als Beispiel zwei Spitzensätze aus einem Aufsatz von James M. Childs Jr.<sup>82</sup>: „God’s left hand rule establishes justice“ (a1). „God’s right hand rule instills and inspires love.“ (a2 als Folge der Bewegung von b1 nach b2) Übersetzt für das Handeln der Christen heißt das: „Christians are driven by love to seek justice in the secular realm, in response to God’s left hand rule ...“ (a1) „... just as they are driven by love to go the extra mile in response to God’s right hand rule.“ (a2 als Folge der Bewegung von b1 nach b2) M.E. ist dies ein Fehlverständnis der Zwei-Reiche-Lehre, das auch der Interpretation Hermans zugrunde liegt.

Entgegen Hermans eigener Selbstinterpretation wird hier die These vertreten, dass das Modell der kooperativen Selbstverpflichtung keineswegs „mixes and muddles the sharp distinction between the two kingdoms of social governance.“ Soziale Kooperationen zum wechselseitigen Vorteil heben lediglich die scharfe Unterscheidung auf, die sich aus der lutherischen Theologie nahelegt, zwischen den Polen des Gesetzes und des Evangeliums *innerhalb* der zwischenmenschlichen Beziehungen. Zwischen a1 und a2 besteht also kein striktes „Entweder – Oder“, sondern ein Kontinuum von Koordinationsmechanismen. Diese notwendige Aufhebung eines vermeintlichen Gegensatzes kann und muss einhergehen mit der sorgfältigen Unterscheidung zwischen der Gottesrelation und der zwischenmenschlichen Relation, und sie kann dann (und nur dann) auch einhergehen mit der ebenso notwendigen Unterscheidung von Gesetz und Evangelium in der Gottesrelation.

Noch deutlicher wird dies mit folgender Überlegung: Lange identifiziert die beiden Reiche mit den Begriffen der vertikalen Dimension, bzw. der unbedingten Forderung, und der horizontalen Dimension, d.h. der relativen Vermittlung. Schon die Unterscheidung zwischen dem Absoluten und dem Relativen könnte ja klar machen, dass sinnvollerweise auf der Seite der „Unbedingtheit“ eine scharfe Differenz zw. Gesetz und Evangelium angebracht ist, während auf der Seite des Relativen ein Kontinuum mit vielfältigen Abstufungen gedacht werden muss – eben relativ. Die Rezeption der Covenant-Theology mit ihrer stärkeren Wahrnehmung der zwischen Gesetz und Evangelium vermittelnden oder vermischenden Mechanismen kooperativer Selbst-Verpflichtung ermöglicht paradoxerweise einen Lernprozess, der das Relative vom Absoluten wieder besser zu unterscheiden lehrt. Kategorien wechselseitiger Verpflichtung, Kategorien der Reziprozität können dann auch in der theologischen Sozialethik besser eingeholt werden.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Alle Zitate Childs 1997, 125. Der Absatz, aus dem die Zitate stammen, ist überschrieben mit „Luther’s Doctrine of the »Two Realms«“.

<sup>83</sup> In dieser Weise rezipiert auch Bedford-Strohm (1999) die Covenantal-Ethics in Anlehnung an Joseph Allen (1995; zu Allen vgl. auch Rosenhagen 1998, 147f) allerdings in einer Weise, die möglicherweise wieder in die Gefahr klassischer Dualismen führt. Denn er meint, die Bundesethik Allens gegen das triadische Bundesmodell von Stephen Post (1990) ausspielen zu müssen. Dieser hatte von Niebuhr die Triade zwischen Gott, dem Selbst und dem Nächsten aufgenommen und gegen drei problematische Annahmen in der theologischen Tradition gestellt: „erstens gegen die Annahme, der Mensch müsse Gott lieben, ohne dabei irgendetwas für sich selbst zu suchen, zweitens gegen die Annahme, dass Gott selbst in der Beziehung zu den Menschen nichts für sich suche, und schließlich drittens gegen die Annahme, der Mensch müsse sich in der Beziehung zum Mitmenschen vollständig selbst verleugnen.“ (Bedford-Strohm 1999, 359). Den Annahmen 1 und 3 stimmt Bedford-Strohm zu. Die zweite Annahme bestreitet er, weil dadurch die Differenz zwischen Schöpfer und Geschöpf verwischt werde. M.E. ist die zweite Annahme bei Post tatsächlich unglücklich

Zwischen a1 und a2 ist daher nicht eine scharfe Trennung und Unterscheidung, sondern vielmehr ein Kontinuum von Strategien anzunehmen, die ihrerseits alle in der Lage sind, dem Auftrag und der Verheißung Gottes zu entsprechen – und diese zu verfehlen. Sowohl das Gesetz als auch die christliche Liebe sind hier aber in ihrer zwischenmenschlichen Funktion betrachtet, gewissermaßen als *usus civilis legis* und *usus civilis evangelii*.

Die Kategorien des Vertragsrechts neben denen des Strafrechts in die Interpretation des weltlichen Regiments Gottes einzuführen, ist in der Tat eine wichtige Annäherung an aktuelle sozialphilosophische Diskurse und – wichtiger – an einen großen Bereich gesellschaftlicher Realität. Für den Zugang zu Problemen der Unternehmensethik hat diese Reinterpretation m.E. eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Denn sie ermöglicht Christen und Christinnen erst einmal eine Interpretation der durch eine Vielzahl von Verträgen strukturierten ökonomischen Realität als einer unter der ordnenden Hand Gottes stehende. Nicht nur die Institutionen von Ehe oder Staat sind als solche zu sehen, sondern auch Verträge und letztlich Tauschakte.<sup>84</sup>

In der Außenbeurteilung ist damit aber zurückhaltend umzugehen. Denn dabei sind die Motive nicht unmittelbar erkennbar.<sup>85</sup> Ob Kundenorientierung praktiziert wird, um möglichst hohe Gewinne zu erzielen oder dem anderen zu nützen, bzw. in welcher Mischung diese Motive wirksam werden, müsste im Einzelfall unter Hinzuziehung vieler weiterer Indizien getroffen werden, wenn sie überhaupt möglich ist. Dies ist ein Problem der Beurteilung von Handlungen überhaupt. Lange bezeichnet diesen Sachverhalt als „anthropologische Seite der sog. Zwei-Reiche-Lehre“<sup>86</sup>. Die Vermittlung zwischen Gottesverhältnisses und Verhältnis zu den Menschen ist zwar argumentativ einsichtig zu machen – aber nur hinsichtlich ihrer „Außenseite“. Die (Be)Gründung im Gottesverhältnis bleibt ein innerer Vorgang, der „nach außen“ nicht kenntlich wird, „weder in der Rechenschaft noch in seinen realen Handlungsfolgen. Christliches Handeln bleibt also als solches unkenntlich, verwechselbar mit anders begründetem Handeln.“<sup>87</sup>

## Bundesethik im weltlichen Regiment Gottes

Wenngleich Bundesethik und Zwei-Regimenten-Lehre unterschiedlichen Traditionen reformatorischer Theologiebildung entspringen, sollte es möglich sein, beide in Beziehung zueinander zu setzen. Die Konsequenz jener fundamentaltheologischen Unterscheidung zwischen Gottesbeziehung und zwischenmenschlichen

---

formuliert und Bedford-Strohm insofern recht zu geben. Es gibt eine Differenz zwischen der zwischenmenschlichen Reziprozität und der Reziprozität im Gottesverhältnis. Warum damit aber das triadische Modell abgelehnt werden muss, bleibt vollkommen unklar. Denn dieses vermag m.E. besser diejenigen Aspekte der Bundesliebe anschaulich zu machen, die Bedford-Strohm (1999, 361f) zustimmend von Allen übernimmt.

<sup>84</sup> Matthias Herfeld kommt das Verdienst zu, die Tradition der Tauschgerechtigkeit und des philosophischen „*Suum Cuique*“ in eine theologische Theorie sozialer Gerechtigkeit integriert zu haben; vgl. Herfeld 2001.

<sup>85</sup> Ist beim Individuum das Backen und Liefern von Brot in dem Willen begründet, dem Liebesgebot folgend zur Ernährung seiner Mitmenschen beizutragen, oder in dem egoistischen Wunsch, damit Geld zu verdienen?

<sup>86</sup> Lange 1992, 447.

<sup>87</sup> Lange 1992, 446f.

Beziehungen ist die, dass die Differenz zwischen Gottesbund und menschlichen Bundesbildungsprozessen deutlicher zu markieren ist, als dies bei manchen Bundesethikern zum Ausdruck kommt. Dies ist aber durchaus möglich. Die Relativität und Begrenztheit menschlicher Bündnisse wird auch in der föderaltheologischen Tradition betont: Begrenztheit im Sinne von Exklusivität, welche andere ausschließt, und Relativität im Sinne der Brüchigkeit menschlicher Selbstverpflichtungen. Unbedingtes Vertrauen ist nur in demjenigen Bund möglich, in dem mindestens ein Bundespartner unkonditional der Bundestreue entspricht. Nur Gott ist seinem Bund treu. In allen anderen Bundesbeziehungen kann das Problem der doppelten Kontingenz allenfalls relativ besser oder schlechter überwunden werden. Dies hat Konsequenzen für die theologische Interpretation von Verantwortungsbeziehungen, insbesondere dann, wenn man daran festhalten will, dass in der Rede von Verantwortung die Sprache des Gerichts und damit des Rechts enthalten ist – wobei Letzteres nicht nur als Strafrecht, sondern auch als ziviles Vertragsrecht zu denken ist.

Eberhard Jüngel hat die Rechtfertigungslehre auf die Motive von Gericht und Gnade angewandt. Er machte deutlich, dass das Motiv des Jüngsten Gerichts in Theologie und Kirche immer wieder dazu missbraucht wurde, ethische Forderungen mit der Drohung des Jüngsten Gerichts zu verstärken. Die Imperative coram mundo werden dabei als Imperative coram deo reformuliert. Sofern dies auch in kirchlichen Traditionen vorherrschend war, wurde damit Gottesvergiftung betrieben.

„Wer nur mit der Androhung von Strafen die Welt regieren und in Ordnung halten zu können meint, mag – vielleicht! – für das Amt eines leitenden Verwaltungsbeamten taugen, für das Amt des Weltenrichters taugt er nicht. Schon das ist Evangelium, ist eine frohe Nachricht, ... *dass* auf dem Stuhl des Weltenrichters ganz gewiss kein Beamter sitzen wird, sondern er, Jesus Christus, »der um unserer Sünde willen dahingegeben und um unserer Rechtfertigung willen auferweckt worden ist« von den Toten (Röm 4,25). Der uns erlösen wird von dem Bösen ... kommt zum Weltgerichte. Deshalb darf die Rede vom Jüngsten Gericht auf keinen Fall den religiösen Fanatikern und ihren apokalyptischen Erpressungsversuchen überlassen werden.“<sup>88</sup>

Die Funktion des Richters sei primär nicht das Verurteilen, sondern für den Schalom, für die Friedens- und Wohlordnung zu sorgen. Im jüngsten Gericht würden alle Taten und Untaten, Leistungen und Fehlleistungen im Licht der himmlischen Aufklärung ans Licht gebracht. Hierdurch erfolge zunächst Erlösung der Menschen von ihren relativen Richterämtern.

In durchaus analoger Weise wurde auch in der Wirtschaftsdenkschrift an späterer Stelle die Differenz zwischen Verantwortung coram deo und coram mundo betont. „Das Maß unserer ethischen Verantwortung ist nicht das Maß, nach dem wir von Gott gemessen werden. Vor allem unserem Tun gilt die Zusage des Evangeliums, *dass* wir Menschen durch Jesus Christus zum Vertrauen auf Gott befreit sind. Im Lichte dieser »Barmherzigkeit Gottes« erhält die ethische Ver-

<sup>88</sup> Jüngel 1989, 233. Das Ausrufezeichen hinter dem „vielleicht“ stammt von Jüngel. Den Überlegungen Hermans folgend wäre das „vielleicht“ zu ersetzen durch „vermutlich nicht einmal“.

antwortung ihr eigenes Maß als »vernünftiger Gottesdienst« in der Freiheit des Glaubens und in der Bindung an das Gebot Gottes.<sup>89</sup>

Ist das Motiv des Jüngsten Gerichts mit dieser Ent-Ethisierung dann funktionslos? Für Jüngel nicht: Das Jüngste Gericht sei als solches schon Gnade, denn „das Ausbleiben eines Jüngsten Gerichts wäre der Ausdruck göttlicher Gleichgültigkeit: der Gleichgültigkeit des Schöpfers gegenüber der eigenen Schöpfung und speziell gegenüber dem von ihm geschaffenen Menschen. Nichts aber würde den Menschen tiefer erniedrigen als dies, Gott gleichgültig geworden zu sein.“<sup>90</sup> Die weltlichen Taten und Untaten, Verantwortlichkeiten und Unverantwortlichkeiten – so ist Jüngel in Anlehnung an McCoy zu interpretieren – erhalten so „ultimate significance“<sup>91</sup>.

Die kleinen und großen, impliziten und expliziten Bundesschlüsse mit ihren inhärenten Verantwortungsbeziehungen, Zurechnungsmechanismen und Kontrollinstrumenten können so auf ihre Transparenz für den Gottesbund hin befragt werden, ohne die spezifische Differenz aufgeben zu müssen. Die relativen und spezifischen Bundesstrukturen werden nie identisch mit dem Bund Gottes. So betrachtet wird ihre inkrementelle Verbesserung zum Teil von Gottes providentiellen, aber nicht determinierendem Handeln – ausgerichtet auf einen Prozess der Vollendung und damit gleichzeitig Erlösung in dem einen Bund, der allenfalls gleichnis- und bruchstückhaft in menschlichen Bündnissen zum Ausdruck kommen kann.

Die materiale Durchführung dieser Aufgabe ist ein immer neu zu vollziehender Prozess, der um so besser gelingt, je näher er an den konkreten Fragen orientiert ist. In diesem Prozess lässt sich identifizieren, inwiefern und wie weit die normativen Begriffe, Bilder und Erzählungen der christlichen Tradition zunächst deutende und dann auch orientierende Kraft gewinnen können. Im Folgenden soll ein exemplarisches Interpretationsangebot vorgestellt werden.<sup>92</sup> Unter dem Titel „The Business Corporation and Productive Justice in the Global Economy“ hat

<sup>89</sup> Kirchenamt 1991, Ziff. 106.

<sup>90</sup> Jüngel 1989, 235.

<sup>91</sup> Vgl. oben S. 339f.

<sup>92</sup> Auch Stewart W. Herman hat mit seiner 1997 erschienenen Monographie „Durable Goods. A Covenantal Ethic for Management and Employees,“ ein inhaltlich und methodisch interessantes Interpretationsangebot vorgelegt (vgl. Herman 1997a). Er rekonstruiert die Logik des „Covenanting-Bulding“ in den biblischen Schriften (43-54), identifiziert verschiedene Taktiken in diesem Prozess (55-61) – vom Zwang über harte Verhandlung bis zum wohlmeinenden Rat – und verwendet diese Interpretationskategorien für eine wirtschafts-historische Darstellung der Mitarbeiterbeziehungen von Unternehmen in den USA im 19. und 20. Jahrhundert (65-187). Bemerkenswert an diesem Versuch ist, dass hier Wirtschaftsethik als geschichtliche Darstellung gestaltet wird, was inhaltlich darin seine Parallele hat, dass mit dem Bundesbegriff keine fixe Struktur, sondern ein stets dynamischer Prozess bezeichnet wird. Die normative Bewertung hat zwei Schwerpunkte: Die Anerkennung der bleibenden Kontingenz, welche Bundespartner sich wechselseitig auferlegen als deontologisches und die Ideen von „covenantal love and justice“ als teleologisches Moment. Obwohl methodisch und inhaltlich zahlreiche Parallelen bestehen zu den in dieser Arbeit vorgestellten Überlegungen, soll auf dieses Buch Herman's nicht näher eingegangen werden – aus drei Gründen: (1) Aufgrund eines unklaren Unternehmensbegriffs scheint bei Herman das Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern identisch zu sein mit dem Verhältnis von Unternehmen und Mitarbeitern. (2) Herman stellt die Mitarbeiterbeziehungen von Unternehmen/Management in den Mittelpunkt der über weite Strecken historischen Betrachtung. Eine sinnvolle Rezeption der normativen Argumentationen des Amerikaners müsste die sehr unterschiedliche europäische und v.a. deutsche Tradition der Mitarbeiterbeziehungen in Rechnung stellen. (3) Schließlich besteht aufgrund der Fokussierung auf Mitarbeiterbeziehungen die Gefahr, die Beziehungen des Unternehmens zu anderen Unternehmen und zur Gesellschaft aus dem Blick zu verlieren.

David A. Krueger als – nach meiner Kenntnis auch in der amerikanischen Theologie – erster Theologe den Versuch unternommen, die Reichweite vernünftiger Verantwortungszuschreibungen an Unternehmen auszuloten.

### 12.3 Unternehmen und ihre Aufgabenverantwortung. Ein Interpretationsangebot (David A. Krueger)

What's going on?

Wie interpretieren wir unsere Situation in einer zunehmend global verflochtenen Ökonomie? Im expliziten Gegensatz zu den „liberationist thinkers“ sieht Krueger keinen neuen Totalitarismus aufziehen, dem mit prophetischen Protest zu begegnen wäre.

„The moral problem of the twenty-first century will likely not be oppressive, monistic structures of meaning and authority ... Rather, our problem may be the *absence* of meaning and authority – inordinate freedom unrestrained by any compelling or coherent systems of belief and authority. With respect to economic life, the threat to market-based systems and corporations will less likely be *false* religion ... than it will be *no* religion.“

Nicht den Kampf gegen eine Religion der Marktwirtschaft, aber auch keine Heilverheißung derselben sei nötig. Sein Ziel sei nicht eine Ideologie des Kapitalismus und der Unternehmen als dessen „engines“, auch nicht eine Sozialstruktur, in der unbegrenzte individuelle Freiheit, Wohlstand und Gewinnakkumulation zu Lasten aller anderen sozialen Werte und Ziele glorifiziert würden, schon gar nicht eine Sozialstruktur, in der die ökonomische Rationalität allen anderen übergeordnet würde. Dies wären Ideologien, die mit einer christlichen Vision nicht vereinbar seien. Das Ziel sei vielmehr bescheidener ...

„... to put economic life and institutions in their proper religious and moral perspective – as penultimately and not ultimately important sources of meaning and value for our lives and society; as potential signs of grace and as institutional arenas within which to live out our callings as Christians in the world, but not as gods of ultimate salvation.“<sup>93</sup>

Der klare Unterscheidung zwischen Relativem und Absolutem führt nicht zu einem Dualismus von Gottesbeziehung versus wahre Weltlichkeit, sondern ermöglicht es, die religiöse Bedeutung des Kontingenten zu reflektieren. In dieser Beschränkung intendiert Krueger eine transformative Position. „If Christianity is to be a vital, transformative force in this world, it behooves us to diagnose, dissect, and analyze the corporation more deeply and carefully than our tradition has in the past.“<sup>94</sup>

Krueger bezieht sich explizit auf den fünften Typus in der Klassifikation von Niebuhr. Betont wird der gefallene Charakter der Schöpfung und des Menschen. Die tief in der Seele des Menschen verwurzelte Sünde durchzieht alle kulturellen

<sup>93</sup> Krueger 1997, 21.

<sup>94</sup> Krueger 1997, 24.

Errungenschaften, die aber gleichwohl unter Gottes souveräner Herrschaft stehen. Dies gilt auch für den Kapitalismus.

„Its goodness is perverted, its order corrupted, but still goodness and order nonetheless.“<sup>95</sup>

„The Christian’s moral imperative is not to work for its replacement by another fundamentally different system of production and distribution ... but for its conversion. ... Because capitalism exists under the sovereignty of God, the Christian is called to participate within it, working for its regeneration and transformation, but with the epistemological humility that is necessary given the partial and fragmentary nature of human knowing and acting.“<sup>96</sup>

Krueger lehnt sich an die traditionelle Rede von Schöpfungsordnungen an. Wir erkennen fundamentale göttlich sanktionierte Institutionen, welche den moralischen Kontext und Rahmen des individuellen wie kollektiven Daseins repräsentieren: das „Gegebensein“<sup>97</sup>. Die marktwirtschaftlich orientierten institutionellen Arrangements und Praktiken – so argumentiert er<sup>98</sup> – implizieren in ihrem „Gegebensein“ zumindest für die absehbare Zukunft auch moralisches Gewicht und Affirmation.

„This moral affirmation of at least some central components of the capitalist system, albeit a critical and provisional one, further implies a moral impulse to participate within and to transform private sector institutions – most notably, limited liability business corporations – that serve as the principal mechanisms by which the capitalist system operates.“<sup>99</sup>

Als ein normativer Leitbegriff dient ihm das Konzept des „common good“, des gemeinen Nutzens, grenzt sein Verständnis aber gegen dessen traditionelle theologische Interpretationen im thomistischen Naturrecht sowie in Teilen des Luthertums ab, sofern damit statische Gesellschaftsauffassungen mit ebenso statischen Fixierungen von Rollen und Rollenerwartungen verbunden waren.<sup>100</sup> Jeder Versuch, über das Gemeinwohl zu sprechen, müsse in hohem Grade dynamisch und immer vorläufig sein. Während die Einsicht in die sozialen und erkenntnistheoretischen Vorbehalte im Rahmen von wertontologischen Positionen zu Relativismus und Empirismus führen, hält der Transformist daran fest, dass

„even in the midst of the diversity, pluralism, historicity, and change of modern social life, we can identify some continuities and commonalities of interests and values.“<sup>101</sup>

<sup>95</sup> Krueger 1997, 33.

<sup>96</sup> Krueger 1997, 32.

<sup>97</sup> Krueger verwendet den Ausdruck „givenness“. Ein Rekurs auf die ethische Theologie Rendtorffs (1990) und ihren Dreischritt („Das Gegebensein des Lebens – Das Geben des Lebens – Die Reflexivität des Lebens“) findet nicht statt.

<sup>98</sup> In diesem einen Punkt vergleichbar mit Segbers verwendet Krueger den Begriff des Kapitalismus äquivok zu Marktwirtschaft.

<sup>99</sup> Krueger 1997, 34.

<sup>100</sup> Vgl. Krueger 1997, 35.

<sup>101</sup> Krueger 1997, 36.

## Die Unternehmung und ihre Zwecke

Im Blick auf Unternehmen hat die Idee des Gemeinwohls zunächst die Konsequenz, dass die dort produzierten Güter und Dienstleistungen (und Gewinne) im Wesentlichen einen instrumentellen und keinen intrinsischen Wert haben. Aber auch instrumenteller Wert ist ein Wert! „Hence, well-functioning corporations are vital to the good society.“<sup>102</sup> Auch eher intrinsische Güter könnten in Wirtschaftsunternehmen realisiert werden. „Corporations are not *merely* organizational vehicles for the creation of things, they also necessitate personal growth, human associations, relationships, and cooperation. ...“<sup>103</sup> Allerdings – und darin unterscheidet sich Krueger deutlich vom Gemeinwohl-Ansatz bei Alford/Naughton – ihr spezifischer Zweck ist auf instrumentelle Güter ausgerichtet – mit Hilfe des marktwirtschaftlichen Systems:

„Corporations cannot be all things to all people, nor can we expect them to solve all social problems. In other words, the demand that a corporation produce goods and services at a profit will condition and limit its ability to satisfy some other moral expectations of a more intrinsic nature in the new competitive global market economy.“<sup>104</sup>

## Definition des Unternehmenszwecks

In einer globalen Ökonomie beinhaltet – so Krueger – die Orientierung am Gemeinwohl, dass das ökonomische Leben in der Form einer globalen Marktwirtschaft, recht geordnet, seine Fähigkeit erweisen wird, „to move *most* people and nations out of poverty and dependence to achieve at least moderate levels of material well-being.“ Krueger versteht dieses „mittlere Axiom“ als zeitgemäße Adaption des biblischen Auftrags, die Schwachen und Benachteiligten gerecht und menschlich zu behandeln.<sup>105</sup>

Diese Verantwortungszuschreibung spezifiziert Krueger in kontinuierlicher Auseinandersetzung mit anderen Positionen oder möglichen Missverständnissen: Die Orientierung an Armutsbekämpfung ist nicht identisch mit tendenziell egalitären Argumentationen.<sup>106</sup> Funktionierende Marktwirtschaften führten im Rahmen stabiler Zivilgesellschaften zu einer besseren Situation für die Armen als andere Systeme – allerdings verbunden mit einer üblicherweise ungleicheren Verteilung von Einkommen und Vermögen als in anderen Systemen. Es werde immer Armut geben, aber dies ändere an dem Auftrag nichts, sondern erzeuge Realismus über das Erreichbare. Fortschritt wird allenfalls Stückwerk sein.

Unternehmen als wichtige Akteure in einer Marktwirtschaft müssen in den Horizont dieses Mandates moralischer Verantwortung einbezogen werden.<sup>107</sup> „In one sense therefore, the key moral challenge for business corporations will be whether or not they can serve as primary »engines of growth« that bring most

<sup>102</sup> Krueger 1997, 37.

<sup>103</sup> Krueger 1997, 37.

<sup>104</sup> Krueger 1997, 38.

<sup>105</sup> Vgl. Krueger 1997, 42f.

<sup>106</sup> Er präferiert ganz klar ein – auch besser konsensfähiges – Messkonzept für absolute Armut gegenüber Konzepten relativer Armut. Vgl. Krueger 1997, 49.

<sup>107</sup> Vgl. Krueger 1997, 43.

poor people out of poverty.“<sup>108</sup> Unternehmen sind hierzu angewiesen auf geeignete makroökonomische Konditionen – „largely the responsibility of governments, through their own monetary and fiscal policies and systems of regulatory infrastructure, and more broadly by the protocols, rules, and regulatory frameworks created by multilateral institutions such as the World Bank, International Monetary Fund, and World Trade Organization.“<sup>109</sup>

Die allgemeine Orientierung an einem Gemeinwohl wird also auf verschiedene Akteure aufgeteilt und deren notwendiges Zusammenwirken immer im Auge behalten. Dies unterscheidet m.E. diesen Ansatz positiv von anderen Gemeinwohlkonzeptionen. Diese Spezifität von Aufgabenverantwortung hat Konsequenzen für die weitere Präzision von Unternehmensverantwortung. Krueger empfiehlt als Orientierungsmuster den Begriff der „productive justice“, welcher den klassischen Konzepten der kommutativen und distributiven Gerechtigkeit zur Seite gestellt wird. Damit bezeichnet er jene Charakterqualitäten und strukturellen Vorkehrungen in einer Gesellschaft, die notwendig sind, um effektive produktive Aktivität zu ermöglichen, z.B. „effort and hard work; professional and occupational disciplines and skills, legal codes and moral habits that both protect the human rights of all and secure responsible patterns of property, ownership, accountability, and due reward.“<sup>110</sup> Die Frage ist dann, welche sozialen Organisationen in einer globalen Marktwirtschaft am besten die jeweiligen Verantwortungen übernehmen könnten. Kruegers vorläufiges Fazit:

„To the extent that we do pursue matters of distributive justice, this will be more the realm of public policy than corporate policy; and procedures for commutative justice are likely to be taken up in highly negotiated and technical international agreements and supervised by such organizations as the WTO. In a global market economy, we may find it necessary to focus at least some of our moral attention with regard to business corporations on criteria of productive justice rather than limiting our focus to distributive or commutative justice.“<sup>111</sup>

Daran ließe sich natürlich die Frage anschließen, was es bedeutet, dass in der derzeitigen internationalen Institutionenordnung die internationale distributive Gerechtigkeit fast ohne geeignete Organisationen bleibt. Im Rahmen des von Krueger gewählten Themas kann diese dort unbeantwortet bleiben, ist aber vom Ansatz der Argumentation her nicht unbeantwortbar. Krueger kann sich deshalb – nach einem Exkurs über extrem ungleiche Einkommen von Top-Managern und Mitarbeitern unter den Maßstäben distributiver und produktiver Gerechtigkeit – der weiteren Präzision „produktiver Gerechtigkeit“ und ihrer Überführung in Kriterien zuwenden.

Der Zweck eines Unternehmens kann – so Krueger gegen Friedman – nicht darin bestehen, Profite zu erwirtschaften. Allerdings darf die Rolle des Gewinnprinzips auch nicht ausgeblendet werden. Krueger sieht in den Gewinnen nicht einen letzten Wert, sondern ein Bewertungsinstrument: „one essential moral mea-

<sup>108</sup> Krueger 1997, 43 in expliziter Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Daly and Cobb. Letztere argumentieren auf Basis ebenfalls einer Gemeinwohl-Konzeption für eine „steady state economy“. Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung und Kritik bei Ulshöfer 2001.

<sup>109</sup> Krueger 1997, 43.

<sup>110</sup> Krueger 1997, 44.

<sup>111</sup> Krueger 1997, 46.

suring stick for judging a corporation's value to society. ... the condition of profitability serves as a means to disperse financial risk within society".<sup>112</sup>

Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnträchtigkeit werden als notwendige moralische Kriterien für die „Performance“ eines Unternehmens erachtet und in der theologischen Perspektive in einen größeren Bezugsrahmen gesetzt.

## Kriterien der Unternehmensverantwortung

Krueger formuliert ethische Implikationen für Unternehmen im globalen Zeitalter, die er in fünf Kriterien fasst und jeweils an Hand von Beispielen ausführt.

1) Erstes Kriterium ist – wie ausgeführt und begründet – Effizienz und Profitabilität.

2) Das zweite Kriterium bezieht sich darauf, dass Produkte und Dienstleistungen geschaffen werden, die Käufern und der Gesellschaft nutzen und nicht schaden. Hierfür bedarf es bestimmter Minimalstandards, die immer neu diskutiert werden müssen. Krueger rekurriert hier wie andernorts immer auf ein Zusammenspiel von externen Einflüssen und Selbstorientierung (intentionalem Handeln) zur Verwirklichung dieser Kriterien. In diesem Fall geht es um Strafrecht, Haftungsrecht, aber auch Lobbygruppen als „countervailing powers“. Für die Unternehmen ergibt sich die Maxime: Mögliche Schäden (soweit bekannt) zu vermeiden und potentielle Gefahren offenzulegen – v.a. in solchen Ländern, in denen auf die externen Mechanismen nicht gesetzt werden kann. Krueger diskutiert exemplarisch Alkohol und Tabakproduktion, Werbung sowie Gesundheits- und Sicherheitsnormen. Der Markt jedenfalls ist nicht der einzige und letzte Richter!

3) Das dritte Kriterium beinhaltet die Verpflichtung auf „Basic Standards of Productive Justice“. „Productive justice is that form of justice particularly appropriate to economic life and more specifically to the formation of persons and institutional relationships that shape the fabric of the business organization.“ Krueger rechnet hierzu individuelle wie gemeinschaftliche Aspekte. Aufrichtigkeit, Einhaltung von Verträgen (versus Bestechung, Betrug und Korruption), aber auch faire Arbeitsverträge. Dazu gehört für Krueger, mehr als bisher vorsichtig und zurückhaltend in den impliziten Versprechungen und „psychologischen Verträgen“ zu sein. Denn die beschleunigten Veränderungsprozesse führten dazu, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter schneller als in der Vergangenheit entwertet werden. Langfristige Mitarbeiterbeziehungen sind risikoreicher geworden. Dies mache „ongoing commitment to worker training and retraining on the part of both organization and employee even more critical than in the past“. Verzicht auf Kinder- und Zwangsarbeit, sichere Arbeitsbedingungen und das Recht auf gewerkschaftliche Organisation, Nicht-Diskriminierung werden ebenso diskutiert wie die (befürwortete) Forderung nach „living wages, that provides a level of livelihood that sustains at least the minimal material conditions for decent human life. Anything less constitutes ‚slave labor‘ in the sense that it fails to satisfy minimal conditions of human dignity.“ Krueger sieht, dass einzelne Forderungen im Einzelfall nicht erfüllbar sein können. Seine transformistische Position kommt tref-

<sup>112</sup> Krueger 1997, 52.

fend darin zum Ausdruck, dass Unternehmen dann aufgefordert sind, „»to make a difference« by raising such standards and conditions higher than the surrounding area of prevailing conditions are judged morally deficient.“<sup>113</sup> Die „gute Unternehmung“, so formuliert er zusammenfassend, ist nicht nur nach ihrem materiellen Output zu bewerten, sondern auch nach der Qualität und Gerechtigkeit ihrer internen und externen Beziehungen.

4) Das vierte Kriterium bringt besonders deutlich die Begrenztheit der spezifischen Unternehmensverantwortung zum Ausdruck. Eine gute Zivilgesellschaft könne nicht nur aus Unternehmen bestehen, sondern aus „Myriaden“ unabhängiger Organisationen, die in einer gut funktionierenden pluralistischen Gesellschaft als effektive „counter-balances“ zur Machtbegrenzung jedes Sektors dienen. Die Minimalforderung besteht darin, die Wirksamkeit jener „countervailing institutions“ nicht zu behindern, auch wenn kurzfristige Interessenwidersprüche auftreten – v.a. in weniger entwickelten Ländern.

5) Das fünfte Kriterium bezieht sich auf die Förderung ökologischer Nachhaltigkeit. In der Ökologiefrage sieht Krueger die Menschheit als „Opfer des eigenen Erfolgs“. Die Aufgabe der Menschheit sei es, die unvermeidliche Naturnutzung wieder in die Kapazitätsgrenzen der Erde zu bringen. Dies erfordere u.a., das Bevölkerungswachstum in den Griff zu bekommen. „Managing human reproductive patterns“ liege aber nicht oder nur begrenzt im Verantwortungsbereich von Unternehmen. Deren Beiträge müssten v.a. im Bereich technologischer Entwicklung liegen und in einer Verbesserung ihrer ökologischen Input-Output-Relationen. Wo dies unilateral und freiwillig aus Gründen der Wettbewerbsbedingungen nicht möglich sei, sollten Unternehmen Anstrengungen zur Koordination ihrer diesbezüglichen Aktivitäten wählen, wie z.B. im „Responsible Care“-Programm der chemischen Industrie.<sup>114</sup>

## Corporate Governance und Regulierung

Krueger endet nicht bei der Rekonstruktion eines allgemeinen Unternehmenszwecks als teleologischen Elements und seiner deontologischen Ergänzung in unternehmensspezifischen Verantwortungskriterien. Er diskutiert ausführlich die internen und externen Faktoren, die geeignet sind, die Prinzipien produktiver Gerechtigkeit zu aktualisieren. Die Leitfrage dabei lautet nicht – wie häufig in der aktuellen deutschen Debatte – Regulierung versus Deregulierung, Staat versus Markt. Seine Überlegungen zielen darauf „what mechanisms, both internal to its governance and external (in the form of both legal and governmental, as well as nonlegal social and cultural restraints) should shape and regulate a corporation’s activities.“<sup>115</sup>

Hervorzuheben ist, dass sowohl bei den internen als auch bei den externen Faktoren kulturelle Aspekte einbezogen sind. Unter Corporate Governance versteht Krueger die formalen und informalen Wege, mit denen Unternehmen „shape

<sup>113</sup> Krueger 1997, 69.

<sup>114</sup> Ohne die entsprechenden Begrifflichkeiten rekurriert Krueger exakt auf das, was Homann als Wettbewerbs- und ordnungspolitische Strategien bezeichnet. Vgl. oben S. 193.

<sup>115</sup> Krueger 1997, 76.

and enforce policies, set strategic directions, make decisions, and conduct their business practices“<sup>116</sup>. Zu den Einzelfaktoren zählen nicht nur die Eigentümerstruktur, Zusammensetzung des Leitungsgremien, die unternehmensinternen Regeln, sondern auch seine je einzigartige Geschichte und die Unternehmenskultur. Krueger diskutiert das Verhältnis zu Eigentümern und Stakeholdern, Zusammensetzung des Corporate Boards, z.B. durch die „outside Directors“ und unter – bei amerikanischen Autoren selten anzutreffender – positiver Aufnahme der deutschen Mitbestimmung, das „shareholder activist movement“, Ansätze des „socially screened investment“, sowie Maßnahmen der „internal accountability to measure and improve a corporation’s ethical performance in various areas.“

Bei den Mechanismen externer Kontrolle identifiziert Krueger zunächst die ökonomischen Bedingungen (Markt- und Branchen-Trends) und die „countervailing social forces and centers of institutional power“: das Rechtssystem, die Regierungen, aber auch soziale Gruppen und Institutionen. Er diskutiert v.a. die diesbezüglichen Herausforderungen für gering entwickelte Länder und für die Gesellschaften im Transformationsprozess von Plan- zu Marktwirtschaft, weil die entsprechenden Regulationsinstitutionen erst entwickelt werden müssen. In Staaten wie den USA präferiert er einen partiellen Übergang von klassischen Command and control-Strategien der Bürokratie zu einem breiteren Strategiemix mit positiven wie auch negativen Anreizen. Der Wechsel von Konfrontation und Kooperation zwischen Unternehmen und Umweltgruppen ist unabdingbar für eine funktionierende Zivilgesellschaft. Für die weltweit relevanten Fragestellungen sieht Krueger keinen Weltstaat entstehen, sondern verschiedene zweckspezifische Kooperationsabkommen. Als positives Musterbeispiel erwähnt er immer wieder das Montreal Protokoll zur Abschaffung der FCKW-Ausstöße. „In sum, our emergent model is likely to be a new kind of collaborative matrix, perhaps federalist in nature, of institutions providing various forms and levels of international constraints.“<sup>117</sup> Global operierende Unternehmen finden sich folglich in unterschiedlichen Konfigurationen von Gegenkräften wieder. Gerade dann – so ließe sich in der Terminologie von McCoy sagen – ist (Unternehmens-)„Charakter“ gefragt:

„The moral challenge for corporations in such situations, where there is no adequate countervailing power, becomes the exercise of voluntary restraint from the use of corporate power in ways that can knowingly cause egregious harm to other stakeholders and to the larger common good of that society. This voluntary restraint is aided by the presence of a strong internal corporate culture with clearly defined, promulgated, and enforced ethical standards universally applicable wherever a corporation does business. This moral challenge also implies that corporations should actively support ... the creation and nurture of appropriate countervailing institutions when they are absent or not yet fully developed.“<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Krueger 1997, 77.

<sup>117</sup> Krueger 1997, 91.

<sup>118</sup> Krueger 1997, 92.

## 12.4 Theologische Unternehmensethik: Erste Bausteine

Krueger operiert nicht mit den föderaltheologischen Begriffen. Gleichwohl sollte deutlich geworden sein, dass sein Interpretationsangebot durchaus der gleichen theologischen Tradition entstammt. Inwiefern lassen sich seine Argumentationen begrifflich in einen Zusammenhang mit den Bundestheologen bringen?

### 12.4.1 Unternehmen und ihr Beruf

Insbesondere die Rede vom common good ist bisher noch nicht hinreichend im Rahmen des Bundesmodells verortet worden. Wenn es richtig ist, dass zu den Grundelementen jedes expliziten oder impliziten Bundesschlusses auch allgemeine Zwecke jener Beziehung gehören<sup>119</sup>, so ist es am naheliegendsten zu sein, in der triadischen Interpretation der Bundesstrukturen die Sache oder „cause“, die jedem Bund inhärent ist, mit jener Gemeinwohltradition in Verbindung zu bringen. Als Sache oder Bundeszweck werden dann jene Zwecke oder Werte definiert, welche die teleologische Ausrichtung des Bundes angeben. Die je eigene Ausrichtung der Bundesmitglieder an und auf dieser Sache kann durchaus unterschiedlich sein. Der Zweck des Bundes ergibt sich nicht aus der Addition aller individuellen Interessen.<sup>120</sup>

Das Innere der Unternehmung (wenn man so will: seine Subjektivität) ist nicht ein metaphysischer Zweck, sondern sind seine impliziten und expliziten Bundesregeln, die formalen Entscheidungsstrukturen, Positionsbeschreibungen und Positionszuschreibungen, Ablaufregeln einschließlich ihrer je „individuellen“ Geschichte und – daraus resultierend – ihrer „Kultur“. Wenn diese interne Struktur, die „Bundesregeln“, die Corporate Governance, so gestaltet sind, dass sich eine selbsttätige „Neigung“ der Organisation zur Verfolgung identifizierbarer Bundeszwecke ergibt, kann von einem Corporate Character gesprochen werden. Worauf sich diese innere Ausrichtung bezieht, ist damit noch nicht gesagt.

Wie hängen nun Gemeinwohl und (unternehmerischer) Bundeszweck zusammen? M.E. können beide nicht einfach identifiziert werden, sondern erhalten ihre Beziehung erst im Rahmen einer übergreifenden Bundesstruktur. Denkt man alle Organisationen einer Gesellschaft zusammen, so wäre das Gemeinwohl als Bundeszweck jenes übergreifenden Bündnisses zu denken. Die einzelnen Mitglieder erhalten (oder suchen) darin eine je spezifische Rollen- und Verantwortungszuschreibung. Ihre Beteiligung am Verfolg des Bundeszweckes ist vermittelt durch je spezifische Aufgaben. In klassischer Terminologie: durch ihren Beruf.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Stackhouse 1996, 253f.

<sup>120</sup> Bildlich lässt sich das veranschaulichen durch ein Dreieck mit den Ecken Mitglied 1, Mitglied 2, Bundeszweck. Die Verbindungslinie zwischen dem Mitglied (1 oder 2) und dem Bundeszweck entspricht seiner Interessen- und Handlungsausrichtung. Per definitionem kann der Richtungssinn der beiden Mitglieder-Interessen nicht identisch sein, obwohl sie sich auf den gleichen Bundeszweck beziehen. Die Kunst der Organisationsgestaltung besteht u.a. darin, die Regeln (als Verbindungslinie zwischen Mitglied 1 und 2 so zu gestalten, dass sich die Handlungspfeile der Mitglieder im richtigen Bundeszweck treffen.

<sup>121</sup> Berufung bedeutet nicht weniger und nicht mehr, als jene spezifizierte Verantwortung im Horizont von Gottes weltlichem Regiment interpretieren zu können.

Krueger zieht noch eine Zwischenstufe ein, einen Bund im Bund, indem er ökonomische von politischen und anderen Organisationen unterscheidet und als je eigene Klasse, als eigenen Sektor, als eigenen Bund mit spezifischen Aufgaben zusammenfasst. Dies ist – anknüpfend an die Tradition verschiedener Schöpfungsordnungen oder besser: Mandate – eine sinnvolle Differenzierung und Spezifizierung. Sie ändert an der Struktur des Arguments nichts, macht aber deutlich, dass der Begriff des Gemeinwohls nicht von dem einen oder dem anderen Sektor besetzt werden kann. Auch politische Organisationen haben spezifische Aufgaben innerhalb des übergreifenden (Gottes-)Bundes. Nur dessen Bundeszweck kann als Gemeinwohl beschrieben werden.<sup>122</sup>

Eine wirtschaftsethisch entscheidende Frage ist: Wer legt den spezifischen Beruf einer Unternehmung fest? Ist dies in den „Ständen“ einer hierarchischen Gesellschaftsordnung festgelegt? Oder ist dieser in einer stets unabgeschlossenen Suche und Überprüfung die spezifische Berufung jeweils neu zu bestimmen? In dieser Frage besteht jedenfalls ein entscheidender Unterschied im Berufsverständnis der lutherischen und der puritanischen Tradition, wenngleich noch nicht so zugespitzt wie bei McCoy, wo der „Fall in die Statik“ bereits mit Sünde identifiziert wird.<sup>123</sup>

#### 12.4.2 Gottes weltliches Regiment und die Rahmenordnung

In Anknüpfung an Herman sind die Begriffe Gesetz und Evangelium im Bereich der relativen „weltlichen“ Bündnisse nicht als Alternativen zu interpretieren, sondern als die Endpunkte in einem Kontinuum von Bundesstrukturen. Um Verwechslungen mit den jeweiligen Begriffsverwendungen in der Gottesrelation zu vermeiden, könnte auch von einem Kontinuum zwischen Macht und Gewalt auf der einen Seite und Freiwilligkeit und Liebe auf der anderen Seite gesprochen werden. Dies gilt für die unternehmensinternen Bundesstrukturen genauso wie für die Bundesstrukturen, in denen Unternehmen operieren. In der Mitte dieses Kontinuums finden sich u.a. Verträge zum wechselseitigen Vorteil, aber auch all jene Mechanismen von externer und interner Kontrolle. Wir finden darin all diejenigen Elemente wieder, die auch im Stufenmodell von Kohlberg verhandelt wurden.

Spezifisch für die christliche Weltdeutung ist das Vertrauen darauf, dass Gott mit Hilfe all jener Steuerungsmechanismen sein weltliches Regiment ausübt. Dies

<sup>122</sup> Vgl. die analoge Argumentation in Kap. 9.4.4.

<sup>123</sup> Vgl. zu McCoy oben S. 344 und zum Berufsverständnis in lutherischer und puritanischer Tradition Weber 1920/2000, 170-174 und Fetzer 2003a, 67-69. Eine weitere Differenz dieser beiden Traditionen besteht in der Frage nach den Autoritäten von Gesetz und Evangelium im weltlichen Regiment. Denn das lutherische Motiv, dass der usus civilis legis nur von einer zentralen Autorität ausgeübt wird, zusammen mit der Unterschätzung vertraglicher Strukturen, passt sehr gut zur These von der „Sozialismusaffinität des Protestantismus“, wobei sich diese Affinität auch um eine Affinität zu einem demokratischen Sozialismus halten sollte, dessen Realisierbarkeit hier nicht weiter erörtert werden muss. Zur These von der Sozialismusaffinität vgl. Graf 1992. Die Kritik von Huber (1992) an Graf geht mehr auf die Flüchtigkeit der Traditionslinie ein, die Graf von Wichern bis zur Idee einer „Kirche im Sozialismus“ rekonstruiert und mit den Traditionen des westdeutschen Linksp Protestantismus gleichsetzt. Hubers inhaltliche Replik mit Bezug auf die kommunitaristische Tradition deutet darauf hin, dass er die Covenant-Theologie zumindest noch nicht als Überwindung des Gegensatzes von individualistischem Freiheitsverständnis und antikapitalistischer Gemeinwohrrhetorik sieht. Ob Hubers Konzept der kommunikativen Freiheit diese Alternativen wirklich überwindet, kann hier nicht abschließend beurteilt werden.

kann dann auch von marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnungen gesagt werden. Doch selbst wenn wir darin Gottes gnädiges Welt-erhaltendes und leitendes Wirken sehen, so kommt dieses – mit Niebuhr gesprochen – nur in gebrochener und stets unvollständiger Form in den Blick.

Die Bundesstrukturen nationaler und internationaler Ordnungen sind stets unvollständig. Kruegers Argumentation bezüglich des Vorzugs marktwirtschaftlicher Ordnungen im Rahmen einer aktiven Zivilgesellschaft und demokratisch kontrollierter Regierungen kann m.E. sehr wohl geteilt werden. Dies ist ein relativer Vorzug. Für die internationale Ebene bedarf es einer extrem positiven Deutung, bereits zum jetzigen Zeitpunkt solche Strukturen zu erkennen – allenfalls ansatzweise in Initiativen wie dem Global Compact und anderen Initiativen der UNO.

Die offene Frage ist: Wessen Berufung wird und kann es sein, der existierenden Handelsordnung (GATT – WTO) eine bisher nicht vorhandene Wettbewerbsordnung an die Seite zu stellen? Wie werden kollektive Selbstbindungsmechanismen in ökologischen Fragen etabliert? Wer kann auch nur ansatzweise Elemente distributiver Gerechtigkeit in der einen Weltgesellschaft verankern? Derzeit sind dafür fast ausschließlich Selbstbindungsstrategien zu erkennen.

### 12.4.3 Selbstbindung, Liebe und gute Werke

Freiwillige Selbstbindung in der Orientierung an universalen Prinzipien steht im Stufenschema von Kohlberg ganz oben. In der christlichen Tradition steht an gleicher Stelle die voraussetzungsfreie liebende Zuwendung zum Nächsten. Beide Interpretationsmuster teilen die normative Höherordnung von Selbstbindung bzw. Liebe gegenüber der Reaktion auf externen Druck. Beide beinhalten Universalität. Liebe in reformatorischer Tradition ist Antwort auf den einen universalen Gnaden-Bund Gottes. Ein Unterschied besteht im Übergang von dieser absoluten Orientierung zur konkreten Verantwortung im Relativen. An der Stelle, an der die Diskursethik über die praktische Ergänzung des Diskursprinzips durch ein Verantwortungsprinzip nachdenkt oder in Aporien gerät, wenn die Idee des universalen Diskurses in einen prinzipiell unendlichen Stakeholder-Dialog überführt wird, macht auch die christliche Tradition einen argumentativen Sprung, indem sie annimmt, dass in der Zuwendung zum jeweils Schwächsten, in den „geringsten Brüdern und Schwestern“, in der berühmten umstrittenen Option für die Schwachen der universalistische Charakter der christlichen Ethik am besten zum Ausdruck kommt.

Im Horizont des Relativen haben auch Barmherzigkeit und Liebe eine soziale Funktion. Dies kommt – Hermans Argumentation folgend<sup>124</sup> – in der gelegentlich vollzogenen Übertragung der Rechtfertigungslehre in den Modus des Handelns nicht hinreichend zum Ausdruck. Dann erscheint Selbstbindung in der Liebe nur expressiv und nicht in ihrer sozialen Funktion. „From a covenantal perspective, self-binding has value insofar as it conduces to building relations of mutual trust and regard. The sacrifices of self-interest that Luther recommends need to be lo-

<sup>124</sup> Ganz analog argumentiert aber auch Rendtorff 1990, 90f.

cated within a strategy aimed at transforming those who violate the covenant through exploitative or manipulative behavior.<sup>125</sup>

Die soziale Funktion einseitiger Selbstbindungsstrategien richtet sich auf den Aufbau vertrauenswürdiger Bündnisse. Dies erfordert immer wieder die Unterbrechung der Reziprozitätslogiken. Beginne mit Vertrauen (Kooperation) und binde dies in eine Strategie ein, in der Vertrauen zu wechselseitiger oder besser: triadischer Bindung wird. In Anlehnung an die Unterscheidung des *usus civilis legis* vom *usus theologicus legis* wäre dies als *usus civilis evangelii* zu bezeichnen.

Ausschließlich von Selbstbindungsstrategien gute Bundesstrukturen zu erwarten – im privaten, im politischen, im ökonomischen, im wissenschaftlichen Bereich – widerspricht in krasser Weise nicht nur der ökonomischen Vernunft, sondern auch der lutherischen Tradition. Die Wahrscheinlichkeit, auf wahre Christen zu treffen, die sich in der Nachfolge Jesu lieber schlagen lassen als geschlagen zu werden, die sich in der Liebe für den Nächsten gegebenenfalls aufopfern und ganz sicher nicht opportunistisch die spezifischen Investitionen des Vertragspartners ausnutzen, schätzte Luther sehr gering ein. In dieser Skepsis kann er von kaum einem Ökonomen übertroffen werden. In weltlichen Zusammenhängen ist eben nicht von Vertrauen, Liebe und Weitsicht als Grundmomenten menschlichen Handelns auszugehen, sondern eher von Eigenschaften, die denen des *homo oeconomicus* täuschend nahe kommen: Hochmut, Trägheit, Lüge<sup>126</sup>. Lutherische Ethik wird daher solche Ordnungsstrukturen präferieren, die trotz Eigennutzorientierung der Akteure zu einer am allgemeinen Wohl orientierten Sozialstruktur beitragen. Es gibt gute Gründe dafür, dass dies solche Ordnungen sind, die den *Homo-oeconomicus*-Test bestanden haben. Es gibt wenig Gründe, hierin einen wesentlichen Unterschied zwischen individuellen und korporativen Akteuren zu vermuten.

Gleichwohl hält die christliche Weltsicht an der *Unwahrscheinlichkeit*, aber *Möglichkeit* und in sozialer Hinsicht *Notwendigkeit* individueller und kollektiver Selbstbindung fest. Gottes weltliches Regiment determiniert nicht, sondern ist offen für individuell und kollektiv wahrgenommene (jeweils kontingente) Aufgabenverantwortung. Interpretationen der Marktwirtschaft, welche mit angst-erzeugenden Bildern die gute Ordnung enger wechselseitiger Bindung, die häufiger als Gesetz denn als Evangelium erfahren wird, zu einem vollständig determinierenden System hochstilisieren, dürften damit nicht kompatibel sein.<sup>127</sup> Luther hat wahre Christen für seltene Vögel gehalten. Vermeidet man die personalistische Aufteilung in Christen und Nicht-Christen, so ist doch festzuhalten, dass die freie Selbstbindung, das in diesem Sinne „gute Werk“, eine seltene Erscheinungen ist und von außen nie vollständig als solches identifizierbar wird. Aktivitäten ne-

<sup>125</sup> Herman 1997b, 272.

<sup>126</sup> So hat Karl Barth die Grunddimensionen der Sünde ausgelegt. Der Ökonom würde sagen: Egoismus, Faulheit, Opportunismus.

<sup>127</sup> Hierzu neigt z.B. Karl Homann, wenn er die These vertritt, der Marktteilnehmer müsse – beispielsweise auch als Quasi-Monopolist – hinter jedem Baum einen Konkurrenten vermuten. Allerdings ist unklar, wie dann überhaupt noch Wettbewerbs- oder ordnungspolitische Strategien möglich sein sollten. Insofern besteht m.E. innerhalb der Homann'schen Konzeption noch Klärungsbedarf.

ben den klar zugeschriebenen Berufsaufgaben und Verantwortlichkeiten bleiben die mögliche und im dynamischen Prozess des ständig neuen Covenanting notwendige Ausnahme. Man kann hier Luthers Rat – aus etwas anderem Zusammenhang – anwenden: „Gute Werke soll man tun ... sofern dadurch deines Berufes und Standes Werke nicht versäumt noch verhindert werden.“<sup>128</sup> Der barmherzige Samariter ist dafür das bleibende Leitbild. Während Priester und Levit unter Rekurs auf ihre Unzuständigkeit ihrem Berufswerk nachgingen, hat der Samariter in kontingenter Weise eine zusätzliche Verantwortung übernommen, um anschließend aber sofort seinem eigentlichen Berufe wieder nachzugehen. Die nicht mehr von ihm Selbst wahrnehmbare Verantwortung vergaß er nicht, durch geeignete Strukturen zu substituieren.<sup>129</sup>

#### **12.4.4 Theologische Orientierungsmuster: Selbstbegrenzung, Vertrauensaufbau, Nächstenliebe**

Theologische Ethik liefert keine Checklisten guter christlicher Unternehmensführung – zumindest in der Tradition evangelischer Ethik verbietet sich solche Gesetzlichkeit. Die Tradition der Zwei-Regimenten-Lehre betont die Unterscheidung zwischen dem Relativen und dem Absoluten einschließlich seiner Beziehung im Handeln Gottes. Verantwortung im weitesten Horizont des Gottesbundes ist stets nur relative und kontingente Verantwortung gegenüber anderen Geschöpfen.

Theologische Ethik wird daher kritisch darauf hinweisen, wenn einzelne Verantwortungsrelationen absolut gesetzt werden. Die Shareholder sind nicht letzte Instanz der Unternehmensverantwortung. Aber auch der Kunde ist nicht König. Daraus ergibt sich eine gewisse Nähe zu den Stakeholder-Konzepten, weil der Plural der Verantwortungsrelationen gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Anwohnern usw. zumindest auf die Relativität der einzelnen Beziehung hinweist.

Aber: Individuelle und kollektive Subjekte sind in ihren Fähigkeiten des Verstehens begrenzte Subjekte. Die Position Gottes oder die Identifikation mit dem universellen Diskurs ist beiden verwehrt. Der universale Stakeholder-Diskurs hat seine theologische Parallele im universalen Bund Gottes mit seiner Schöpfung. Diesem Bund können geschichtliche Bundesbeziehungen stets nur in konkreter und begrenzter Weise entsprechen. Der Versuch und der Anspruch, in und vor jeder Handlung alle potentiellen Folgen für alle möglicherweise direkt oder indirekt Betroffenen zu reflektieren, ist nicht nur aus Gründen begrenzter Ressourcen unmöglich. Dies entspräche auch der Identifikation des moralischen (individuellen oder korporativen) Subjekts mit der Position Gottes. Die Verantwortung im Angesicht des Absoluten ist daher immer die Verbindlichkeit konkreter Verantwortlichkeit. Nicht nur das Individuum hat seine – stets neu zu interpretierende – Berufung. Auch Unternehmen können und müssen im Rahmen spezifischer Zweckset-

<sup>128</sup> Luther 1522/1910 (=WA 10/1/1), 413. Diese Forderung ist durchaus parallel zu der Insistenz, mit der Friedman darauf hinweist, dass „gute Taten“ nicht mit dem Geld anderer bezahlt werden sollen. Vgl. oben Kap. 7.6.

<sup>129</sup> Rückblickend betrachtet könnte dies als extrem langfristig angelegte Public Relations Strategie der Samariter beurteilt werden, welche die „Marke“ Samariter in nicht mehr bilanzierbarer Weise aufgewertet hat.

zungen konkrete Verantwortung übernehmen. Die risikoreiche Selbstfestlegung auf bestimmte und bestimmbare Aufgaben in einer arbeitsteiligen Gesellschaft in einem sich vielleicht doch global entwickelnden Bundesprozess wechselseitiger wettbewerblicher Kontrolle ist unumgänglicher Teil des Dienstes am Gemeinwohl und insofern „vernünftiger Gottesdienst“.

Diese Selbstbegrenzung, die übrigens auch für staatliche Organisationen empfehlenswert ist,<sup>130</sup> impliziert die Anerkennung der eigenen Relativität. Diese kann auch in darstellender Weise zum Ausdruck kommen. Beispielsweise ist der Verzicht auf Sonntagsarbeit durch ein Unternehmen *ein* mögliches und zumindest in Deutschland kulturell etabliertes Mittel, die Begrenztheit des eigenen Unternehmenszwecks zum Ausdruck zu bringen. Als *Mittel* hierfür ist auch der Verzicht auf Sonntagsarbeit kein Selbstzweck. Sofern dieser mit guten Gründen beschränkt werden soll, ergibt sich die Frage, welche funktionalen Äquivalente die Selbstrelativierung des Ökonomischen dann zum Ausdruck bringen können. Andernfalls kann der (aufgrund positiver Heuristik: sicher irrige) Eindruck entstehen, als würde sich hier die Selbstverabsolutierung des Ökonomischen Bahn brechen.

Werden aus christlicher Sicht Unternehmen nach dem Modell von Bundeschlüssen gedacht, so kann die Unterscheidung der beiden Regimente auch in der Unterscheidung von äußerem und innerem Bund<sup>131</sup> zum Ausdruck kommen und Teil der Unternehmenskultur oder Unternehmensverfassung werden. So hat auch Pawlas in seinem Versuch, „Martin Luthers Beiträge zu einer Unternehmensethik“ zu erheben, argumentiert: Der mögliche Versuch, Mitarbeiter mit einer Unternehmenskultur zu vergewaltigen oder ihnen eine ethische Gehirnwäsche aufzuzwingen, die absolute Verpflichtung auf einen relativen Unternehmenszweck, widerspreche nicht nur menschlicher Würde und Freiheit, sondern sei auch eine Überschreitung des weltlichen Regiments, das sich nicht weiter erstrecken darf als „über Leib und Gut und was äußerlich auf Erden ist. Denn über die Seele kann und will Gott niemand regieren lassen als sich selbst allein“.<sup>132</sup>

In kürzester Form lassen sich diese Überlegungen in drei Orientierungsmustern zum Ausdruck bringen:

- Unterscheide das Relative vom Absoluten und bringe die Relativität zur Geltung!
- Beginne Kooperationen mit Vertrauen und wirke mit an der Bildung vertrauenswürdiger Strukturen!
- Auch diese sind relativ: Achte immer auf das Ausgegrenzte!

Es ist nicht zu erkennen, warum die Anwendbarkeit dieser Maximen auf Individuen beschränkt sein sollte.

<sup>130</sup> Daraus ergibt sich m.E. ein Widerspruch gegen die Hochstilisierung staatlicher Institutionen zu Repräsentanten des Gemeinwohls. Das Gemeinwohl im Singular ist der Bundeszweck Gottes mit seiner Schöpfung. Im Staat als Repräsentanten des Gemeinwohls kommt nicht weniger als die Tradition des Gottesgnadentums absolutistischer Fürsten zum Ausdruck; vgl. Fetzer 2003a, 81-87.

<sup>131</sup> Vgl. Zimmermann 1993, 46-48.

<sup>132</sup> Pawlas 1991, 384f.

## 13. Kirchen und Unternehmen als wechselseitiger Kontext

*Kirchen als Organisationen sind Teil des weltlichen Regiments Gottes. Auch für sie gilt: Übernahme von Verantwortung setzt Identifizierbarkeit voraus (13.1).*

*Kirchen haben kein Monopol darauf, die einzigen Bündnisse zu sein, mit Hilfe derer Gott durch seinen Geist seine verborgene Führung der Welt vollzieht (13.2.1). Ihre Selbstunterscheidung von Wirtschaftsunternehmen ist eine Unterscheidung coram mundo und beruht auf den spezifischen Abgrenzungsmechanismen kirchlicher Gemeinschaften und Organisationen. Die Berufung auf einen spezifischen (göttlichen) Auftrag ist eine spezifische (Selbst-)Verpflichtung bzw. die Anerkennung einer spezifischen Verpflichtetheit der Kirchen als ethischer Subjekte (13.2.2).*

### 13.1 Kirchen als Subjekte der Verantwortung

Eine Frage stellt sich abschließend in dieser Untersuchung: Die Frage nach der Verantwortung der Kirchen als Kontext der Unternehmensverantwortung oder umgekehrt: der Unternehmensverantwortung als Kontext der Kirchen. Sinnvolle Rede von Verantwortung – so wurde in Kapitel 4 nahegelegt – impliziert eine möglichst präzise Angabe des Verantwortungssubjekts. Die Verantwortungsobjekte sind nicht beliebig, aber entstehen und verändern sich in stets un abgeschlossenen Kommunikationsprozessen von Verantwortungszuschreibung, Verantwortungsabwehr und Verantwortungsübernahme. Das Zweite ist nicht sinnvoll zu thematisieren ohne auf das Erste einzugehen.

#### 13.1.1 Wer Kirche sagt, sagt was?

##### **Kirche, Einzelkirchen und Kirchenverbände**

Der Begriff Kirche wurde in den letzten Absätzen stets im Plural angewandt. Darin soll zum Ausdruck kommen, dass es um konkrete Kirchen geht, um diejenigen Gebilde, die als solche mit Namen (und Geschichte) erkennbar sind. Als Beispiele seien genannt: die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (ELKiB), die Evangelische Landeskirche in Baden (EKiBa), die Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW).

Die Benennung konkreter Namen ist gerade im Kontext von Kirche heuristisch hilfreich, um sprachliche, dann theoretische und schließlich praktische Verwirrungen zu vermeiden. Am Beispiel des bereits in Kapitel 10 eingeführten

Zitats von Wendland lässt sich dies zeigen. Wendland schrieb: „Wer Kirche sagt, sagt auch Reich Gottes.“ Es ist anzunehmen, dass Wendland damit nicht die folgende Aussage gleichgesetzt hätte: „Wer »Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck« sagt, sagt Reich Gottes.“ Zumindest wäre der Terminus „sagen“ dann näher zu bestimmen – z.B. im Rahmen einer Selbstverpflichtung der »Evangelischen Kirche in Kurhessen-Waldeck«, gleichnisfähig für jenen Kirchenbegriff zu werden, von dem Wendland sagt, dass damit auch „Reich Gottes“ ausgesagt sei.

Die Differenzerfahrung zwischen dem Reich Gottes und jener anderen Kirche – in diesem Fall unter Leitung von Bischof Dr. Martin Hein (seit 2000), Sitz der Kirchenleitung: Kassel, Rechtsform: Körperschaft des öffentlichen Rechts, Zahl der Mitglieder: 990.000, Zahl der Mitarbeiter: 1.430 (ohne Tochtergesellschaften), Haushaltsvolumen: 113,6 Mio. € (jeweils Stand: 2001) – ist keine spezifische Erfahrung des 21. Jahrhunderts und sie ist kontinuierlich umstrittenes Thema im ökumenischen Dialog.

Der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland hat sich im September 2001 eine Arbeit der theologischen Kammer der EKD zu eigen gemacht, welche u.a. dafür sprachliche Empfehlungen enthält. Diejenigen Größen, von denen im Folgenden die Rede sein soll, werden im Text als „Einzelkirchen“ bezeichnet.<sup>1</sup> Diesen wird (als korporativen Akteuren) Verantwortung zugeschrieben, wenn gleich in einem Handlungsfeld, welches hier nicht näher thematisiert werden muss, weshalb die entsprechenden Inhalte im folgenden Zitat weggelassen sind:

„Die Einzelkirchen haben dafür zu sorgen, dass ... Jede Kirche hat dazu mannigfache Möglichkeiten. ... Sie kann regelmäßige Lehrgespräche mit anderen Kirchen führen. Sie kann ihre Bereitschaft ... erklären. Sie kann ... andere Kirchen zu Rate ziehen und ... mit ihnen zusammenarbeiten.“<sup>2</sup>

Autor jener Aussagen über Einzelkirchen ist interessanterweise selbst keine Einzelkirche. Es handelt sich also um Fremdzuschreibungen von Verantwortung. Denn die Evangelische Kirche in Deutschland, für die der Rat der EKD hier tätig wird, ist nach dem Verständnis in jenem Text eine Kirchengemeinschaft. Im Verhältnis zu dieser Kirchengemeinschaft werden die Einzelkirchen allerdings als „Gliedkirchen“ bezeichnet.<sup>3</sup>

„Die EKD ist die erklärte und angemessen geordnete Gemeinschaft von konfessionsverschiedenen evangelischen Kirchen der Bundesrepublik Deutschland. Bestimmte Kompetenzen und Hoheiten, wie ihre Gliedkirchen sie besitzen, z.B. in Ausbildungs- und Lehrfragen, hat die EKD nicht. So ist sie kirchenrechtlich nicht eine Kirche, wie ihre Gliedkirchen sind (vgl. I.2.2.)“<sup>4</sup>

<sup>1</sup> „Die einzelnen Gemeinden sind ... meist in einer größeren geordneten Gestalt mit anderen verbunden: einer ekklesialen Gestalt, die im Folgenden „Einzelkirche“ genannt wird.“ (Kirchenamt 2001, 8).

<sup>2</sup> Kirchenamt 2001, 8. Leider wird auch in diesem Zitat wieder der Terminus Kirche verwandt. Gemeint sind aber in allen Fällen zweifelsfrei Einzelkirchen.

<sup>3</sup> Während der Begriff Einzelkirche eine relativ neue Begriffsbildung zu sein scheint, entstammt der Begriff „Gliedkirche“ schon der Grundordnung der EKD.

<sup>4</sup> Kirchenamt 2001, 14. Der Verweis in der Klammer richtet sich auf den oben schon zitierten Abschnitt über die Einzelkirchen, was darauf hinweist, dass die VerfasserInnen tatsächlich eine Identität von Glied- und Einzelkirchen annehmen. Dass solche Identitätsannahmen erst erschlossen werden müssen, ist selbst schon ein Hinweis auf uneinheitliche und verwirrende Terminologie.

Zu ergänzen wäre, dass die EKD auch staatskirchenrechtlich keine Kirche ist, damit auch steuerrechtlich nicht und – unter den Bedingungen der derzeitigen Finanzierungsstruktur der Kirchen – auch in finanziellen Angelegenheiten nicht.<sup>5</sup> Diese Differenz kommt in der Benennung als Evangelische Kirche in Deutschland nur unzureichend zum Ausdruck. Die Konstatierung dieses Mangels beinhaltet noch keinen Vorschlag, in welcher Richtung dieser aufgelöst werden könnte oder sollte.<sup>6</sup> Die EKD ist auch nicht die einzige Institution, die über längere Zeit mit solchen Unklarheiten leben muss. Vergleichbare Unklarheiten<sup>7</sup> bestehen auch im Verhältnis der Einzelkirchen zu ihren Mitgliedern. Wer sind diese Mitglieder überhaupt? Die Gemeinden? Oder die individuellen Mitglieder derselben?

Die Studie der EKD schafft immerhin wichtige begriffliche Voraussetzungen, um die Fragestellung zu benennen: Gemeinden, Einzelkirchen, Kirchengemeinschaften. Dietrich Ritschl hat die Fragestellung so formuliert:

„Will man über Kirche reden, so ist dazu ein Begriff von Kirche notwendig. Und wird mit dem Begriff von Kirche die soziologisch beschreibbare Gegebenheit von Kirche derart in Deckung gebracht, dass eine Erklärung ihrer Konstitution und Funktion sowie anderer wesentlicher Aussagen über sie angestrebt wird, so ist dazu eine theologische Theorie notwendig.“<sup>8</sup>

Elemente einer solchen Theorie sind in der Tradition mit Hilfe des altkirchlichen Bekenntnisses der »una, sancta, catholica et apostolica«, durch die Vorstellung einer hierarchisch geordneten Stiftung durch Jesus Christus (in der katholischen Tradition) oder durch das Motiv der *creatura verbi* (in der reformatorischen Tradition) versucht worden. Dabei kam es in der reformatorischen Tradition nicht nur zur (polemischen) Unterscheidung von wahrer und falscher Kirche, einer anderen Unterscheidung von sichtbarer und unsichtbarer Kirche u.ä. Welchen Beitrag leisten diese Unterscheidungen bei der Aufgabe, die Einzelkirchen sinnvoll in ihrer gesellschaftlichen Stellung oder ihrer gesellschaftlichen Funktion theologisch zu deuten? Die Beurteilung von Ritschl lautet in diesem Zusammenhang:

„Diese Begriffe, mit denen Theorien von Kirche ermöglicht werden können, bieten keinen Ansatz für eine einheitliche Theoriebildung über die Funktion der Kirche und über

<sup>5</sup> Der Status der EKD ist am ehesten vergleichbar mit einem Unternehmensverband, z.B. mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Jedoch liegt der BDA – was oft übersehen wird – ein zweistufiges System zugrunde. Sie ist Vereinigung von Verbänden. Ihre Mitglieder sind nicht Unternehmen. Nicht vergleichbar ist das Verhältnis der EKD zu den Gliedkirchen mit dem Verhältnis der Bundesrepublik Deutschland zu den Bundesländern. Vgl. hierzu z.B. Art. 31 GG, wofür sich m.E. keine auch nur annähernde Parallele in der Grundordnung der EKD findet.

<sup>6</sup> Die denkbare Bandbreite reicht von einer Umbenennung des jetzigen Kirchenverbandes bis zur Angleichung der Realität an die bereits verwendete Nomenklatur. Hierzu vgl. Ruttmann 1998. Die Gründe, die es dafür geben mag, werden allerdings desavouiert, wenn man diese Strukturfragen mit ganz anderen Bestrebungen im Sinne einer „Christ against Culture“-Strategie verbindet, wie dies z.B. geschieht bei Schindel 1998. Der letztgenannte Artikel thematisiert – seinem eigenen Untertitel („Kirche für andere“) widersprechend – gerade nicht das „Wofür“, sondern nahezu ausschließlich das „Wogegen“.

<sup>7</sup> Solche Unklarheiten sind nichts spezifisch Kirchliches. Die Diskussionen über die durch unklare Aufgaben- und Zuständigkeitsabgrenzung entstehenden Probleme im Rahmen eines föderalen Staatsaufbaus sind Legion. Ein Irrtum wäre die Annahme, dass in Unternehmen und Unternehmensverbänden oder in verflochtenen Konzernstrukturen nicht analoge Unklarheiten zu beobachten wären.

<sup>8</sup> Ritschl 1988, 168.

ihre Stellung in der Gesellschaft. Eine solche Theorie ist aber dringend nötig, zumindest in unserer Zeit.“<sup>9</sup>

Zunächst sei hier – in Aufnahme der bisher entwickelten Kategorien – ein Interpretationsvorschlag unterbreitet.

### 13.1.2 Einzelkirchen im Rahmen des Bundesmodells und der Zwei-Regimenten-Lehre

Formaler Ausgangspunkt sei die „Wurzelmetapher“ des Bundes und zwar in ihrer triadischen Fassung, wie sie bereits in Kapitel 10 eingeführt wurde: das Ich mit seinen Gefährten in Bezug auf eine gemeinsame Sache. Zur Ermöglichung grafischer Darstellung vereinfachen wir auf nur zwei Gefährten (G1 und G2) und ihre Sache (S). Die Geometrie lässt daraus ein Dreieck entstehen, dessen Verbindungslinien mit b1 bis b3 bezeichnet seien.

Als Minimalkonsens aller vorfindlichen theologischen Kirchenbegriffe lässt sich feststellen, dass mit einem theologischen Verständnis von Kirche ein Gottesbezug impliziert ist. Versteht man in erster Annäherung Gott als die „Sache“ der Kirche, dann hat dies in Anwendung der oben dargestellten Interpretation der Zwei-Regimenten-Lehre als einer fundamentaltheologischen Unterscheidung<sup>10</sup> eine wichtige Konsequenz:

Die Unterscheidung zwischen dem Gottesverhältnis des oder der Menschen und ihren Verhältnissen untereinander liegt zwischen der Ebene, auf der sich S befindet (Ebene B), und der Ebene, auf der sich G1 und G2 befinden (Ebene A).

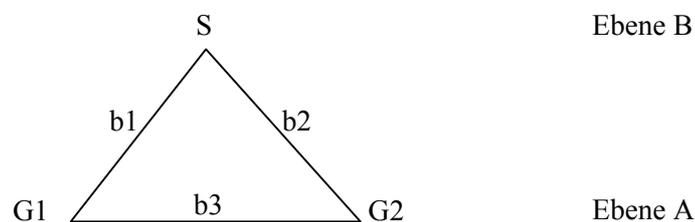


Abb. 10: Formales Schema zur Entwicklung ekklesiologischer Modelle

Das aber heißt:

- Kirche in ihrer sichtbaren Gestalt als Einzelkirche, hier mit nur zwei Mitgliedern, existiert auf Ebene A, d.h. in der menschlichen Welt.
- Diese Ebene ist größer als der Zusammenhang von G1 und G2. G1 und G2 werden in ihrem Zusammenhang erst dadurch sichtbar, dass sie sich und ihre Beziehung in irgendeiner Weise von der Umwelt abgrenzen, z.B. durch Mitgliedschaftsregeln, die Nicht-Mitgliedschaft denkbar machen; durch eine gemeinsame Bezeichnung für diesen Bund (z.B. Evangelische Kirche von Kur-

<sup>9</sup> Ritschl 1988, 168.

<sup>10</sup> Vgl. Kap. 12.2, v.a. S. 349.

hessen-Waldeck) u.ä.. Die Einzelkirche wird so zu einem (mehr oder minder gut) identifizierbaren korporativen Akteur.

- Die reformatorische Tradition hat immer darauf Wert gelegt, dass die Gottesbeziehung des Individuums unableitbar vom Gemeinschaftsbezug der Individuen ist. G1 und G2 beziehen sich in den Linien b1 und b2 zwar auf eine gemeinsame Sache. Aber dieser Bezug ist ihre je individuelle Beziehung und nicht identisch mit der jeweils anderen. Er ist „stricte dictu“ auf der Ebene A auch nie vollständig zu erkennen.
- Die Beziehung von S und G1 bzw. G2 – dargestellt in den Linien b1 und b2 – können unterschiedlich interpretiert werden: Wie konstituiert sich das Gottesverhältnis? Geht es nur und ausschließlich von S (Gott) aus? Gibt es einen Beitrag von G1 bzw. G2 hierzu? Aber all jene Interpretationen sind als Interpretationen von Ebene A aus formuliert: Wenn sich G1 und G2 über ihre Gottesbeziehung verständigen, dann interagieren sie auf dieser Ebene. Diese Interaktion, zu der auch die Ausbildung gemeinsamer Frömmigkeitsformen gehört, ist Teil von b3.
- Zu b3 gehört aber noch mehr: Mitgliedschaftsregeln, Identifikationsmerkmale, formale und informale Interaktionsregeln zwischen G1 und G2, all dies bildet ein Geflecht, welches mit der Linie b3 extrem vereinfachend dargestellt ist.

### Mitgliedschaftsregeln und triadische Bundesstruktur

Fragt man danach, wie Einzelkirchen auf Ebene A, d.h. in der Gesellschaft, identifizierbar werden, so lässt sich dies z.B. mit Hilfe der jeweiligen Mitgliedschaftsregeln durchführen:

Die Mitgliedschaft in den großen protestantischen Volkskirchen hat im wesentlichen zwei Faktoren: Wassertaufe und Verzicht auf einen Austritt – sei es durch Erklärung oder durch Wegzug aus dem Territorium, für das die jeweilige Einzelkirche zuständig ist.

Diese – zunächst durch Beobachtung entstandene – Rekonstruktion der Mitgliedschaftsbedingungen entspricht den Vereinbarungen, die 1969 in der EKD für die Mitgliedschaft gefunden wurden. Zwar ist dort zusätzlich vom evangelischen Bekenntnisstand die Rede.<sup>11</sup> Diese Differenz wird aber – zumindest für den Regelfall – wieder eingezogen.<sup>12</sup> Auch hat die Erwähnung des Bekenntnisstandes nichts mit einem persönlichen Bekenntnis zu tun, sondern ausschließlich mit der fortgesetzten Mitgliedschaft. Diese endet entweder durch Tod oder durch Erklärung des Austritts – üblicherweise beim Amtsgericht. Taufe im Rahmen einer

<sup>11</sup> „Innerhalb der Evangelischen Kirche in Deutschland wird ... die Kirchenmitgliedschaft durch Taufe, durch evangelischen Bekenntnisstand und durch Wohnsitz in einer Gliedkirche der Evangelischen Kirche in Deutschland begründet.“ (Amtsblatt der EKD 1970, 2f, zitiert nach Huber 1983, 508).

<sup>12</sup> „Der evangelische Bekenntnisstand ergibt sich in der Regel aus der Taufe in einer Gemeinde evangelischen Bekenntnisses, bei Taufen außerhalb der evangelischen Kirche aus der Erziehung in einem evangelischen Bekenntnis nach dem Willen der Erziehungsberechtigten oder aus der Aufnahme in die evangelische Kirche.“ (Amtsblatt der EKD 1970, 2f, zitiert nach Huber 1983, 508).

evangelischen Gemeinde und Nicht-Austritt oder Nicht-Wegzug konstituieren die Mitgliedschaft in einer evangelischen Einzelkirche, die Gliedkirche der EKD ist.

Ein solches Verständnis der Identifikation von Kirche in ihrer sozialen Umwelt durch einen Ritus (Taufhandlung) und einen Nicht-Austritt ist zu allen Zeiten als defizitär empfunden worden. Ist der Bezug auf die gemeinsame Sache damit hinreichend zum Ausdruck gebracht? Die Formulierung in der zitierten Mitgliedschaftsdefinition nimmt diesen Mangel auf durch die Formulierung „Zugehörigkeit zu einem Bekenntnis“. Andere haben in der protestantischen Tradition die Konsequenz gezogen, dass zur Mitgliedschaft in der Kirche ein persönliches Bekenntnis unabdingbar ist.

Interpretiert man dies im Rahmen des o.g. Modells, so bedeutet dies: Die Wahrnehmung der Gottesbeziehung durch G1 und G2, ihre Erfahrung und ihr Verständnis am menschlichen Standort wird Teil ihrer Interaktion untereinander. Die jeweiligen Beziehungen b1 und b2 werden Gegenstand der wechselseitig bindenden Beziehungsstruktur b3. Dies führt zu teilweise sehr engen Selbstabgrenzungen der jeweiligen Bündnisse.

Hintergrund dafür ist ein Paradox, welches schon in der Definition des Bundes bei Niebuhr zum Ausdruck kam. Der Bund bindet die Bundespartner aneinander und an eine gemeinsame Sache. Aber die letztgenannte Bindung ist je ihre spezifische Bindung an die gemeinsame Sache. Im Bild des Dreiecks kommt dies darin zum Ausdruck, dass die Linien b1 und b2 gegenüber der Ebene A, auf der b3 liegt, jeweils mit unterschiedlichen Winkeln abzweigen. Parallel sind diese Linien b1 und b2 in einem Dreieck (per definitionem) nie. Annähernd parallel werden sie nur, wenn G1 und G2 eng aneinander rücken. Dies aber ist die grafische Darstellung für einen annähernd gemeinsamen sozialen Standort, für gleiche Erfahrungen, ausgedrückt in gleicher Sprache. Für solche engen Gemeinschaften ist kennzeichnend, dass sie (auf der horizontalen Ebene betrachtet) häufig eng und ausschließend wirken und nur ein geringes Maß von Pluralismus in sich aufnehmen können.

Um nochmals die in Kapitel 11.6 eingeführten Begriffe aufzugreifen, ließe sich auch formulieren: Gemeinschaftsbildung impliziert eine hohe Nähe zwischen G1 und G2. Die Bindungen zwischen ihnen (b3) sind aufgrund der Standortidentität nicht mehr wahrnehmbar. Die Gemeinschaft wird sichtbar in der gemeinsamen Ausrichtung auf die gemeinsame Sache. Das Gegenbild sind extrem weit auseinanderliegende Subjekte G1 und G2, die Linie b3 ist lang und rückt in den Vordergrund. Im theoretischen Extremfall werden die Linien b1 und b2 von b3 nicht mehr unterscheidbar. Die gemeinsame Sache erscheint nur noch als Teil ihrer Interaktion – als Ausdruck ihrer sie aneinander bindenden Interessen in diesem rein kontraktualistischen Verständnis.

Lassen sich mit diesem triadischen Bild vor Augen die traditionellen reformatorischen Bestimmungen des Kirchenbegriffs deuten?

## Die „congregatio sanctorum“ und der doppelte Kirchenbegriff

Evangelische Erörterungen der Kirche setzen üblicherweise nicht bei den Einzelkirchen ein, auch nicht bei den im obigen Bild als b3 gekennzeichneten Bindungsmustern ihrer Mitglieder. Vielmehr beginnen sie beim Wirken des Geistes Gottes in der Verkündigung des Evangeliums. So auch der EKD-Text zur Kirchengemeinschaft.

„Im Evangelium vergegenwärtigt sich die in Christus erschienene Gnade und Wahrheit des dreieinigen Gottes, der durch den Heiligen Geist Glauben schafft, um sündige Menschen zu rechtfertigen und zu heiligen. Durch solches freies Handeln des dreieinigen Gottes wird Menschen die Gnade und Wahrheit des Evangeliums im Glauben gewiss. Sie erfahren die verwandelnde Kraft des Evangeliums in ihrem Leben, das nun in neuen Beziehungen aufleben kann: Versetzt in die Gemeinschaft mit dem dreieinigen Gott werden sie zu Gliedern des Leibes Christi und bilden als solche seine Gemeinde. In diesem Sinne impliziert der Glaube an den dreieinigen Gott den Glauben an die eine, heilige, katholische und apostolische Kirche. Gleichzeitig wissen sich die Glaubenden durch dasselbe Gotteshandeln aber auch beauftragt und verpflichtet, dieser Glaubensgemeinschaft, die sich dem Evangelium verdankt, eine Gestalt zu geben, die ihrem Ursprung und ihrer Eigenart entspricht.“<sup>13</sup>

Ansatzpunkt ist also das Handeln Gottes am Individuum, hier: b1 und b2, welches sekundär in eine Gemeinschaft des Leibes Christi führt. Gleichzeitig wird behauptet, dass das Gotteshandeln so geartet sei, dass die zum Glauben Berufenen sich verpflichtet wüssten, dieser Glaubensgemeinschaft einen geeigneten sichtbaren Ausdruck zu geben. Dies entspricht den Formulierungen Martin Luthers im Großen Katechismus:

„Ich gläube, *dass* da sei ein heiliges Häuflein und Gemeine auf Erden eiteler Heiligen unter einem Haupt, Christo, durch den heiligen Geist zusammenberufen, in einem Glauben, Sinne und Verstand, mit mancherlei Gaben, doch einträchtig in der Liebe, ohn Rotten und Spaltung. Derselbigen bin ich auch ein Stück und Gelied, aller Güter, so sie hat, teilhaftig und Mitgenosse, durch den heiligen Geist dahingebracht und eingeleibet dadurch, *dass* ich Gottes Wort gehört habe und noch höre, welchs ist der Anfang hinzukommen.“<sup>14</sup>

Die Zugehörigkeit zur Kirche wird nicht auf der Ebene von b3 gesucht, nicht in den Mitgliedschaftsregeln der Kirche, sondern im Wirken des Heiligen Geistes. In dieser Sicht gehört Kirche in den Bereich des *geistlichen* Regiments Gottes. Dieses Regiment ist aber coram mundo ein verborgenes Regiment und diese Verborgenheit überträgt sich auf den Kirchenbegriff.

„Nach reformatorischem Verständnis ist die Kirche als congregatio sanctorum, in der deutschen Fassung: Versammlung der Gläubigen (CA VII) dem weltlichen Blick verborgen. M. Luther: abscondita est Ecclesia, latent sancti (verborgen ist die Kirche, verborgen sind die Heiligen: De servo arbitrio, 1525, WA 18, 652). ... die durch Wort und Sakrament von Gott selbst geschaffene Wirklichkeit des Leibes Christi ist als Gemeinschaft der Glaubenden Gottes Werk und als solches nur dem Glauben zugänglich.“<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Kirchenamt 2001, 6.

<sup>14</sup> Luther 1529/1986, 657.

<sup>15</sup> Kirchenamt 2001, 6.

Dies führt zwangsläufig zu einem doppelten Kirchenbegriff, der Kirche als pneumatischer Wirklichkeit und der Kirche als sozialer Größe.<sup>16</sup> Daraus folgt: Die Kirchen als Einzelkirchen samt all ihrer rechtlichen Regelungen, ihrer sichtbaren Gestalt in Gebäuden, Handlungen usw. einschließlich ihrer Mitgliedschaftsregeln, sind Teil des *weltlichen* Regiments Gottes.

In der Selbstdeutung der Glaubenden muss es sich dabei nicht um einen Widerspruch handeln. Vielmehr wird auf die eine oder andere Weise versucht, die Beziehungsstrukturen und Interaktionsregeln der Kirche als sozialer Größe so zu gestalten, dass sie zu jenem pneumatischen Kirchenbegriff in ein konstruktives Verhältnis gebracht werden können. Es handelt sich ja auch insofern um keinen Widerspruch, als das weltliche und geistliche Regiment Gottes Wirkungsweisen des gleichen Gottes sind.

Dieser Deutung entspricht, dass es möglich war, dass „in den reformatorischen Kirchen der Frage nach den rechtlichen Merkmalen der Kirchenmitgliedschaft zunächst keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Diese Vernachlässigung ... wird auch dadurch gefördert, dass die evangelischen Kirchen sich in konfessionell mehr oder minder geschlossenen Territorien entwickeln. Innerhalb eines Territoriums kann infolgedessen – da und insoweit nur eine staatlich anerkannte Konfession vorhanden ist – weiterhin die Taufe als ausschließliches und ausreichendes Bestimmungsmerkmal der Kirchenmitgliedschaft gelten. Zugleich begründet auch weiterhin die Taufe die Teilnahme am weltlichen Rechtsverkehr.“<sup>17</sup> Die historische Entwicklung hat erst im 19. Jahrhundert zur Ablösung von Staatsangehörigkeit und Kirchenmitgliedschaft und erst im 20. Jahrhundert zu einer rechtlichen und zunehmend auch ökonomischen Selbstständigkeit der Kirchen geführt.

Die Gestaltung der Interaktionsnetze, die oben mit b3 bezeichnet wurden, konnte also zeitweise delegiert und (deshalb?) teilweise in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Die Einschränkung „teilweise“ resultiert daraus, dass im hier vertretenen Verständnis nicht nur organisatorische Regelungen, unterschiedliche personale Funktionen und Ordnungsregeln, sondern auch Riten wie Taufe und Abendmahl oder auch Bekenntnisse als menschliche (mehr individuelle oder mehr gemeinsame) Glaubensäußerungen zu jenen Bundesstrukturen gehören. Dass die Ausgestaltung dieser Bundesstrukturen von Bund zu Bund, von Einzelkirche zu Einzelkirche differiert, sei hier nur erwähnt. Zu verweisen ist z.B. auf die unterschiedliche Bedeutung kirchlicher Ämter oder auf unterschiedliche Mitgliedschaftsbedingungen in Bezug auf Taufe und Bekenntnis.

Einzelkirchen sind spezifische Bündnisse engerer und weiterer Art, die ihre Mitgliedschaftsregeln bestimmen und in sich komplexe Interaktionssysteme sind, d.h. Organisationen. Diese Bündnisse können ihrerseits mit anderen Bündnissen interagieren, übergeordnete Bündnisse schließen usw.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Vgl. in diesem Sinne auch Barth 2001, 670.

<sup>17</sup> Huber 1983, 501.

<sup>18</sup> Ein solches Bündnis ist eben die EKD als Kirchengemeinschaft.

### 13.1.3 Verantwortung und Identifizierbarkeit

Wenn Verantwortung als Eintreten-(Müssen) eines Subjekts für ein Objekt beschrieben wird, so setzt Verantwortungsübernahme zuallererst die Erkennbarkeit als Subjekt voraus. In Kap. 6 wurde dies als Identifizierbarkeit gegenüber anderen Subjekten und als diachrone Identität beschrieben. Identifizierbarkeit über einen längeren Zeitraum hinweg ist Voraussetzung für sinnvolle Zuschreibung von Verantwortung, aber für deren Übernahme. Dies gilt auch für (Einzel-)Kirchen in ihrem öffentlichen Auftreten. Diese Identifizierbarkeit wird aber durch falsche oder missverständliche Namensgebungen beeinträchtigt. Im Falle der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) besteht der Anschein, als sei dies eine Kirche mit diversen Untereinheiten. Dies ist – wie dargestellt – nicht der Fall. Solche Unklarheiten sind als solche kein *spezifisch* kirchliches Problem. Es geht im Falle der Benennung der EKD um eine – historisch entstandene, kontingente und beim geeigneten Kairos aufhebbare – Inkonsistenz kirchlicher Selbstdarstellung.

Ein spezifisch kirchliches Problem wäre es jedoch, wenn der doppelte Kirchenbegriff dazu verleitete, die Identifizierbarkeit (und Steuerbarkeit) der Einzelkirchen zu beeinträchtigen. Dafür gibt es Anzeichen. Zwei Beispiele seien erwähnt:

- Die Diskussionen (und Entwicklung) kirchlicher Leitbilder wurde und wird immer wieder mit dem Argument konterkariert, die Kirche könne sich kein Leitbild geben. Vielmehr sei ihr dieses (und ihre Identität) vorgegeben. Kirche sei eben Leib Christi.
- Selbst in der Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen wurde gelegentlich die biblische Beauftragung als Dienstgemeinschaft gegen bestimmte Gestaltungsformen der Erwerbsarbeit ausgespielt.<sup>19</sup>

Diesen Argumentationen ist gemeinsam, dass der Bezug auf die geglaubte Kirche, die *congregatio sanctorum*, in theoretisch unkontrollierter und unkontrollierbarer Weise entweder für die Tabuisierung bestehender Regelungen innerhalb der sozial vorfindlichen Kirche und ihrer Regelungsmechanismen verwendet wird oder letztere als eigentlich irrelevant der Diskussion entzogen werden. Wolfgang Nethöfel hat solche Argumentationen in Anlehnung an den naturalistischen Fehlschluss als sakrale Fehlschlüsse bezeichnet.<sup>20</sup>

#### Ekklesiologie und Kirchentheorie

Theologisch steht dahinter eine mangelhafte Unterscheidung zwischen Gottesbeziehung und zwischenmenschlichen Beziehungen, zu denen die Beziehungen zwischen Organisationen gerechnet werden müssen. Solche theologischen Fehler werden durch die übliche Argumentationsrichtung in ekklesiologischen Zusammenhängen gefördert. Klassische Ekklesiologien gehen – soweit ich sehe – in ihrer Argumentation nie von diesen Einzelkirchen oder ähnlichen Phänomenen aus.

<sup>19</sup> Vgl. Beyer/Nutzinger 1991.

<sup>20</sup> Nethöfel 1997, 19.

Vielmehr setzen sie bei einem theologischen Kirchenverständnis an, das die Schwerpunkte seiner Begründung im Verständnis des Glaubens, in der Christologie, in der Pneumatologie, in der Lehre von den Heilmitteln o.ä. hat. Diese Darstellungsmethodik führt dazu, dass diese Ansätze meist nicht bis zu einer konsistenten Verortung der Einzelkirchen in der Ekklesiologie vordringen – und in manchen Fällen auch nicht vordringen können oder wollen.

Zwei Beispiele seien – exemplarisch – genannt.<sup>21</sup> Wolfgang Huber nimmt zunächst Luthers Begriff der *congregatio sanctorum* auf. Dass damit eine streng theologische Bestimmung des Kirchenbegriffs gemeint sei, werde von Luther durch seine Unterscheidung zwischen geistlicher und leiblicher Christenheit unterstrichen.<sup>22</sup> Und Huber führt fort:

„Diese soll nicht etwa einen doppelten Kirchenbegriff im Sinne einer Spaltung zwischen unsichtbarer und sichtbarer Kirche einführen, sondern sie soll klarstellen, *dass* die irdische Gemeinschaft der Glaubenden über ihre Identität und damit auch über ihre Grenzen nicht verfügt; denn wer »heilig« oder »gläubig« ist, lässt sich an äußeren Merkmalen nicht ablesen. Deshalb wird der Zusammenhang zwischen der sichtbaren Gemeinde und der wahren Kirche Jesu Christi nicht durch äußere Merkmale als solche, sondern durch Jesus Christus und sein Wort selbst hergestellt; nur im Glauben kann deshalb dieser Zusammenhang erkannt und bekannt werden. Die »Kennzeichen« der wahren Kirche werden deshalb auch ausschließlich und konsequent an den Vollzug der Verkündigung und des ihr antwortenden Glaubens gebunden.“<sup>23</sup>

Wovon ist hier die Rede? Kommen in diesem Zitat Einzelkirchen vor? Immerhin entstammt das Zitat nicht einer allgemein ekklesiologischen Abhandlung, sondern einer intensiven Diskussion über Taufe und Kirchenmitgliedschaft.<sup>24</sup> Mit der „irdischen Gemeinschaft der Glaubenden“ ist keineswegs eine irdische Korporation oder Versammlung gemeint, sondern genau jene nur im Glauben erkennbare „*congregatio sanctorum*“. Von dieser, nicht von einer Einzelkirche ist dann auszusagen, dass sie über ihre Identität und damit<sup>25</sup> über ihre Grenzen nicht selber verfüge. Im bisherigen Bild interpretiert bedeutet dies: die *congregatio sanctorum* konstituiert sich über die jeweiligen Beziehungen b1, b2 und gegebenenfalls weiterer. Die sich daraus konstituierende Gemeinschaft ist nicht an äußeren Merkmalen ablesbar,<sup>26</sup> und daher nie abschließend durch die Mitgliedschaftsregelungen in b3 bestimmt. Genau darin liegt der reformatorische Impuls, den Huber zum Eingang seines Aufsatzes anhand einer Formel von Dietrich Bonhoeffer deutlich macht:

„Die Reformation hat die Frage, was die Kirche sei, gelöst von der Frage, wer zur Kirche gehöre. Das war eine entscheidende Tat. Der römische Katholizismus und die Vorreformatoren hatten gemeint, die Frage nach dem Wesen der Kirche durch die Bestimmung ihres Umfangs beantworten zu können. Der reformatorische und insbesondere

<sup>21</sup> Ausgesucht wurden zwei Autoren, die intensiv wie wenige andere innerhalb der systematischen Theologie über die sichtbare Gestalt von Kirche in gesellschaftlichen Beziehungen geforscht haben: Wolfgang Huber und Eilert Herms.

<sup>22</sup> Vgl. Huber 1983, 500.

<sup>23</sup> Huber 1983, 500.

<sup>24</sup> Auch an diesen Begriffen ließe sich der doppelte Kirchenbegriff deutlich machen.

<sup>25</sup> Ist dieser Zusammenhang zwangsläufig?

<sup>26</sup> Vgl. oben S. 352 zur anthropologischen Seite der Zwei-Regimenten-Lehre.

der lutherische Begriff sagt zuerst, was die Kirche sei, und lässt die Frage nach den Grenzen der Kirche offen.<sup>27</sup>

Die Forderung nach einer Kirche der offenen Grenzen und die Feststellung, dass die geglaubte Kirche ihre Grenzen und Identität nicht in Mitgliedschaftsregeln findet, führt Huber aber zu verschiedenen Forderungen in Bezug auf den Begriff der Kirchenmitgliedschaft. Die Vermutung, hier würden Aussagen über Mitgliedschaftsregelungen gemacht, die sich auf die sichtbaren Kirchenorganisationen beziehen, täuscht. Am deutlichsten wird dies an folgender Forderung:

„Jeder Begriff der Kirchenmitgliedschaft muss so formuliert sein, *dass* auch die Zugehörigkeit zu anderen Partikularkirchen als Kirchenmitgliedschaft im vollen Sinn anerkannt werden kann. Auch und gerade hinsichtlich der Kirchenmitgliedschaft gilt, *dass* Kirchenrecht als ökumenisches Kirchenrecht zu formulieren ist.“<sup>28</sup>

Es bleibt unklar, auf welche Größe sich dieser Begriff der Kirchenmitgliedschaft beziehen soll – insbesondere dann, wenn man bedenkt, dass mit der Mitgliedschaft in den Einzelkirchen Rechte und Pflichten verbunden sind. Soll die Evangelische Kirche in Kurhessen-Waldeck ihre Mitgliedschaftsregeln so definieren, dass die Mitgliedschaft in der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern „als Kirchenmitgliedschaft (in der EKKW) im vollen Sinn anerkannt werden kann“ – einschließlich des aktiven und passiven Wahlrechts zu kirchlichen Gremien oder der Pflicht zur Zahlung von Kirchensteuer? Abgesehen von den sich daraus ergebenden Problemen der Doppelbesteuerung sollte deutlich sein, dass ein solches Verständnis einer „Kirche der offenen Grenzen“ nicht durchhaltbar ist – zumindest dann nicht, wenn sich dieser Begriff der Kirchenmitgliedschaft bei Huber auf die Mitgliedschaft in den Einzelkirchen beziehen sollte. Dies ist aber nicht der Fall. Vielmehr wird ständig zwischen dem einen und dem anderen Kirchenbegriff hin- und hergesprungen:

„Im Blick auf den Ort der Kirche im Bekenntnis des Glaubens klärt sich, in welchem Sinn von einer »Kirche der offenen Grenzen« die Rede sein kann. Die Offenheit der Kirche gründet in der Universalität des Heilswillens Gottes (vgl. Mt 28,19; 1Tim 2,4); in ihm hat das Bekenntnis zur »einen, heiligen, katholischen und apostolischen Kirche« seinen Grund. Dieses Bekenntnis verbietet eine ausschließende und abschließende Definition der Kirchenmitgliedschaft; es nötigt aber zugleich dazu, *dass* Grenzen, die der Kirche von außen entgegneten, im Vollzug des Bekenntnisses anerkannt werden. Dadurch wird eine einheitliche Bestimmung der Kirchenmitgliedschaft gerade unmöglich. Möglich ist allein die Feststellung von Stufen der Zugehörigkeit zur Kirche; diese Stufen müssen in dem Maß festgestellt und festgelegt werden, wie dies um der Einheit und der Ordnung der Kirche willen unerlässlich ist.“<sup>29</sup>

Im ersten Teil des Zitats ist zweifelsfrei von der geglaubten Kirche als Inhalt des Bekenntnisses die Rede. Dieses Bekenntnis verbietet eine abschließende Definition der Kirchenmitgliedschaft in jener geglaubten Kirche. Schwieriger schon ist es im Mittelteil: Der Kontext und die Ausführungen über Bonhoeffer und die Bekennende Kirche legen nahe, dass es jetzt darum geht, dass in Situationen der Gefährdung bisherige Mitgliedschaftsregeln nicht hinreichend sind und durch andere, nämlich Bekenntnisvollzüge, ersetzt oder ergänzt werden müssen. Vermutlich

<sup>27</sup> Huber 1983, 489.

<sup>28</sup> Huber 1983, 512.

<sup>29</sup> Huber 1983, 512f.

entsteht dadurch ein neuer oder veränderter Bund, in dem auch die Bestimmung der Mitglieder neu vollzogen ist. Die Unmöglichkeit einer einheitlichen Bestimmung der Kirchenmitgliedschaft bedeutet vermutlich die Unmöglichkeit einer „zeitinvarianten“ Bestimmung der Mitgliedschaft in einer sichtbaren Kirche. Die Stufen der Zugehörigkeit können sich auf das eine oder andere beziehen.

Diese Vorgehensweise erschwert den sinnvollen Diskurs nicht nur über Gestaltung und Steuerung von Kirchen als Organisationen, als menschliche Bündnisse in der Welt. Es erschwert auch die Selbstverpflichtung solcher Bündnisse und jede sinnvolle Rede von deren Verantwortung. Dies ist dann keine *organisierte* Unverantwortlichkeit sondern *theologisch induzierte* Unverantwortlichkeit durch die Unfähigkeit oder Weigerung, die eigene organisationale Gestalt gerade in ihrer theologischen Bedeutung ernsthaft wahrzunehmen. Diese theologische Bedeutung ist der reformatorischen Tradition folgend innerhalb des weltlichen Regiments Gottes zu sehen, in den zwischenmenschlichen und interorganisatorischen Beziehungen, die nicht außerhalb, sondern innerhalb des Bundes Gottes mit seiner Schöpfung bestehen.

Diese Fehler werden eher vermieden, wenn man systematisch bei den vorfindlichen Kirchen einsetzt und dann fragt, ob und inwiefern diese innerhalb des Bundes spezifische Funktionen ausüben und ausüben können, wie sie ihre historisch wandelbare spezifische Berufung interpretieren und wie sie daraufhin ihre Bundesregeln unter Einschluss ihrer Mitgliedschaftsregeln angemessen gestalten können. Dabei werden wahrscheinlich unterschiedliche Beteiligungsformen sowie unterschiedliche implizite und explizite Verpflichtungsgrade identifizierbar. So kann auch Hubers m.E. berechtigte Forderungen aufgenommen werden, „Differenzierungen im Begriff der Kirchenmitgliedschaft einzuführen“ oder das Katechumenat als eigenständige Form der Mitgliedschaft (ohne Taufe) anzuerkennen.

Eilert Herms scheint in seinem Aufsatz „Religion und Organisation“ genau auf dieser Ebene der empirischen und identifizierbaren Kirchen einzusetzen. Er entwickelt zunächst in Anlehnung an die Systemtheorie einen allgemeinen Organisationsbegriff und beansprucht dann, „zu zeigen, was sich ergibt, wenn man versucht, die erfahrbare Kirche als Organisation zu denken.“<sup>30</sup> Die Darstellung der Organisation als Interaktionssystem mit verschiedenen Regeln, u.a. Mitgliedschaftsregeln geschieht aber so, dass an dieser Stelle ausschließlich auf die systemkonstituierende Funktion des Geistes Bezug genommen wird. Die Entscheidung zur Kirchenzugehörigkeit z.B. werde nicht durch Eintritt oder Austritt (mit oder ohne Taufe) vollzogen, zumindest nicht allein, „sondern durch (die Mitglieder) nur aufgrund einer vorgängigen anderen Entscheidung, die nicht durch sie fällt, sondern sie nur betrifft; nämlich aufgrund der vorgängigen Entscheidung Gottes, überhaupt das Evangelium in der Welt laut werden und dessen Wahrheit einzelnen Menschen aufleuchten zu lassen.“<sup>31</sup> Die Entscheidung über Kirchenzugehörigkeit falle „im Grunde durch geistliche Zeugung: Ein Mensch begegnet der symbolischen Darstellung von Ursprung und Bestimmung des Menschseins im Wort vom Kreuz und wird – wenn ihm der Sinn und die Wahrheit dieses Wortes

---

<sup>30</sup> Herms 1990, 53.

<sup>31</sup> Herms 1990, 65.

durch den Geist eingeleuchtet, gewiss gemacht wird – durch es in der Tiefe seiner Selbstgewissheit getroffen und verwandelt.<sup>32</sup> Mit diesem Ansatz lässt sich vielleicht die Mitgliedschaft in jener „congregatio sanctorum“ beschreiben. Diese Kirche ist nach reformatorischer Auffassung eine Kirche der offenen Grenzen, wahrscheinlich sogar eine Kirche ohne Grenzen. Im Schlusssatz seines Aufsatzes wird deutlich, dass Herms' Ansatzpunkt eben nicht die vorfindlichen Kirchen in ihrer sozialen Gestalt sind: „Die *unsichtbare* Kirche soll in Kirchen *erfahrbar* sein.“ Schon diese Formulierung zeigt, dass die Kirchen (als Organisationen) nie identisch sind mit derjenigen Kirche, von deren Erfahrbarkeit vorher die Rede war.

Die erfahrbare Kirche nach Herms ist die Kirche, die sich in der glaubenden Begegnung mit dem Evangelium (also in b1 und b2) ereignet. Sein – m.E. vollkommen berechtigter – Impuls geht dahin, die organisationale sichtbare Gestalt der (Einzel-)Kirchen ernst zu nehmen: als Aufgabe der Glaubenden. Seine Kritik an der hauseigenen Kirchensoziologie der EKD zu Beginn seines Textes geht allerdings ins Leere. Diese setze systematisch bei einem modernen<sup>33</sup> soziologischen Begriff der Organisation an. Ihr gelinge es aber nicht, dieses Verständnis von Kirche als Organisation in Verbindung zu bringen mit der Deutung von Kirche aus der teilnehmenden Sicht des christlichen Glaubens. Damit gerate der Zusammenhang zwischen dem wirklichen und wirksamen Gegenstand des Glaubens und der sozialen Verfasstheit des Glaubens in der erfahrbaren Kirche vollständig aus dem Blick. Es ergebe sich der Eindruck, als bestünde zwischen Glaubensinhalt (bzw. – gegenstand) und der Kirche als erfahrbaren sozialen System ein Verhältnis wie zwischen einem stabilen Inhalt und seiner variablen Verpackung.<sup>34</sup> Dieser Kritik ist entgegenzuhalten: Das „erfahrbare soziale System“ von dem die EKD-Kirchensoziologie redet, sind die empirischen Kirchen, wie sie oben als Einzelkirchen beschrieben wurden. Deren Mitgliedschaftsregeln ergeben sich nicht aus geistlicher Zeugung, sondern aus einem empirisch beschreibbaren Ritus nebst Eintragung in die Kirchenregister. Herms' Beobachtung ist richtig: Die Kirchensoziologie hat zu wenig Mut, zu einer theologischen Deutung ihres Gegenstandsbereichs, den empirischen Kirchen, weiterzugehen. Doch auf welche theologischen Deutungen soll sich die Kirchensoziologie dabei beziehen? Herms' Beschreibung einer erfahrbaren Kirche kann die empirischen Kirchen nicht sinnvoll einordnen.

Es bestätigt sich das Urteil Ritschls, dass diese ekklesiologischen Begriffe – und dazu gehört auch die Vorstellung von der *creatura verbi* – „keinen Ansatz für eine einheitliche Theoriebildung über die Funktion der Kirche und über ihre Stellung in der Gesellschaft“<sup>35</sup> bilden können.

<sup>32</sup> Herms 1990, 66.

<sup>33</sup> Zu Recht kritisiert er, dass neuere systemtheoretische Organisationsbegriffe vernachlässigt werden.

<sup>34</sup> Herms 1990, 52f, Fn. 10.

<sup>35</sup> Ritschl, 1988, 186.

## Die Einzelkirche als Bundesschluss

Die Forderung einer einheitlichen Theoriebildung über Funktion und Stellung der Kirche(n) in der Gesellschaft kann hier nicht vollständig eingelöst werden. Zu vermuten ist aber, dass der Bundesbegriff dafür besser geeignet ist. Einzelkirchen wären dann als Bünde zu beschreiben – nach außen in konkurrierender und kooperierender Interaktion mit anderen Bünden, nach innen als (möglicherweise mehrfach differenzierte) Interaktionsstruktur mit Interaktionsregeln, die im einen Fall mehr und im anderen Fall weniger explizit ausgestaltet sind: Diese reichen von rechtlicher Mitgliedschaft bis zur Notwendigkeit spezifischer Einübung und Sozialisation in Riten und religiöse Vorstellungswelten. Alle menschlichen Organisationen partizipieren an der Fähigkeit zum Bundesschluss und Bundesbruch. Ihre Bundestreue zu dem einen Bund Gottes mit seiner Schöpfung ist (coram mundo) eine spezifische Selbstverpflichtung und (coram deo) allemal unzureichend. Dass dabei denen, die aufgrund der jeweils unterschiedlichen Strukturierung Funktionsträger oder Repräsentanten (auf jeder Ebene) oder gar Leitungspersonen dieses Bundes sind, besondere Mitverantwortung für die Glaubwürdigkeit dieses Bundes zukommt, ohne dass sie als Individuen damit vollständig identisch würden, sei hier nur erwähnt.<sup>36</sup>

Die Neigung der Kirchen, sich durch Nicht-Identifizierbarkeit zu verstecken wie Kain nach dem Brudermord unter Berufung darauf, „eigentlich“, „primär“, „letztlich“ jemand ganz anderes zu sein – nämlich der durch Gottes Erwählungshandeln nicht identifizierbare, unsichtbar wirkende Gnadenbund – ist der Versuch, den menschlichen Standort durch Berufung auf Gottes Handeln zu verlassen. Als solcher ist dieser Versuch Hochmut, der zur Lüge gegenüber sich selbst und anderen führt – und v.a. zur Trägheit, die je eigene Berufung, den je eigenen Auftrag in der Gesellschaft zu identifizieren und diesem in kritischer Selbstbeobachtung (mit internen und externen Kontrollen) zu folgen.

Auf der Ebene des menschlichen Standorts ist Erwählung und Berufung zunächst eine (Selbst-)Verpflichtung, auch und gerade dann, wenn diese Selbstverpflichtung als Verpflichtung auf und durch Gottes Bundeshandeln erfahren wird. Jede Kirche hat Grenzen. Sie bringt ihre eigene Relativität dadurch zum Ausdruck, dass sie sich nicht mit dem Gottesbund identifiziert, und hat daher davon auszugehen, dass Gottes Bundeshandeln auch in anderen Bündnissen Gestalt gewinnt.

---

<sup>36</sup> In Übereinstimmung mit Herms 1990, 78f sowie mit oben S. 160 und 241.

## 13.2 Kirchen als Unternehmen und ihr Beruf

### 13.2.1 Kirchen und Unternehmen: eine wechselseitige Interpretation

Wie verhalten sich diese Kirchen als Verantwortungssubjekte und Bundesgestalten zu Unternehmen, die ja ebenfalls mit dem Bundesbegriff theologisch interpretierbar sind? Mit der gleichen Benennung als Bündnisse, als Bundesgemeinschaften, wird deutlich gemacht, dass den Kirchen auch theologisch kein Monopol auf den Bundesbegriff zukommt.

Ohne den Monopolbegriff zu verwenden, tendiert Ernst Wolf in diese Richtung, indem er Kirche als primäre Verwirklichungsgestalt des Bundes interpretiert. Sie sei als exemplarische Institution<sup>37</sup> zu erkennen an der Spitze einer Institutionenhierarchie. Diese primäre Verwirklichungsgestalt des Bundes sei dem Staat als der sekundären Verwirklichungsgestalt vorgeordnet „und gibt zusammen mit diesem den Rahmen ab, in dem sich die beiden anderen exemplarischen Institutionen Ehe und Eigentum realisieren.“<sup>38</sup> Brinkmann hat deutlich gemacht, dass diese institutionentheoretische Vorordnung nicht nur spekulativen Charakter,<sup>39</sup> sondern bei Wolf ihren Grund darin hat, dass der offenbarungstheologische Begriff des Bundes in einen ordnungstheologischen Zusammenhang gestellt wird. „In der Bestimmung der Kirche als exemplarischer Institution schwingt, was sich zwar nicht direkt institutionentheoretisch, aber dann ekklesiologisch erschließt, das Subjektsein Christi in der Kirche, das nach öffentlicher Darstellung drängt, mit.“<sup>40</sup> M.E. mit Recht kritisiert Brinkmann dieses Überschwappen der ekklesiologischen Begründung in die Institutionentheorie, weil mit ekklesiologischen Begriffen wie „exemplarischer Institution“ das Missverständnis einer Überordnung der Kirche über den Staat (und alle anderen Institutionen) nahe liege. Ein solches Missverständnis sei durch Ernst Wolfs eigene Fassung der Zwei-Reiche-Lehre und der Königsherrschaft Christi ohnehin ausgeschlossen. Brinkmann empfiehlt, auf den Begriff „Kirche als exemplarischer Institution“ zu verzichten zugunsten einer ekklesiologisch verstandenen exemplarischen Existenz der Institution Kirche.<sup>41</sup>

Übersetzt heißt dies: Die Kirchen sind Bünde unter Bündnen im einen Bund Gottes. Ihr möglicherweise spezifischer Bezug auf diesen Bund Gottes hebt sie als solches nicht aus der Gemeinschaft aller anderen Organisationen und Bundesstrukturen heraus. Diese Sicht macht es dann auch möglich, historisch und systematisch die Interaktion von Kirche und Unternehmen – das sind nicht die einzi-

<sup>37</sup> Wolf arbeitet, wie damals üblich, statt mit einem Organisationsbegriff mit dem Institutionenbegriff. Zu Überlappung und Differenz von Institutionen und Organisationsbegriff vgl. oben S. 69. Dieser terminologische Unterschied kann in diesem Argumentationsgang unberücksichtigt bleiben.

<sup>38</sup> Brinkmann 1997, 254.

<sup>39</sup> Vgl. Brinkmann 1997, 254 und 247-250.

<sup>40</sup> Brinkmann 1997, 256.

<sup>41</sup> Vgl. Brinkmann 1997, 257. Der Begriff Kirche als exemplarische Institution kann – wenn überhaupt – sinnvoll nur auf die wahre, vielleicht erfahrbare, aber immer auch verborgene Kirche gelten.

gen, aber die hier interessierenden Bundesgemeinschaften – in den Blick zu nehmen.

### Die ekklesiogene Qualität von Unternehmen (Max L. Stackhouse)

Max L. Stackhouse hat hierzu eine im Detail sicher strittige, aber methodisch und inhaltlich wichtige Rekonstruktion der Ethos-Traditionen moderner Unternehmen vorgenommen.<sup>42</sup> Stackhouse identifiziert zunächst die Unternehmung (corporation<sup>43</sup>) als heute und auf absehbare Zeit entscheidende Organisationsform neuzeitlicher Ökonomie. „Unternehmen (corporations) sind intentional und freiwillig organisierte menschliche Gemeinschaften, die – wenngleich nicht-staatlich – eine bestimmte Verfassung haben, welche ... rechtliche, intellektuelle und technologische menschliche Aktivitäten verbindet, um begrenzte Aufgaben durch komplexe Arbeitsteilung zu erfüllen.“<sup>44</sup> Im Laufe des 19. Jahrhunderts fand eine fundamentale Transformation der sozialen Organisationsformen statt. „Die Unternehmung ist nicht mehr nur ein Instrument der Produktion und Verteilung; es ist die dominierende soziale Form unserer Periode geworden.“<sup>45</sup> Damit ist im Gegensatz zur Familie, im Gegensatz zu politischer Herrschaft, zu Sprache oder Religion eine nicht „natürliche“ Institution zur Vorherrschaft gelangt, die auch keineswegs in allen Gesellschaften zu finden ist. Daraus resultiert auch ein Teil der Kritik an der Vorherrschaft jener Organisationsform, weil corporations die gesellschaftliche Bedeutung anderer Institutionen damit einschränken.<sup>46</sup> Doch was sind die Alternativen? Weder die Familie und der Haushalt noch der Staat könnten oder sollten wieder die entscheidenden Organisationsformen von Produktion und Distribution werden. Auch der Markt als unpersönlicher Mechanismus, der die Entscheidungen unendlich vieler Akteure widerspiegelt, ist für Stackhouse nicht das entscheidende Charakteristikum unserer Gesellschaft. „Der ökonomische Hauptakteur ist heute weniger das Individuum, der Staat oder der Markt als vielmehr die Unternehmung.“<sup>47</sup> Wir leben nicht in einer „market economy“, sondern in einer „corporate economy“, keiner Marktwirtschaft, sondern in einer Unternehmenswirtschaft.

Vor diesem Hintergrund versucht Stackhouse, das spezifische Ethos dieser sozialen Form herauszuarbeiten, einschließlich seiner religiösen Ursprungsmomente – einerseits aus analytischem Interesse, andererseits weil nur so die künftige Formgebung und Entwicklung beeinflussbar sei. Hierzu führt er verschiedene Strukturelemente der modernen Unternehmensökonomie auf Wurzeln in der religiösen Tradition des Westens zurück: Es sei die Kirche, welche die ältesten Wur-

<sup>42</sup> Vgl. zum Folgenden Stackhouse 1993.

<sup>43</sup> Mit Corporation ist mehr gemeint, als wir üblicherweise mit Unternehmen assoziieren: Ausbildungsinstitutionen, Krankenhäuser, Rechtsanwaltskanzleien, Missionsgesellschaften und teilweise sogar Gewerkschaften.

<sup>44</sup> Stackhouse 1993, 25.

<sup>45</sup> Stackhouse 1993, 29.

<sup>46</sup> Stackhouse nennt u.a. folgende Kritiken: Zerstörung bäuerlicher Familienbetriebe, Korrumpierung der Politik – mit neuem Schub durch das Faktum zunehmender internationaler Interdependenz, Unterbrechung natürlicher Lebensrhythmen und Kommerzialisierung der Religion; vgl. Stackhouse 1993, 29f.

<sup>47</sup> Stackhouse 1993, 30.

zeln für eine Ideengeschichte der Unternehmung liefert – zusammen mit den von ihr rezipierten antiken Mysterienkulten und der Synagoge. Während in den meisten Gesellschaften – auch heute noch – entweder Familienbeziehungen oder Staatsformen dominierten, und zwar sowohl über die Religion als auch über die Wirtschaft, beanspruchte die Kirche von Anfang an den Aufbau einer Organisation unabhängig von Familienbindung, Bürgerrechten oder Muttersprache. Mitgliedschaft vollzieht sich durch die Taufe. Die Mitglieder leben unter einem Bund, autokephalisch, verstehen sich als Leib Christi. Die frühe Kirche sei die erste voluntary association, die erste NGO.<sup>48</sup> Neue unabhängige Organisationen entstanden durch Klöster und Orden, welche den Verzicht auf Macht und Sexualität voraussetzten. In diesen staats- und familienunabhängigen Institutionen für gemeinsame Produktion und Konsum liegen – so Stackhouse – die Wurzeln der Unternehmung.

Ein weiterer Aspekt ist das (nicht familiäre, nicht staatliche, aber gemeinschaftlich gehaltene) private Eigentum. Stackhouse greift auf die Argumentation von Duns Scotus zurück, dass in einer Welt, die durch den Sündenfall geprägt ist, ein System von Zurechnungsregeln nötig sei und daher Eigentum am besten aufgrund von Vereinbarungen verwaltet werde, die ihrerseits auf vernünftigen Prinzipien beruhen. „Das Vertragsrecht, welches Zurechnungs- (oder: Verantwortungs-)Gemeinschaften erst formiert, machte das Eigentum moralisch akzeptabel.“<sup>49</sup>

Im Kulturvergleich lässt sich der unterschiedliche Charakter im Umgang mit Zeit mit den entsprechenden religiösen Motiven in Verbindung bringen. Während z.B. in China die hochentwickelte Zeitmessung das Ziel hatte, das soziale und kultische Leben an kosmologischen Ereignissen auszurichten, diente die strikte zeitliche Strukturierung in den mittelalterlichen christlichen Klöstern eher dazu, den Triumph über die Gefallenheit der Welt und die Versuchungen des Fleisches widerzuspiegeln. Damit konnte sich ein von der Natur unabhängiges nachbäuerliches Bewusstsein der „nicht-natürlichen“ Zeiteinteilung für die Produktion ausbilden, die heute in der hohen Bedeutung von Zeitdisziplin und Pünktlichkeit zum Ethos jedes modernen Unternehmens gehöre.

In ähnlicher Weise werden weitere Aspekte einer phänomenologischen Betrachtung der Corporation mit entsprechenden Traditionen der christlichen Kirchen- und Theologiegeschichte verknüpft.

Zugespitzt lässt sich diese These von Stackhouse so formulieren: Die kulturellen und auch moralischen Wurzeln der Corporation liegen im Christentum, genauer: in der Kirche, noch genauer: in der Art und Weise, wie die christliche Religion sich sozial organisiert hat – in der ekklesia. Die Kirche ist sozusagen die Ur-Corporation schlechthin. Stackhouse sieht – durchaus analog zu Max Weber in dessen berühmter Studie zur protestantischen Ethik und dem Geist des Kapitalismus<sup>50</sup> – die Ablösung der genannten Motive von ihren religiös-ethischen Wur-

<sup>48</sup> In ihrer Selbstdeutung war sich die Kirche dieser zivilisatorischen Leistung keineswegs immer bewusst. Mit „Gottes Haushalt“ oder „Königreich Christi“ wurden dann wieder familiäre und politische Motive übernommen.

<sup>49</sup> Stackhouse 1993.

<sup>50</sup> „Der Puritaner wollte Berufsmensch sein, wir müssen es sein.“ (Weber 1920/2000, 188).

zeln. Er formuliert dies in nahezu mythischer Weise: Das Ethos moderner Unternehmen und deren Praktiken „sind nahezu universal geworden – in säkularer Form, ohne das Bewusstsein ihrer moralischen und spirituellen Wurzeln. Ohne dieses Bewusstsein sterben die Wurzeln ab; Baal triumphiert und Mammon gewinnt – zumindest für den Augenblick.“<sup>51</sup> Aber seine Konsequenzen sind nicht fatalistisch und bestehen auch nicht in einer Götzenkritik, was angesichts seiner Formulierung naheliegend wäre.

Stackhouse sieht vielmehr, dass die großen katholischen und protestantischen Traditionen die Chance – und daher auch Aufgabe – haben, an der Reaktivierung der sittlichen Grundlagen moderner Unternehmen konstruktiv mitzuwirken. Voraussetzung oder zumindest hilfreich dafür ist es, wenn sich Kirche und Unternehmen auf gleicher Ebene begegnen und nicht in einem Über- oder Unterordnungsverhältnis: „Religion und Geschäft, Kirche und Unternehmung, Ethik und Ökonomik, Spiritualität und Materialität, das Evangelium und das Ethos der korporativen Zivilisation sind nicht dasselbe; aber das eine ist die notwendige Fundierung für das andere, und das andere kann einige Werte des einen enthalten und insofern ein Akteur der Erlösung werden, oder zumindest ein Zeichen der Gnade.“<sup>52</sup>

Im Blick auf die gesellschaftliche Ausdifferenzierung lässt sich über Stackhouse hinaus formulieren: Die Eigenständigkeit der Kirche und die Eigenständigkeit wirtschaftlicher Organisationen sind zwei Seiten einer Medaille, die dann ihrerseits wieder in einem Spannungsverhältnis stehen können, weil es eben *zwei* Seiten einer Medaille sind, aber eben: *einer* Medaille, nämlich der Ausdifferenzierung von Ökonomik und Religion aus Genetik und Politik.

## Kirchen als Organisationen

Die gemeinsame Basis, die Stackhouse durch seine historische Rekonstruktion bestärkt, lässt sich auch so ausdrücken: (Einzel-)Kirchen und Unternehmen sind jeweils (mehr oder minder gut identifizierbare) Organisationen, d.h. mit spezifischen Abgrenzungsmechanismen versehene Interaktionssysteme. Auf dieser Basis besteht die Möglichkeit wechselseitiger Lernprozesse, wie sie (in allerdings teilweise sehr einseitiger Lernrichtung<sup>53</sup>) in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts unter dem Stichwort „Unternehmen Kirche“ eingesetzt hat. Dieser zielte darauf ab, unternehmerisches und ökonomisches Know-How für die Kirchen als Organisationen fruchtbar zu machen.

Befürworter haben dabei regelmäßig betont, dass es nicht darum gehe, die christliche Botschaft zu ökonomisieren oder in irgendeiner Weise zu verändern. Es gehe nicht um das Evangelium als Produkt: das sei vollkommen in Ordnung. Vielmehr müsse dessen Verpackung und Marketing neu und besser gestaltet werden. Kritiker dieses Prozesses hegten immer wieder Zweifel daran, dass Inhalt und Form so voneinander abgelöst werden könnten. Dieser Zweifel implizierte die

<sup>51</sup> Stackhouse 1993, 38.

<sup>52</sup> Stackhouse 1993, 37.

<sup>53</sup> Stackhouse' Ausführungen zielen auf den gegenläufigen Lernprozess.

Warnung vor einer Verfälschung der christlichen Botschaft. Dass es im kirchlichen Prozess des Lernens von Unternehmen nicht um eine Revision theologischer Gehalte gehen könne – darin sind sich Befürworter und Gegner der „Unternehmen Kirche“-Bewegung einig. Gerade vor dem Hintergrund der Ausführungen von Stackhouse ist in der Tat fraglich, ob Form und Inhalt tatsächlich strikt zu trennen sind. Doch muss es keine „Verfälschung der christlichen Botschaft“ bedeuten, wenn in diesen Lern- und Kommunikationsprozessen auch theologische Fragen in ein neues Licht rücken.

## Kirchen als Unternehmen

Im Rahmen eines Aufsatzes zur Unternehmensethik aus lutherischer Sicht<sup>54</sup> untersuchte Herman die Bedeutung von Vertrauen im wechselseitigen Interpretationsprozess zwischen Managern und Mitarbeitern. Einerseits machte er deutlich, dass in der lutherischen Tradition letztes Vertrauen nur Gott zukommen könne. In weltlichen Beziehungen und insbesondere ökonomische Austauschbeziehungen, wie sie in Unternehmen üblich sind, basierten Vertrauensbeziehungen immer auch wesentlich auf instrumentellen Bewertungen. Unternehmen und Mitarbeiter bewerten sich wechselseitig relativ auf bestimmte Zwecke. Daher gebe es auch grundsätzliche Differenzen zwischen den Bewertungsprozessen in Unternehmen und Kirchen und daraus resultierend unterschiedliche Formen des Vertrauens. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, hat Herman hier den theologischen Kirchenbegriff der *congregatio sanctorum* verwendet, wovon für das hier anzuzielende Argument aber abgesehen werden kann.

„Operating under the pressures of a market economy, management and employees are constrained to value each other according to economic criteria, that is, impersonally and instrumentally. A congregation of the church, in contrast, is organized not by a means-end rationality oriented to particular economic ends, but by what might be termed an „ontological“ rationality toward an inclusive, salvific vision ... Church members relate to one another not around economic exchanges, but around a set of beliefs and symbolic practices reflecting that vision. The intrinsic rather than instrumental worth of the individual usually receives emphasis.“<sup>55</sup>

Der Unterschied liege letztlich im Gottesbezug, in der Bewertung relativ zu dem einen gnädigen Gott. Dieses Motiv kommt nicht selten in Diskussionen zwischen Kirchen- und Unternehmensvertretern zum Ausdruck, besonders wenn die Gerechtigkeit Gottes „ohn all Verdienst und Würdigkeit“ in der Rechtfertigungslehre dem Prinzip der Leistungsgerechtigkeit gegenübergestellt wird. Diese Differenz sieht auch Herman:

„Under conditions of creaturely finitude, neither management nor employees have the luxury of valuing and trusting each other relative to the „all in all.“ Such expansive valuing is reserved for symbolic sacramental events, as when managers and workers worship in the same church and experience those occasional intense experiences of transcendence, moments when they are empowered proleptically to trust all creation.“<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Herman 1990.

<sup>55</sup> Herman 1990, 359.

<sup>56</sup> Herman 1990, 360.

Die substantielle Differenz dient bei Herman aber nicht dazu, auf die Grenzen der Vergleichbarkeit hinzuweisen. Im Gegenteil: Er sieht die Möglichkeit, dass Unternehmen und Kirchen voneinander lernen können. Im Blick auf Unternehmen ergäben sich aus diesem Lernprozess Grenzen der Instrumentalität, Achtung der Würde der Mitarbeiter auch jenseits ökonomischer Rentabilität und die Begrenzung der reinen Austauschlogik durch Kriterien der Gerechtigkeit.<sup>57</sup> Aber es könne auch einen umgekehrten Lernprozess geben.

„On the other hand, the instrumental valuing out of which trust is constructed within the corporate context can serve to remind us that the value God places upon us even within the church is not exclusively intrinsic or merely personal. ... Instrumental valuing is not by its nature contrary to divine purposes. A principal message of Jesus in all four Gospels is that we are servants engaged in building up the kingdom. Just as God in the context of the church values us as laborers in the vineyard, so God in the context of a corporation values us at least in part for our utility toward economic ends larger than our personal welfare.“<sup>58</sup>

Instrumentelle Bewertung und Zielorientierung sind – nicht selbstbezüglich, sondern auf einen gemeinsamen Zweck bezogen – in dieser Sicht ebenfalls kein prinzipieller Gegensatz zwischen Kirchen und Unternehmen.

Greift man diesen Gedanken auf, so zeigt sich, dass in jeder Hinsicht des bisherigen Verständnisses Kirchen adäquat als Unternehmen bezeichnet werden können: als identifizierbare Organisationen, d.h. mit spezifischen Abgrenzungsmechanismen versehene Interaktionssysteme, die mit Zielsetzungen verknüpft sind, welche außerhalb des Selbsterhalts der Organisation liegen.<sup>59</sup> In den meisten Kirchen wird zumindest verbal akzeptiert, dass die Kirche als Organisation nicht für sich selber da ist, sondern mit einem Auftrag versehen ist, der dabei in seiner konkreten Gestalt durchaus strittig sein kann. Nicht nur Unternehmenspraxis, sondern auch kirchliche Praxis erweckt demgegenüber gelegentlich den Eindruck reiner Selbstzwecklichkeit.

Dies wird unangemessen verstärkt, wenn die Definition von Kirche als zweckfreie Versammlung der Gläubigen mit ihrem Auftrag verwechselt wird. In diese Richtung argumentiert beispielsweise Gräb-Schmidt, für die in Aufnahme von Herms gilt: „Die Kirche ist zwar eine Organisation, aber kein Unternehmen.“<sup>60</sup> Ein Element der Differenz sei die Zielorientierung in Unternehmen: „Ziele werden festgelegt und Strategien entwickelt nach errechneten Mustern, die sich zweckorientiert an der Zielkonstellation bemessen.“<sup>61</sup> Abgesehen davon, dass hier eine sehr spezifische und teilweise idealisierte Sicht von Unternehmen herangezogen wird, kommt es dann zur m.E. unstatthaften Übertragung der Struktur der Rechtfertigungslehre, d.h. des Gottesverhältnisses, auf die Kirchen als Organisationen. Denn Gräb-Schmidt fährt fort:

„Es ist genau diese Zielkalkulation, die außer Acht gelassen werden muss, soll nicht der kirchliche Auftrag fremden Zwecken untergeordnet werden. Zweck der Verkündigung

<sup>57</sup> Inhaltlich kann hier an die Ausführungen von Krüger zu Kriterien der Productive Justice verwiesen werden.

<sup>58</sup> Herman 1990, 360.

<sup>59</sup> Vgl. oben S. 68.

<sup>60</sup> Gräb-Schmidt 1999, 74.

<sup>61</sup> Gräb-Schmidt 1999, 75.

darf nichts anderes sein als Verkündigung. Diese darf auch nicht sogleich instrumentalisiert werden in »Glaubensentwicklung«, denn auch Glaubensentwicklung gehört zu den sekundären Dingen, die den »Nutzen des Menschen« bezeichnen und gegenüber dem eigentlichen »Lobpreis« zweitrangig sind.<sup>62</sup>

Diese und ähnliche Argumentationen beinhalten m.E. kategoriale Fehler. Die Ablehnung einer Unterordnung unter fremde Zwecke wird gleichgesetzt mit Zweckfreiheit überhaupt. Verkündigung des äußeren Wortes ist nicht Selbstzweck, sondern soll die Erfahrung der inneren Begegnung mit der gewissmachenden Wahrheit des Evangelium ermöglichen, welche dann in der Tat nicht als Produkt herstellbar ist. Deswegen und in dieser begrenzten Hinsicht sind Kirchen nicht nur als Organisationen, sondern eben auch als Unternehmen zu betrachten. Die Argumentation, Kirchen seien in irgendeiner Hinsicht inkommensurabel zu Unternehmen, ist daher abzulehnen.

Trotzdem ist natürlich zu fragen: Gibt es zwischen der DaimlerChrysler AG und der Evangelischen Kirche in Kurhessen-Waldeck keine Unterschiede? Abgesehen davon, dass die Eruierung der empirisch feststellbaren Gemeinsamkeiten und Differenzen ein aufschlussreiches Forschungsprojekt darstellt,<sup>63</sup> sind im Folgenden die *differentiae specifica*e der Kirchen als Unternehmen zu thematisieren.

### 13.2.2 Beruf und Berufung der Kirchen als Unternehmen

Einzelkirchen sind – so wurde argumentiert – mit guten Gründen als Unternehmen zu verstehen. Dies setzt selbstverständlich einen weiten Unternehmensbegriff voraus, wie er in Kapitel 3 in der Auseinandersetzung mit ökonomischen und organisationstheoretischen Definitionen entwickelt wurde. Jenseits der definitorischen Fragen erhebt sich ein anderes Problem: Lassen sich die Kirchen, wenn sie den relativ jungen Unternehmensbegriff in ihr Selbstverständnis aufnehmen, nicht eine andere als die ihnen gemäße Logik vorgeben? Meines Erachtens ist dies dann und genau dann eine ernstzunehmende Gefahr, wenn die Kirchen in ihren Lernprozessen aufhören, auch nach den spezifischen Differenzen zu fragen, wenn sie aufhören, ihre jeweiligen Bundesregeln selbst zu definieren – mit der Freiheit, all das bei anderen zu lernen, was als hilfreich von anderen gelernt werden kann,<sup>64</sup> – und wenn sie aufhören, nach ihrem spezifischen Auftrag im Bundesprozess Gottes zu fragen. Diese Spezifika sind konstruktiv herauszuarbeiten. Die Verweigerung gegenüber neuen und produktiven Anleihen bei den ökonomischen Wissenschaften ist dagegen kein Garant dafür, dass Kirchen „bei ihrer Sache“ bleiben oder noch besser „zu ihrer Sache“ kommen. In kürzester Weise lässt sich dies anhand der jeweiligen Abgrenzungsmechanismen typischer Wirtschaftsunternehmen und der verschiedenen Kirchen-„Unternehmen“ sowie der jeweiligen Berufungen deutlich machen.

<sup>62</sup> Gräb-Schmidt 1999, 75.

<sup>63</sup> Vgl. Fingerle/Preissler 2000.

<sup>64</sup> Kirchen haben dies zu allen Zeiten getan: Man sieht dies an den purpurnen Roben katholischer Kardinäle genauso wie an der weltlichen Amtstracht protestantischer Pastoren. Am deutlichsten sieht man dies an der Übernahme staatlicher Verwaltungsstrukturen in kirchlichen Organisationen. An der Sakralisierung dieser Strukturen sieht man auch, dass Kirchen wie andere Organisationen die Fähigkeit des Lernens verlieren können.

## Abgrenzungsmechanismen

Kirchen haben, dies wurde bereits oben deutlich gemacht, spezifische Mitgliedschaftsregeln und damit Abgrenzungsmechanismen. Dabei wird im Einzelnen unterschiedlich bestimmt, ob die Unterscheidung von Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit durch die Annahme von Gottes voraussetzungsloser Zuwendung in der Kinder-Taufe geschieht, welche Bedeutung die aktive Annahme dieser Zuwendung in Bekenntnis und Lebensführung hat, ob die Mitgliedschaft mit Exkommunikation oder Austritt endet oder ob sie unwiderruflich ist usw. Diese und weitere Fragen werden von Kirche zu Kirche unterschiedlich bestimmt und verschiedene Arten von Kirchen lassen sich u.a. daran unterscheiden. Jedenfalls sind die Mitgliedschaftsregeln in den meisten Fällen nicht durch Einlage von Kapital oder durch Arbeitsverträge begründet.

Selbstabgrenzung durch Mitgliedschaftsregeln ist in Kirchen wie in Wirtschafts-Unternehmen kein hinreichender Maßstab der öffentlichen Selbst-Identifikation. In den Kirchen gehört zu dieser Identifizierbarkeit als Kirche im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen die direkte oder indirekte Beziehung auf eine Überlieferungstradition, welche das Gottesverhältnis des Menschen in bestimmter Weise explizit macht. Wie genau diese Beziehung auszusehen hat, was also einen Verband zur Kirche macht, darüber bestehen zwischen den verschiedenen Kirchen unterschiedliche Definitionen. Auch dies Definitionen sind immer vorläufig und zeitgebunden. Sie sind Antwort auf Erfahrungen in Gegenwart und Vergangenheit. Sie sind Ausdruck der Suche nach Indizien dafür, was – vom jeweiligen menschlichen Standort aus betrachtet – eine Kirche zur Kirche macht. Denn wie jeder korporative Akteur sind auch Kirchen nicht die Aggregation von Gläubigen, sondern werden wesentlich durch das jeweilige Interaktionssystem bestimmt. Dieses will gestaltet sein.

In den evangelischen Kirchen werden die notwendigen Minimalbedingungen in den beiden *notae ecclesiae* gesehen, der „rechten Verkündigung des Evangeliums und der evangeliumsgemäßen Feier der Sakramente“, wie der EKD-Text zur Kirchengemeinschaft formuliert. Auf die mit dieser Formulierung verbundenen Schwierigkeiten muss hier nicht im Detail eingegangen werden.<sup>65</sup> Jedenfalls ist sie Ausdruck der menschlichen Suche – insbesondere in der Zeit der Reformation – nach einer Übereinstimmung zwischen Zweckbestimmung der Kirche und ihren notwendigen internen Regelungen und gehört daher zum Traditionsbestand der Partikularkirchen, die sich in diese spezifische Tradition stellen.

Fraglich ist, ob es gut ist, die Formulierungen jener partikularen Tradition als Unterscheidungsmerkmal für Kirchen und Nicht-Kirchen anzuwenden. Für den hypothetischen Dialog mit heutigen autonomen Kirchen, die dem Ökumenischen Rat der Kirchen beitreten möchten, hat Dietrich Ritschl eine andere pragmatische

<sup>65</sup> Indem man den Inhalt der christlichen Überlieferungstradition in den Begriff des Evangeliums zusammenfasst – später präzisiert durch „Evangelium von der Rechtfertigung“ – und der Verkündigung das Attribut „rechte“ beistellt, stellt sich erst die Aufgabe der Auslegung jener Bedingungen. Sachlich ist das unvermeidlich, und es ist eine pragmatische Frage, ob diese Bestimmungen wirklich auf Dauer in ihrer Ausschließlichkeit hilfreich sind. Möglicherweise werden sich diese Benennungen einmal als gleichzeitig zu eng und zu weit erweisen.

Sammlung notwendiger Charakteristika zusammengestellt. Danach hört eine Kirche auf, Kirche zu sein, wenn sie „in allen ihren Teilen und permanent folgende fünf Funktionen nicht mehr ausübt:

1. Die Anbetung,
2. Das Wiedererzählen der Story von Abraham bis Jesus und bis zur Gegenwart,
3. Das persönliche Einstehen für diese Story,
4. Das vikariatsmäßige Einstehen für andere Menschen, und
5. Die Freiheit, allein die Kirche als Matrix ethischer Kriterienfindung zu sehen.<sup>66</sup>

Auch mit Hilfe dieser funktionalen Kriterien könnte die Unterscheidung zwischen Kirchen und Wirtschaftsunternehmen getroffen werden – vielleicht besser.

### Die Berufung der Kirchen: Thematisierung des letztgültigen Bundes

Aufgrund ihrer spezifischen Abgrenzung haben Kirchen also die Möglichkeit, ihre Identität selbst unter Berufung auf die christliche Überlieferung zu interpretieren. Daran müssen sie auch festhalten. Denn greift man das Verständnis der gestuften Deutungsebenen von McCoy auf, dann thematisieren Kirchen die umfassendste Deutungsebene, den umfassenden Bund, in dessen Kraftfeld alle anderen Bindungen einbezogen sind. Dass sie den Bund Gottes mit seiner Schöpfung explizit machen, macht sie aber nicht zu Trägern dieses Bundes, sondern macht die Thematisierung jenes umfassenden Bundes zu ihrem spezifischen Bundeszweck, zu ihrer spezifischen Aufgabenverantwortung, zu ihrem Beruf.

Diese Möglichkeit der Selbstabgrenzung anhand des jeweiligen Verständnisses jenes umfassenden Bundes, interpretiert unter Berufung auf eine religiöse Überlieferung, haben Unternehmen im Normalfall genauso wenig wie Völker oder Staaten. Ihre Selbstdeutung bezieht sich nicht auf „die umfassendsten Horizonte der Glaubenswirklichkeit“, sondern auf die „in der Mitte liegenden Ziel- und Wertvorstellungen, die das Handeln lenken“ oder auf Nützlichkeitsabwägungen.<sup>67</sup>

Knüpft man an die traditionellen Formulierungen der protestantischen Tradition an, so wäre dies so zu formulieren: Die besondere Identität der Kirchen besteht darin, dass sie sich verpflichten, besser: sich verpflichtet sehen, als weltliche Institutionen Anwälte und Vertreter des geistlichen Regiments Gottes zu sein. Darin sehen sie ihren spezifischen Beruf.

Gegenüber Gott sind alle Berufe und Werke und Organisationen gleich; gegenüber den Menschen bemessen sie sich allein nach ihrem sozialen und politi-

<sup>66</sup> Ritschl 1988, 169. Die Formulierung des letzten Kriteriums könnte so verstanden werden, dass diese Freiheit bedeute, ethische Urteilsbildung könne sich auf die in kirchlichen Milieus vorhandene Sach- und Urteilskompetenz zurückziehen und müsse sich nicht ständig in Adaption und Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen und sozialen Entwicklungen vollziehen. Diese Interpretation stände in eklatantem Widerspruch zu Ritschls Konzeption und wäre ein Missverständnis. Die Explikation dieses Kriteriums im Kontext des Zitats zeigt, dass Ritschl mit dieser Freiheit zuallererst das regelmäßige Stellen der Korrespondenzfrage (vgl. oben S. 284) meint.

<sup>67</sup> McCoy 1983, 157.

schen Nutzen.<sup>68</sup> Christen werden diesen sozialen und politischen Nutzen von Kirchen und Unternehmen im Horizont ihres Verständnisses von Gott und Welt interpretieren und in diesem Sinne als Individuen in Unternehmen Mitverantwortung für die Verantwortungsfähigkeit ihrer Organisation übernehmen bzw. in ihren Kirchen darauf hinwirken, dass diese angemessen als Adressaten der Unternehmensverantwortung (Stakeholder) auftreten.<sup>69</sup>

Deutet man diese Struktur eschatologisch, so lässt sich mit Ritschl formulieren: „Die inhaltliche Begründung für den Beitrag der Kirche als eines Teilsystems am Ganzen der Gesellschaft zu den Aufgaben der Gestaltung der Gesellschaft und des individuellen Lebens bezieht sich auf einen der Gesellschaft fremden Inhalt: auf Gottes Ziel in der Erwählung, d.h. auf das Reich Gottes.“ Wie auch immer man dies inhaltlich weiter auslegt: Kirchen, kirchliche Gruppen und einzelne Repräsentanten beziehen sich dabei „auf eine sozial-politisch noch nicht eingelöste Verheißung. Sie reden von einer noch nicht sichtbaren Versöhnung. Nicht nur eilen ihre Worte ihren eigenen Taten voraus, sie reden auch von etwas, das Gott noch nicht getan hat.“<sup>70</sup>

Kirchen sind Teilsysteme der Gesellschaft. Kirchen sind Bünde unter anderen Bündeln, darunter auch Unternehmen. Sie sind als solche Teil des weltlichen Regiments Gottes. Indem sie den übergreifenden und nicht abgeschlossenen Bundesprozess Gottes thematisieren, beanspruchen sie und verpflichten sich, weltliche Anwälte des geistlichen Regiments Gottes zu sein.

---

<sup>68</sup> Vgl. Duchrow 1983, 509.

<sup>69</sup> Ausgangspunkt dabei ist eine Interpretationsleistung. Die dabei zugrundezulegenden Interpretationsmuster von Christ and Culture (vgl. Kap. 11) sind strittig. Die Synode der Evangelischen Kirchen in Deutschland 2001 hielt es z.B. für notwendig, folgenden Passus in ihre Kundgebung aufzunehmen: „Die Kirchen müssen klarstellen, dass sie die transnationalen Konzerne ... nicht als Widersacher (sic!), sondern als Partner betrachten, die ... des kritischen Dialogs bedürfen.“ Die Notwendigkeit solcher „Klarstellung“ weist darauf hin, dass das Widersachermodell des „Christ against Culture“ die kommunikative Oberhand gewonnen hatte. Vgl. Kirchenamt 2002, 562 mit den Kommentaren von Fetzer 2003b und Segbers 2003.

<sup>70</sup> Ritschl 1988, 174.



# Zusammenfassung



## 14. Von der „Corporate Responsibility“ zur „Responsible Church“

Die Bedeutung von Unternehmen für die Entwicklung der gegenwärtigen Gesellschaften zeigt sich unter anderem in den Diskussionen über Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship<sup>1</sup>, über Methoden und Standards des Wertemanagements<sup>2</sup>, in Entwicklung und zunehmender Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Codex<sup>3</sup> und nicht zuletzt in der jüngst wieder aufgeflammt Diskussion über ein Unternehmensstrafrecht. Diese Entwicklungen knüpfen implizit oder explizit an ein Konzept der Unternehmensverantwortung an. In drei Zugängen wurde dieses Konzept untersucht:

Nach Problemstellung und methodischen Vorbemerkungen wurde in Teil II die Frage erörtert: Ist die Rede von Unternehmensverantwortung kohärent möglich und ist sie für die gesellschaftliche Praxis empfehlenswert? Naturgemäß waren dafür ausführliche begriffliche Klärungen nötig. Erst darauf aufbauend konnten in Teil III die im eigentlichen Sinn wirtschaftsethischen Fragen erörtert werden: Wie weit reicht die Verantwortung von Unternehmen im Allgemeinen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen im Besondern? Wie und wie weit sollen Unternehmen sich auf die externe Zuschreibung von Verantwortung einlassen? Wem gegenüber sind Unternehmen verantwortlich? Welche Rolle spielen dabei die Eigentümer oder die sogenannten Stakeholder? Gibt es auch eine Verantwortung derer, welche von außen eine weitergehende Verantwortlichkeit von Unternehmen einfordern? Wie lässt sich die Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen fördern? Wie verhalten sich Selbstbindung und Fremdbindung, Freiwilligkeit und äußerer Anreiz zueinander? Was bedeutet in diesem Zusammenhang die populär gewordene Rede von Corporate Citizenship? In Teil IV schließlich wurde das Thema gleichsam neu aufgerollt unter einer spezifisch theologischen Perspektive. Ob und gegebenenfalls wie können die Vorstellung der Unternehmensverantwortung und die damit verbundenen Aspekte theologisch rezipiert werden? Welche theologischen Modelle gibt es, die einen Beitrag zu den in Teil III erörterten Diskussionen erwarten lassen? Sind hierfür alle in gleichem Maße geeignet? Und welches Licht fällt von diesen Überlegungen auf die Kirchen, die um ihres Auftrags willen auch ihre Verantwortung in einer arbeitsteiligen Gesellschaft wahrzunehmen haben?

Die im Laufe der Untersuchung entwickelten Thesen sind im Folgenden zusammengestellt und mit Verweisen auf Stellen im Text versehen, die einen punktuellen Einstieg in die Argumentation ermöglichen. Gleichzeitig soll dabei auf weiteren Forschungsbedarf hingewiesen werden.

<sup>1</sup> Vgl. z.B. den Sammelband Behrent / Wieland 2003.

<sup>2</sup> Mittlerweile wurden auch im europäischen Kontext Standards für Wertemanagement-Systeme entwickelt; vgl. Wieland 2003.

<sup>3</sup> Vgl. Cromme 2004.

## **1 Unternehmensverantwortung ist denkbar.**

- 1.1 Unternehmen (auch) in der moralischen Kommunikation als Verantwortungssubjekte zu bezeichnen, beeinträchtigt die kohärente Verwendung des Verantwortungsbegriffs nicht. (116, 142-143, 149-158)
- 1.2 Viele dagegen vorgebrachte Einwände beruhen auf fehlerhaften Argumentationen, z.B. Zirkelschlüssen, weisen aber auf mögliche Missverständnisse hin. (114, 141)
- 1.21 Unternehmensverantwortung oder allgemeiner: Organisationsverantwortung (auch: korporative Verantwortung) darf nicht mit Kollektivverantwortung gleichgesetzt werden. (112, 115)
- 1.22 Die Verantwortung des Unternehmens ist kein Substitut, sondern ein Komplement zur individuellen Verantwortung, z.B. der MitarbeiterInnen oder Führungspersonen. (158-161)
- 1.23 Das Konzept der Unternehmensverantwortung setzt nicht voraus, dass Unternehmen in biologischen und organologischen Bildern als quasi-naturwüchsige Entitäten vorgestellt werden. (147, 149)
- 1.231 Auf romantisch-organologische Metaphern sollte nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bezüglich anderer gesellschaftlicher Systeme (Familie, Volk, Staat, Kirche etc.) verzichtet und deren theologische Rezeption durchgängig kritisiert werden. (278, 281, 122)
- 1.24 Unternehmensverantwortung oder allgemeiner: Organisationsverantwortung ist nicht nur ein sprachliches Kürzel für die individuelle Verantwortung für die Entwicklung von (bestimmten oder noch unbestimmten) Individuen in Organisationen. (21, 110)
- 1.241 Die Verantwortung der Organisation ist nicht auf Individuen aufteilbar oder gar reduzierbar. (30, 152)
- 1.242 Der Wahrheitsgehalt der „Kürzelthese“ liegt darin, dass es immer Individuen gibt, die Mitverantwortung für die Entwicklung der Organisation übernehmen, übernehmen können oder übernehmen sollen. Diese Individuen werden damit aber nicht Träger der Unternehmensverantwortung. (160, 241)
- 1.3 Unternehmen können – begrifflich konsistent – auch als Personen bezeichnet werden. Vgl. These 2.3. (134)
- 1.31 Unternehmen sind keine Menschen. Vgl. These 2.31. (159)

## **2 Das Konzept der Unternehmensverantwortung ist nützlich.**

- 2.1 Das Konzept der Unternehmensverantwortung ermöglicht die genauere Klärung des Verantwortungsproblems und überwindet partiell das Verantwortungsparadox. (28, 119)
- 2.11 Mit dem Konzept der Unternehmensverantwortung können Verantwor-

tungsobjekte identifizierbaren Subjekten zugeschrieben werden, die sonst nur als Wirkungen kumulativer und interdependenter Handlungen beschrieben werden könnten. (33-34, 80, 97)

- 2.12 Die Frage nach der individuellen Verantwortung wird präzisiert. Die Überlastung des Individuums wird vermieden, weil für Handlungen des Unternehmens nicht unmittelbar Individuen verantwortlich sind, sondern nach ihrer Mitverantwortung für die Unternehmensstrukturen und dadurch für die Unternehmenshandlungen gefragt werden kann. (31, 120)
- 2.2 Die Rede von Unternehmensverantwortung trägt nicht zur Verantwortungsdiffusion bei, sondern ermöglicht die genauere Klärung von Verantwortungsstrukturen. (26, 116-119)
- 2.21 Unpräzise Rede von Verantwortung – ohne Nennung von Verantwortungssubjekt und/oder -objekt – erschwert die Klärung von Verantwortungsrelationen. Dass solche unpräzise Rede häufig vorkommt, ist kein Spezifikum der Rede von und über Unternehmensverantwortung, sondern gehört zum Verantwortungsproblem überhaupt. (81, 95-98, 265)
- 2.211 Der präzisen Rede dient eine möglichst klare Bestimmung der Akteure, von deren Verantwortung die Rede ist oder denen Verantwortung zugeschrieben wird. (29, 31, 88)
- 2.212 Der präzisen Rede dient z.B. die Unterscheidung auf der Objektseite zwischen retrospektiver Verantwortung (z.B. für Handlungen oder deren Folgen) und prospektiver Verantwortung (z.B. für Aufgaben). (21, 91, 98f, 117)
- 2.22 Unternehmenskritik, wenn sie (erweiterte) Unternehmensverantwortung einfordern will, aber auch Selbstverpflichtungen von Unternehmen, sollten ebenfalls präzise sein. (191, 228)
- 2.23 Theologische Verantwortungsethik fokussiert häufig auf individuelle Menschen oder auf den Menschen als Abstraktum und vernachlässigt die Verantwortungsdiskurse zugunsten der Normbegründungsdiskurse. (267-273) Daher fehlen notwendige Vorarbeiten für kirchliche Stellungnahmen zu unternehmensethischen Fragen. Dies trägt zu unpräzisen Verantwortungszuschreibungen bei. (29, 267, 270)
- 2.3 Es ist nicht empfehlenswert, Unternehmen als Personen zu bezeichnen. Vgl. These 1.3. (137-139)
- 2.31 Menschenrechte gelten nicht für Unternehmen. Vgl. These 1.3.1. (138, 254)

### **3 Unternehmensverantwortung ist theologisch rezipierbar.**

- 3.1 Theologische Unternehmensethik als Reflexionsdisziplin untersucht Motive und Semantiken der christlich-religiösen Tradition und entwickelt vorhandene Interpretationsschemata (285-289) in Bezug auf Unternehmen und ihre Verantwortung weiter. (284, 291, 294ff)

- 3.2 Die Kategorien der föderaltheologischen Tradition (322) sind zur theologischen Interpretation korporativer Akteure besonders geeignet (324f, 328, 333f), auch dann wenn letztere sich selber nicht in christlich-theologischen Kategorien beschreiben. (337)
- 3.21 Die Kategorie des Bundes integriert vertragstheoretische und kulturelle Aspekte. (324, 328-332)
- 3.3 Nur der eine Gottesbund ist un-bedingt (333, 353), aber nicht statisch. (340, 391)
- 3.31 Unternehmen gehören zum eschatologisch zu verstehenden weltlichen Regiment Gottes. Daraus ergibt sich ihre religiöse Bedeutung. (354, 355)
- 3.32 Auch Kirchen gehören zum weltlichen Regiment Gottes. (375)
- 3.321 Zu den Bundesregeln von Einzelkirchen gehören neben Mitgliedschaftsregeln (z.B. Taufe und Nicht-Austritt) auch Interaktionsregeln und die historisch sich ausprägenden und verändernden Frömmigkeitsformen, Bekenntnisse etc. (371, 375)
- 3.322 Auch Einzelkirchen unterliegen der theologischen Norm, sich selbst nicht zu verabsolutieren, sich nicht mit dem einen Gottesbund zu identifizieren. (381, 382)
- 3.33 Von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden sich Kirchen durch spezifische Abgrenzungsmerkmale. (390)

#### **4 Verantwortung ist eine Zuschreibung.**

- 4.1 Verantwortung ist (immer) eine Zuschreibung: entweder eine Fremd- oder eine Selbstzuschreibung. Dies gilt für Individuen wie für Unternehmen. (19-25)
- 4.2 Die zuschreibenden Akteure sind nicht Inhalt der Verantwortungszuschreibung, zumindest nicht notwendigerweise. (93, 226)
- 4.21 „Verantwortung wofür“ und „Verantwortung wem gegenüber“ sind interdependente Fragen und deshalb umso deutlicher zu unterscheiden. (224)
- 4.3 Inhalte der Verantwortungszuschreibung werden in stets un abgeschlossenen Kommunikationsprozessen bestimmt und verändert. (99-101)
- 4.31 Fremd- und Selbstzuschreibungen können auseinanderfallen. Dies ist Ausgangspunkt für Klärungsprozesse. (100, 188f, 192)
- 4.32 Klärungsprozesse über die Zuschreibung von Verantwortung finden mittels verschiedener Kommunikationsmedien statt. (20, 51, 166-170, 221)
- 4.321 Marktpreise sind Ergebnis eines solchen Klärungsprozesses im Rahmen eines bestimmten Kommunikationsmediums. (186)
- 4.33 In christlicher Sicht sind Inhalte der Verantwortungszuschreibung nie abschließend bestimmt. (365)
- 4.4 Verantwortungszuschreibung (Fremd- und Selbstzuschreibung) hat eine Vergangenheits- und Zukunftsdimension. (21, 107, 120)

- 4.41 Selbstzuschreibung (Übernahme) von Verantwortung bedarf eines relativ konsistenten Interpretationsschemas in Bezug auf die soziale Umwelt (Antwortcharakter der Verantwortung). (289)
- 4.42 Die Kommunikation von Verantwortung setzt eine von außen wahrnehmbare diachrone Identität des in Frage stehenden Verantwortungssubjekts voraus. (142) Wenn eine psychophysische Identität fehlt, kann die diachrone Identität durch geeignete Maßnahmen gewährleistet werden – bei Unternehmen (158, 161, 226f) und bei Kirchen (376)
- 4.43 Für Unternehmen, Kirchen und Individuen (hier trotz vorhandener Körperlichkeit) ist die Ausbildung einer verantwortungsfähigen Identität nicht Voraussetzung, sondern Aufgabe. (22, 126, 129, 327) In allen Fällen handelt es sich um eine Interpretationskontinuität und insofern um eine (Fremd- und Selbst-)Zuschreibung. (227)
- 4.5 Die theologische Unterscheidung zwischen dem Absoluten und dem Relativen impliziert, dass alle Verantwortungsbeziehungen relativ sind und nicht verabsolutiert werden dürfen. (94, 366)
- 4.51 Adressaten und Instanzen der Unternehmensverantwortung sind zu unterscheiden. (209, 215)
- 4.511 Stakeholder sind Adressaten, nicht Instanzen der Unternehmensverantwortung. (219-223)
- 4.512 Shareholder sind (spezifische) Stakeholder. (217)
- 4.513 Kirchen können für Unternehmen Stakeholder sein. (25, 218, 385, 391)

## **5 Verantwortungszuschreibungen setzen Interpretationsleistungen voraus.**

- 5.1 Fremdzuschreibung von Verantwortung an Unternehmen setzt spezifische Interpretationen von Unternehmen voraus. (20, 23, 104, 242-245)
- 5.11 Identifizierbarkeit, diachrone Identität und Teilnahmemöglichkeit an menschlichen Kommunikationsprozessen müssen vorausgesetzt, externe oder interne Determination dürfen nicht vorausgesetzt werden. (116, 142, 184, 365)
- 5.2 Die Übernahme nicht fremd zugeschriebener Verantwortung durch Unternehmen impliziert eine spezifische Sicht der Unternehmensumwelt. (184)
- 5.21 In den unterschiedlichen Antworten auf die Frage, ob sich Corporate Social Responsibility (in welcher Form) „lohnt“ (25), kommt daher auch eine argumentativ unterstützbare, aber nicht mehr beweis- oder widerlegbare bestimmende Weltsicht zum Ausdruck. (365f)
- 5.22 Verantwortung ist ein Korrelat der Freiheit. (260)
- 5.3 Religiöse Deutungen der Gesellschaft, der Kultur und Geschichte, kurz: „der Welt“, können – sofern kulturprägend – die Entwicklung freiwillig übernommener Unternehmensverantwortung unterstützen (oder auch behindern).

- 5.31 Als Interpretationsgemeinschaften tragen Kirchen Mitverantwortung für die Ausbildung und Verbreitung solcher Interpretationsschemata, welche konsistente Verantwortungszuschreibung und –übernahme ermöglichen. (291, 293)
- 5.311 Nicht alle Interpretationsschemata sind dafür gleich gut geeignet. (300, 305, 310, 314, 317)

## **6 Aufgabenverantwortung von Unternehmen ist (nur) zeit- und situationsbezogen bestimmbar.**

- 6.1 Als vier Kerndimensionen der Aufgabenverantwortung, die Unternehmen in Marktwirtschaften typischerweise zugeschrieben werden, können rekonstruiert werden: Verantwortung für materiellen und immateriellen Output, Effizienz, gesellschaftliche Innovationen, Risikoübernahme. (27, 180, 199)
- 6.11 Verantwortungszuschreibungen an Unternehmen müssen – auch aus Gründen der theologischen Unterscheidung von Relativem und Absolutem – die Begrenztheit von Unternehmen in Rechnung stellen. (182, 189, 191) Wenn implizit oder explizit die Lösung aller gesellschaftlichen Probleme von Unternehmen erwartet wird oder alle Missstände ihrem Wirken zugerechnet werden, werden sie faktisch in die Position Gottes erhoben. (187)
- 6.2 Die (externe oder interne) Bestimmung der spezifischen Aufgabenverantwortung von Unternehmen entspricht theologisch der Frage nach ihrem Beruf bzw. ihrem Bundeszweck. (362)
- 6.21 Eine theologische Interpretation dieser Unternehmensverantwortung, die prinzipiell Marktbedingungen in Rechnung stellt, ist möglich. (356)
- 6.22 Die theologische Diskussion des „Unternehmensberufs“ – und sein Verhältnis zu den oben rekonstruierten Kerndimensionen – bleibt künftiger Forschung vorbehalten. (359, 363)
- 6.221 Notwendig hierfür ist eine weiter auszuarbeitende theologische Vorstellung von gesellschaftlicher Arbeitsteilung und von den Prozessen ihrer dynamischen Transformation. (323, 338-340, 344, 358, 363)
- 6.222 Die Übernahme von Verantwortung für die Folgen eigenen Handelns unter der Bedingung von Marktrisiken, eine zentrale Dimension der Aufgabenverantwortung, ist theologisch kaum rezipiert und kommt in kirchlichen Stellungnahmen zu wirtschaftlichen Fragen nur unzureichend zum Ausdruck. Auch hier besteht weiterer Forschungsbedarf. (266)
- 6.3 Von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden sich Kirchen auch durch ihren Bundeszweck: als weltliche Institutionen Anwälte des geistlichen Regiments Gottes zu sein. (390)
- 6.31 Als Adressaten der Unternehmensverantwortung können sich Kirchen pragmatisch nützlich machen. Dabei liegt ihre spezifische Verantwortung in der Kommunikation theologisch begründbarer Orientierungsmuster, z.B. der Unterscheidung des Relativem vom Absoluten, der regelmäßigen Notwendigkeit des Neuanfangs von Kooperationen und der Achtsamkeit für

das jeweils Ausgegrenzte. (367)

- 6.4 Die Erzielung oder Maximierung von Gewinnen ist als Verantwortungszuschreibung an Unternehmen nicht unmittelbar sinnvoll. Mittelbar ist Gewinnerzielung ein guter Gradmesser für die ethisch begründbare Aufgabenerfüllung und ein wichtiges Feedbackinstrument. (184-187, 199, 358)
- 6.41 Diese Argumentation setzt spezifische Rahmenordnungen voraus. (184) Dass diese Voraussetzungen nie vollständig vorliegen, ist als solches in einer unvollkommenen Welt kein Argument gegen die Orientierung am Gewinnprinzip, sondern ein Argument gegen dessen Verabsolutierung (187, 364, 366) und für die Mitverantwortung von Unternehmen zur Weiterentwicklung der Rahmenordnungen. (193, 257f, 364)
- 6.5 Der zu These 6.4 analoge Zusammenhang gilt für die Einhaltung von Gesetzesnormen und Verträgen. (172)
- 6.6 Die begleitende Reflexion auf die Legitimität des eigenen Handelns gehört – als Verantwortung für die eigene Identität – zu den Verantwortungsdimensionen von Individuen wie Unternehmen und kann nicht prinzipiell an „den Markt, die Politik, die anderen“ abgeschoben werden. (196f, 225)
- 6.61 Eine unumgängliche Herausforderung wird diese eigene Identitätsbestimmung von Unternehmen unter Bedingungen zunehmender Globalisierung. (244)
- 6.62 Die Legitimität der Unternehmenshandlungen hängt jedoch nicht von dieser Reflexion oder gar ihrer fortwährenden Kommunikation ab. (187, 225)

## **7 Verantwortungszuschreibung zielt auf Steuerungsprozesse.**

- 7.1 In der Welt des Relativen bewegen sich die Steuerungsmechanismen definierter Verantwortlichkeiten in einem Kontinuum zwischen reiner Selbstbestimmung und externer Gewalt (20, 246, 360), theologisch gesprochen: zwischen Evangelium und Gesetz, mit denen Gott auch sein weltliches Regiment ausübt (usus civilis evangelii und usus civilis legis). (350-352)
- 7.11 Die mittleren Steuerungsmechanismen in diesem Kontinuum, insbesondere wechselseitige Kooperation mittels Vertragsbeziehungen als entscheidendes Element von Marktwirtschaften, sind theologisch-ethisch bisher unzureichend reflektiert. Hier besteht Forschungsbedarf. (348, 351)
- 7.12 Selbstbindung und externe Steuerung ergänzen sich und sind funktional substitutiv. (187, 233, 326, 361)
- 7.121 Externe Steuerung muss Selbstbindung nicht abbauen. Der umstrittene Crowding-Out-Effekt ist situativ ein mögliches Problem. (248-251)
- 7.2 Einseitige Selbstbindung, voraussetzungslose Zuwendung zum Nächsten ist in der absoluten Dimension (coram deo) nicht als Selbststeuerung (Verdienst), sondern als weltliche Frucht der Zuwendung Gottes (Gnade) zu verstehen. In dieser Dimension ist sie funktionslos. (350, 353)

- 7.21 Die Reflexion auf das geistliche Regiment Gottes war nicht Gegenstand dieser Untersuchung. (352)
- 7.3 In der Weltdimension ist einseitige Selbstbindung kein Selbstzweck, sondern hat ihre Funktion als immer wieder notwendiges Element zum Aufbau vertrauenswürdiger Bundesstrukturen. (193, 364)
- 7.31 Die innere Orientierung einer Organisation ergibt sich aus den geschichtlich geprägten und begrenzt änderbaren impliziten und expliziten Bundesregeln. (154, 239, 345, 362)
- 7.32 Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen ist Aufgabe von Managementprozessen. (120-122, 238)

Beim jetzigen Forschungsstand konnte eine theologische Explikation der Unternehmensverantwortung nur angedeutet, nicht ausgeführt werden. Insbesondere für den Zusammenhang von Unternehmensverantwortung, gesellschaftlicher Differenzierung und marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systemen fehlen Vorarbeiten, die nicht en passant nachgeholt werden konnten. Jedoch sollte deutlich geworden sein, dass das Denken in (dynamisch evolvierenden) Ordnungen, in Verfassungen, in Organisationsmodellen, in Systemen und Anreizstrukturen in Theologie und Kirche neu (oder wieder) eingeübt werden muss, wenn Kirchen nicht nur von Verantwortung reden, sondern selbst verantwortlich werden wollen. Zu den Fehlern konservativer Ordnungstheologien muss und darf man dabei genauso wenig zurückkehren wie zu romantisierenden Vorstellungen der Kollektivperson.

Das hier durchgeführte Gedankenexperiment zielte wesentlich auf die Behauptung, dass die Probleme des Verantwortungsparadoxes moderner Gesellschaften unter Verwendung der Idee der Unternehmensverantwortung reduziert werden können – nicht gänzlich, aber deutlich. Wer in wirtschaftsethischen Fragen von Verantwortung reden will, dem ist die Ergänzung dieser Rede mit der Idee der Unternehmensverantwortung zu empfehlen.

Ausgangspunkt der Argumentation war, dass auf die Verwendung des Verantwortungskonzepts nicht verzichtet werden solle. Diese Voraussetzung wurde jedoch nicht begründet und stellt daher auch keine These dar. Über Vor- und Nachteile, Kosten und Nutzen, der Beibehaltung des Verantwortungskonzepts im Allgemeinen, in theologischer Ethik und kirchlichen Stellungnahmen im Besonderen, könnte man sprechen.

*„Meine Sätze erläutern dadurch, dass sie der, welcher mich versteht, am Ende als unsinnig erkennt, wenn er durch sie – auf ihnen – über sie hinausgestiegen ist. (Er muss sozusagen die Leiter wegwerfen, nachdem er auf ihr hinaufgestiegen ist.) Er muss diese Sätze überwinden, dann sieht er die Welt richtig.“*

Ludwig Wittgenstein: Tractatus logico-philosophicus, Ziff. 6.54.

# Literaturverzeichnis

- AEU**, Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V. (Hg.): Eigenverantwortung - die vergessene Tugend in Gesellschaft und Kirche? Karlsruhe **2001**.
- Albert**, Hans: Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive, Neuwied **1967**.
- Alford**, Helen J. O.P. / Naughton, Michael J.: Managing as if Faith Mattered. Christian Social Principles in the Modern Organization, Notre Dame-Indiana **2001**.
- Allen**, Joseph: Love & Conflict. A Covenantal Model of Christian Ethics, Lanham-New York-London **1995**.
- Alwart**, Heiner (Hg.): Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft, (DNWE Schriftenreihe; Folge 3), München-Mering **1998**.
- Amelung**, Knut (Hg.): Individuelle Verantwortung und Beteiligungsverhältnisse bei Straftaten in bürokratischen Organisationen des Staates, der Wirtschaft und der Gesellschaft, Sinzheim **2000**.
- Aristoteles**: Nikomachische Ethik, auf der Grundlage der Übersetzung von Eugen Rolfes hg. v. Günther Bien, 4. Aufl., Hamburg **1985**.
- Arni**, Jean-Louis : Bemerkungen zur "Moralfähigkeit" von Organisationen, in: Arbeitsblätter für ethische Forschung, 2/89, Zürich **1989**, 29-32.
- Avenarius**, Horst: Public Relations, Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2. Aufl., Darmstadt **2000**.
- Aventis**: Geschäftsbericht 2000. Our Challenge is Life, Straßburg **2001**.
- Baecker**, Dirk: Die Form des Unternehmens, Frankfurt **1999**.
- Barth**, Karl: Die Kirchliche Dogmatik, 4. Bd.: Die Lehre von der Versöhnung, 1. Teil, Zollikon-Zürich **1953**, 56-70.
- Barth**, Karl: Rechtfertigung und Recht (1938), in: Barth, Karl: Rechtfertigung und Recht. Christengemeinde und Bürgergemeinde (ThSt 104), 4. Aufl., Zürich **1989**, 5-48.
- Barth**, Hans Martin: Dogmatik. Evangelischer Glaube im Kontext der Weltreligionen, Gütersloh **2001**.
- Bayertz**, Kurt: Eine kurze Geschichte der Herkunft der Verantwortung, in: Bayertz, Kurt et al. (Hg.): Verantwortung. Prinzip oder Problem? Darmstadt **1995**, 3-71.
- Bea**, Franz Xaver / Dichtl, Erwin / Schweitzer, Marcell (Hg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 5. Aufl., Stuttgart **1990**.
- Beck**, Ulrich: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt **1988**.
- Bedford-Strohm**, Heinrich: Gemeinschaft aus kommunikativer Freiheit. Sozialer Zusammenhalt in der modernen Gesellschaft. Ein theologischer Beitrag, (Öffentliche Theologie, 11), Gütersloh **1999**.
- Behrent**, Michael / Wieland, Josef (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, (DNWE Schriftenreihe; Folge 11), München-Mering **2003**.
- Berger**, Peter L. / Neuhaus, Richard John: To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy (1977), 5. Aufl., Washington D.C. **1981**.
- Berger**, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, Alfred Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart **1993**, 127-159.
- Bergmann**, Gustav: Strawson's Ontology, in: Ders. (Hg.): Logic and Reality, Madison **1964**, 171-192.
- Bernhardt**, Reinhold: Was heißt "Handeln Gottes"? Eine Rekonstruktion der Lehre von der Vorsehung, Gütersloh **1999**.
- Bethin**, Claudia: Corporate Social Responsibility (CSR) in Europa, in: Behrent, Michael / Wieland, Josef (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, (DNWE Schriftenreihe; Folge 11), München-Mering **2003**, 55-85.
- Beyer**, Heinrich / Nutzinger, Hans G.: Erwerbsarbeit und Dienstgemeinschaft: Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen; eine empirische Untersuchung, Bochum **1991**.

- Beyer**, Heinrich / Fehr, Ulrich / Nutzinger, Hans G.: Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln - den Erfolg mitbestimmen, (Fazit des gemeinsamen Forschungsprojekts der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung "Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung") 2. Aufl., Gütersloh **1994**.
- Biervert**, Bernd / Wieland, Josef: Der ethische Gehalt ökonomischer Kategorien - Beispiel: Der Nutzen, in: Biervert, Bernd / Held, Martin (Hg.): Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt **1987**, 23-50.
- Bloch**, Ernst: Das Prinzip Hoffnung, Frankfurt **1959**.
- Bolz**, Norbert / Bosshart, David: KULT-Marketing. Die neuen Götter des Marktes. Düsseldorf **1995**.
- Bonus**, Holger: Die Verführung zur Verantwortungslosigkeit. Vom Verursacherprinzip in der Sozialpolitik, in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), **15.8.1989**, 29.
- Brecht**, Berthold: Dreigroschenoper, Berlin **1955**.
- Brinkmann**, Gert Ulrich: Theologische Institutionenethik: Ernst Wolfs Beitrag zur Institutionendiskussion in der evangelischen Kirche nach 1945, (darin: Kirche als exemplarische Institution - ihre Stiftung und Annahme) Neukirchen-Vluyn **1997**.
- Bubmann**, Peter: Naturrecht und christliche Ethik, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 37. Jg., Gütersloh **1993**, 267-280.
- Buck**, Petra: Wissen und juristische Person. Wissenszurechnung und Herausbildung zivilrechtlicher Organisationspflichten, Tübingen **2001**.
- Childs**, James M. Jr.: Business in an Age of Downsizing in: Business Ethics Quarterly, Vol. 7/2, Bowling Green, OH **1997**, 123-131.
- Coase**, Ronald Henry: The Nature of the Firm (1937), in: Williamson, Oliver E. / Winter, Sidney G. (Hg.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development, New York-Oxford **1991**, 18-33.
- Cromme**, Gerhard (Hg.): Corporate Governance Report 2003, Stuttgart **2004**.
- Dahm**, Karl-Wilhelm: Unternehmensbezogene Ethikvermittlung. Literaturbericht: Zur neueren Entwicklung der Wirtschaftsethik, in: ZEE 33, Gütersloh **1989**, 121-147.
- Dahm**, Karl-Wilhelm / Marhold, Wolfgang: Theologie der Gesellschaft. Der Beitrag Heinz-Dietrich Wendlands zur Neukonstruktion der Sozialethik, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 34. Jg., Gütersloh **1990**, 174-191.
- Dahm**, Karl-Wilhelm: Wenn der Markt zum >Sündenbock< wird. Kritische Rückfragen an die theologischen Kritiker der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 36. Jg., Gütersloh **1992**, 276-290.
- Dalferth**, Ulrich: Sprachlogik des Glaubens, Texte analytischer Religionsphilosophie und Theologie zur religiösen Sprache, (Beiträge zur evangelischen Theologie; 66), München **1974**.
- Davidson**, Donald: Eine Kohärenztheorie der Wahrheit und der Erkenntnis, in: Bieri, Peter (Hg.): Analytische Erkenntnistheorie, Frankfurt **1987**, 271-290.
- Donahue**, James Albert: Ethics and Institutions: a review essay, in: Religious Studies Review 17/1 (Jan. 1991) **1991**, 24-32.
- Donaldson**, Thomas: Corporations and Morality, Englewood Cliffs, N.J. **1982**.
- Duchrow**, Ulrich: Christenheit und Weltverantwortung, Traditionsgeschichte und systematische Struktur der Zweireichelehre, (FBESG 25), 2. Aufl., Stuttgart **1983**.
- Duchrow**, Ulrich: Weltwirtschaft heute. Ein Feld für Bekennende Kirche? München **1986**.
- Dülfer**, Eberhard: Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Eine Einführung in die Diskussion, in: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Aufl., Stuttgart **1991**, 1-20.
- Echo Research**: Giving back. Integrierte Forschung über Corporate Social Responsibility in globalen Märkten 2000-2001, Godalming-NewYork **2001**.
- Elias**, Norbert: Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Bd. 2: Wandlungen der Gesellschaft; Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation, Frankfurt **1997**.
- Enderle**, Georges: Zur Grundlegung einer Unternehmensethik: das Unternehmen als moralischer Akteur, in: Homann, Karl (Hg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd. 211), Berlin **1992**, 143-158.
- Enderle**, Georges: Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen, (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 8) Bern u.a. **1993**.
- Esfeld**, Michael: Der Pragmatismus in der Gegenwartsphilosophie, in: Information Philosophie, 3(August)/2001, Lörrach **2001**, 24-31.

- Europäische Kommission:** Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Luxemburg **2002**.
- Evan,** William M. / Freeman, R. Edward: A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, Tom L. / Bowie, Norman E. (Hg.): Ethical Theory and Business, 3. Aufl., Prentice-Hall **1988**, 97-106.
- Faulenbach,** Heiner: Weg und Ziel der Erkenntnis Christi. Eine Untersuchung zur Theologie des Joh. Coccejus, (BGLRK 36), Neukirchen-Vluyn **1973**.
- Faulenbach,** Heiner: Art. Coccejus, in: Theologische Realenzyklopädie (TRE), Bd. 8, Berlin-New York **1981**, 132-140.
- Feldman,** Gerald D.: Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933-1945 München **2001**.
- Fetzer,** Joachim: Gemeinwohl im Plural oder Gemeinwohlpluralismus: mehr als ein grammatisches Problem, in: Fetzer, Joachim / Gerlach, Jochen (Hg.): Gemeinwohl - mehr als gut gemeint? Klärungen und Anstöße, Gütersloh **1998**, 109-119.
- Fetzer,** Joachim / Gerlach, Jochen (Hg.): Gemeinwohl - mehr als gut gemeint? Klärungen und Anstöße, Gütersloh **1998**.
- Fetzer,** Joachim (1999a): Personalpolitisches Qualitätsmanagement oder Sozialromantik? Eine kritische Zwischenbilanz zu ARBEIT PLUS, in: Forum Wirtschaftsethik, 7. Jg. / Nr. 4, Konstanz **1999**, 3-7.
- Fetzer,** Joachim (1999b): Soziale Standards und Sozialstaat: Organisationsformen der Solidarität, in: Fritzsche, Andreas / Kwiran, Manfred (Hg.): Wirtschaft und Sozialpolitik, München **1999**, 95-108.
- Fetzer,** Joachim: Art. Unternehmensethik, in: Evangelisches Soziallexikon, 4. Aufl., Stuttgart **2001**, 1643-1647.
- Fetzer,** Joachim: Verhalten und Verhältnisse. Christliche Traditionen in ökonomischen Institutionen, in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Christliche, jüdische und islamische Wirtschaftsethik. Über religiöse Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens in säkularen Gesellschaften, Marburg **2003**, 45-104.
- Fetzer,** Joachim (2003b): Wichtiger als Almosen, in: Zeitzeichen 4. Jg. / Nr. 3, Stuttgart **2003**, 22-24.
- Fingerle,** Jörg / Preissler, Harald: Alles in Bewegung? Zukunftsfähiges Handeln von Unternehmen und Kirche, (Forschungsbericht der DaimlerChrysler AG, Forschung & Technologie, FT4/G), Berlin **2000**.
- French,** Peter A.: The Corporation as a Moral Person, in: American Philosophical Quarterly, Vol. 16, **1979**, 207-215.
- French,** Peter A.: Collective and Corporate Responsibility, New York **1984**.
- French,** Peter A. (1992b): Die Korporation als moralische Person (1979), in: Lenk, Hans / Maring, Matthias (Hg.): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart **1992**, 317-328.
- Frey,** Christof: Theologische Ethik, Neukirchen-Vluyn **1990**.
- Frey,** Bruno S. / Kirchgässner, Gebhard: Demokratische Wirtschaftspolitik. Theorie und Anwendung, 2. Aufl., München **1994**.
- Friedman,** Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine v. 13. 9. 1970, abgedruckt in: McCoy, Charles: Management of Values, Marshfield, Ma. **1985**, 253-260.
- Frisch,** Max (1976a): Stiller, Roman, Frankfurt **1976**.
- Frisch,** Max (1976b): Biographie: Ein Spiel, Frankfurt **1976**.
- Fuhrmann,** Manfred: Art. Person I. (Antike bis Mittelalter), in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 269-283.
- Gerecke,** Ulrich: Ökonomische Anreize, intrinsische Motivation und der Verdrängungseffekt, in: Held, Martin / Nutzinger, Hans G. (Hg.): Institutionen prägen Menschen. Bausteine zu einer allgemeinen Institutionenökonomik, Frankfurt-New York **1999**, 128-147.
- Gerlach,** Jochen: Ethik und Wirtschaftstheorie. Modelle ökonomischer Wirtschaftsethik in theologischer Analyse, (Leiten-Lenken-Gestalten, Bd. 11) Gütersloh **2002**.
- Geser,** Hans: "Organisationen als moralische Akteure", in: Arbeitsblätter für ethische Forschung, 1/89, Zürich **1989**, 28-37.
- Goeters,** J.F. Gerhard: Art. Föderaltheologie, in: Theologische Realenzyklopädie, Bd. 11, Berlin-New York, **1983**, 246-252.
- Gräb-Schmidt,** Elisabeth: Die Kirche ist kein Unternehmen! Die Rede vom "Unternehmen Kirche" in ekklesiologischer Sicht, in: Fetzer, Joachim / Grabenstein, Andreas / Müller, Eckart (Hg.): Kirche in der Marktgesellschaft. Ein Unternehmen der besonderen Art, Gütersloh **1999**, 65-80.

- Graf**, Friedrich Wilhelm: Theonomie. Fallstudien zum Integrationsanspruch neuzeitlicher Theologie, Gütersloh **1987**.
- Graf**, Friedrich Wilhelm: Traditionsbewahrung in der sozialistischen Provinz. Zur Kontinuität antikapitalistischer Leitvorstellungen im neueren deutschen Protestantismus, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 36. Jg., Gütersloh **1992**, 175-191.
- Greene**, David B.: Art. Pragmatismus, in: Evangelisches Kirchenlexikon, Bd. 3, 3. Aufl., Göttingen **1992**, 1288-1290.
- Grimm**, Dieter (Hg.): Staatsaufgaben, Frankfurt **1996**.
- Grisham**, John: Die Firma, München **1993**.
- Grözinger**, Albrecht: Die Sprache des Menschen. Ein Handbuch: Grundwissen für Theologinnen und Theologen, München **1991**.
- Gründel**, Johannes: Art. Consilia Evangelica, in: Theologische Realenzyklopädie (TRE), Bd. 8, Berlin-New York **1981**, 192-196.
- Grüninger**, Stephan: Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance, (Theorie der Unternehmung, Bd. 13), Marburg **2001**.
- Gutmann**, Gernot: Art. Unternehmen, Unternehmer, in: Evangelisches Soziallexikon. Neuausgabe, hg. v. Martin Honecker et al., Stuttgart **2001**, 1637-1643.
- Habermas**, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, 3. Aufl., Frankfurt **1985**.
- Habermas**, Jürgen: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, 3. Aufl., Frankfurt **1988**.
- Hamilton**, Alexander / Madison, James / Jay, John: Die "Federalist Papers". Übersetzt, eingeleitet und mit Anmerkungen versehen von Barbara Zehnpfennig, Darmstadt **1993**.
- Hawthorne**, Nathaniel: Der scharlachrote Buchstabe, Orig.: The Scarlet Letter (1850), München **2000**.
- Hegel**, Georg Friedrich Wilhelm (1821): Grundlinien der Philosophie des Rechts. in der Textedition von Johannes Hofmeister (Philosophische Bibliothek; Bd. 483), Hamburg **1995**.
- Henderson**, David: Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility, (Institute of Economic Affairs), London **2001**.
- Herfeld**, Matthias: Die Gerechtigkeit der Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Analyse der Grundvollzüge moderner Ökonomie, (Leiten-Lenken-Gestalten, Bd. 10) Gütersloh **2001**.
- Herman**, Stewart W.: The Ethics of Business Corporations: A Possible Lutheran Contribution, in: Word & World, Vol. X, No. 4, **1990**, 356-367.
- Herman**, Stewart W. (1992a): The Potential for Building Covenants in Business Corporations, in: Annual of the Society of Christian Ethics, Vol. 12, Washington, D.C. **1992**, 201-223.
- Herman**, Stewart W. (1992b): The Modern Business Corporation and an Ethics of Trust, in: Journal of Religious Ethics 20, Knoxville **1992**, 111-148.
- Herman**, Stewart W. (1997a): Durable Goods. A Covenantal Ethic for Management and Employees, Notre Dame-Indiana **1997**.
- Herman**, Stewart W. (1997b): Luther, Law, and Social Covenants. Cooperative Self-Obligation in the Reconstruction of Lutheran Social Ethics, in: Journal of Religious Ethics 25, Knoxville **1997**, 257-275.
- Herrmann**, Ute: Vielgestaltigkeit als Wettbewerbsvorteil. Ansätze Evangelischer Wirtschaftsethik von 1970-1995, (Entwürfe zur christlichen Gesellschaftswissenschaft, Bd. 16), Münster **2004**.
- Hermelink**, Jan: Gibt es eine kirchliche Effizienz? Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Theorie kirchlichen Handelns, in: Pastoraltheologie 86, Göttingen **1997**, 567-588.
- Hermelink**, Jan: Kameraden, Klienten oder Kunden? Die Adressaten des kirchlichen Handelns im Spiegel aktueller Leitvorstellungen, in: Fetzer, Joachim / Grabenstein, Andreas / Müller, Eckart (Hg.): Kirche in der Marktgesellschaft. Ein Unternehmen der besonderen Art, Gütersloh **1999**, 81-99.
- Herms**, Eilert: Religion und Organisation. Die gesamtgesellschaftliche Funktion von Kirche aus der Sicht der evangelischen Theologie, in: Ders.: Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie, Tübingen **1990**, 49-79.
- Herms**, Eilert (1991a): Theologische Wirtschaftsethik. Das Problem ihrer bibeltheologischen Begründung und ihres spezifischen Beitrags zum wirtschaftsethischen Diskurs, in: Baadte, Günter / Rauscher, Anton (Hg.): Wirtschaft und Ethik, Graz **1991**, 31-69.
- Herms**, Eilert (1991b): Der religiöse Sinn der Moral. Unzeitgemäße Betrachtungen zu den Grundlagen einer Ethik der Unternehmensführung, in: Steinmann, Horst / Löhr, Albert (Hg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart **1991**, 69-102.

- Herms, Eilert** (1991c): Grundzüge eines theologischen Begriffs sozialer Ordnung, in: Ders.: Gesellschaft gestalten. Beiträge zur evangelischen Sozialethik, Tübingen **1991**, 56-94.
- Herms, Eilert**: Das neue Paradigma. Wirtschaftsethik als Herausforderung für die Theologie und die Wirtschaftswissenschaft, in: Wieland, Josef (Hg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt **1993**, 148-171.
- Herms, Eilert**: "Leistung" in Kirche und Diakonie, in: Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V. (Hg.): Personalführung und Personalentwicklung in Wirtschaft, Kirche und Diakonie, Karlsruhe **1997**, 43-73.
- Herms, Eilert**: Art. Institution, in: Evangelisches Soziallexikon. Neuausgabe, hg. v. Martin Honecker et al., Stuttgart **2001**, 748-752.
- Höffe, Otfried / Rapp, Christof**: Art. Tugend III. Neuzeit, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründel, Basel-Stuttgart **1998**, 1554-1570.
- Hoffmann, Johannes / Ott, Konrad / Scherhorn, Gerhard** (Hg.): Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen. Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden, Frankfurt-Stuttgart **1997**.
- Homann, Karl / Hesse, Helmut et al.**: Wirtschaftswissenschaft und Ethik, in: Hesse, Helmut (Hg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd. 171), Berlin **1988**, 9-33.
- Homann, Karl**: Philosophie und Ökonomik. Bemerkungen zur Interdisziplinarität, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 7. Bd., **1988**, 99-127.
- Homann, Karl**: Wettbewerb und Moral, in: Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften 31, Münster **1990**, 34-56.
- Homann, Karl / Blome-Drees, Franz**: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen **1992**.
- Homann, Karl / Suchanek, Andreas**: Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen **2000**.
- Honecker, Martin**: Art. Güterethik, Güterlehre, in: Evangelisches Soziallexikon. Neuausgabe, hg. v. Martin Honecker et al., Stuttgart **2001**, 672-674.
- Huber, Wolfgang / Tödt, Heinz-Eduard**: Menschenrechte - Perspektiven einer menschlichen Welt, 2. Aufl., Stuttgart **1978**.
- Huber, Wolfgang**: Auf dem Weg zu einer Kirche der offenen Grenzen, in: Lienemann-Perrin, Christine (Hg.): Taufe und Kirchenzugehörigkeit. Studien zur Bedeutung der Taufe für Verkündigung, Gestalt und Ordnung der Kirche (FBESG 39), München **1983**, 488-514.
- Huber, Wolfgang**: Traditionserfindung. Zur Bildung einer neuen Legende durch Friedrich Wilhelm Graf, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 36. Jg., Gütersloh **1992**, 303-305.
- Huber, Wolfgang**: Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, Gütersloh **1998**.
- Huber, Wolfgang**: Gerechtigkeit und Recht, Grundlinien christlicher Rechtsethik, 2. Aufl., Gütersloh **1999**.
- Hundt, Dieter**: Zur Verantwortung bekennen. in: Arbeitgeber 1/54, **2002**, 3.
- Hütter, Reinhard**: Ethik in Traditionen. Die Neo-Aristotelische Herausforderung in der philosophischen und theologischen Ethik der USA, in: Verkündigung und Forschung, Bd. 35, 1, Gütersloh **1990**, 61-84.
- ICCR, Interfaith Center on Corporate Responsibility**: Inspired by faith - committed to action. 25 Years of Leadership, in: The Corporate Examiner, Vol. 25, No. 5, New York **1996**.
- IFOK Institut für Organisationskommunikation** (Hg.): Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland, Diskursprojekt im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik, Wiesbaden **1997**.
- imug, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.** (Hg.): Unternehmenstest: neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung, München **1997**.
- Jäger, Alfred**: Unternehmensethik in theologischer Perspektive, in: Wort und Dienst, Jahrbuch der kirchlichen Hochschule Bethel, Bd. 21, Bethel **1991**, 235-246.
- Jäger, Alfred**: Diakonische Unternehmenspolitik. Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik, Gütersloh **1992**.
- Jäger, Alfred**: Management-Beratung für Kirchenleitung, in: Fetzer, Joachim / Grabenstein, Andreas / Müller, Eckart (Hg.): Kirche in der Marktgesellschaft. Ein Unternehmen der besonderen Art, Gütersloh **1999**, 117-129.
- Johannes Paul II.**: Centesimus Annus. Vor neuen Herausforderungen der Menschheit, Mit einem Kommentar von Walter Kerber, Freiburg et al. **1991**.
- Jonas, Hans**: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt **1984**.

- Jüngel**, Eberhard: Gericht und Gnade, in: Deutscher Evangelischer Kirchentag Berlin 1989. Dokumente, hg. im Auftrag des Deutschen Evangelischen Kirchentages v. Konrad von Bonin, Stuttgart **1989**, 222-238.
- Kant**, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft (1788), in: Kant, Immanuel: Werke in zehn Bänden, hg. v. Wilhelm Weischedel, Bd. 6: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie, Darmstadt **1983**, 103-302.
- Kant**, Immanuel: Die Metaphysik der Sitten (1797), in: Kant, Immanuel: Werke in zehn Bänden, hg. v. Wilhelm Weischedel, Bd. 7: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie, Darmstadt **1983**, 309-634.
- Kant**, Immanuel: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1786), in: Kant, Immanuel: Werke in zehn Bänden, hg. v. Wilhelm Weischedel, Bd. 6: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie, Darmstadt **1983**, 9-102.
- Kaufmann**, Franz-Xaver: Der Ruf nach Verantwortung, Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt, (Herder Spektrum 4138), Freiburg i.B. **1992**.
- Kaufmann**, Franz-Xaver: Risiko, Verantwortung und Komplexität. in: Bayertz, Kurt et al. (Hg.): Verantwortung. Prinzip oder Problem? Darmstadt **1995**, 72-97.
- Kible**, Brigitte: Art. Person II. (Hoch- und Spätscholastik; Meister Eckhart; Luther), in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 283-300.
- Kieser**, Alfred: Organisationsstrukturen, historische Entstehung von, in: Handwörterbuch der Organisation, hg. v. Erich Frese, Stuttgart **1992**, 1648-1670.
- Kieser**, Alfred (1993a) (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart **1993**.
- Kieser**, Alfred (1993b): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Ders. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart **1993**, 243-276.
- Kieser**, Alfred (1993c): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Ders. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart **1993**, 95-126.
- Kirchenamt** der EKD (Hg.): Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft. Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh **1991**.
- Kirchenamt** der EKD (Hg.): Kirchengemeinschaft nach evangelischem Verständnis. Ein Votum zum geordneten Miteinander bekenntnisverschiedener Kirchen, Ein Beitrag des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD Texte 69), Hannover **2001**.
- Kirchenamt** der EKD: Amberg 2001. Bericht über die sechste Tagung der neunten Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland vom 4. bis 9. November 2001, Hannover **2002**.
- Kirchenamt** der EKD / Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit, Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, Hannover-Bonn **1997**.
- Klappenecker**, Gabriele: Glaubensentwicklung und Lebensgeschichte. Eine Auseinandersetzung mit der Ethik James W. Fowlers, zugleich ein Beitrag zur Rezeption von H. Richard Niebuhr, Lawrence Kohlberg und Erik H. Erikson, Stuttgart-Berlin-Köln **1998**.
- Kleinfeld**, Annette: Persona Oeconomica: Personalität als Ansatz der Unternehmensethik, (Ethische Ökonomie; 3), Heidelberg **1998**.
- Knight**, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, New York **1965**.
- Koch**, Traugott: Rezension zu Charles S. McCoy, Götter ändern sich. Hoffnung für die Theologie, in: Zeitschrift für Mission, Bd. 11, **1985**, 255.
- Körtner**, Ulrich H.J.: Evangelische Sozialethik. Grundlagen und Themenfelder, Göttingen **1999**.
- Koschut**, Ralf-Peter: Strukturen der Verantwortung: eine kritische Auseinandersetzung mit Theorien über den Begriff der Verantwortung unter besonderer Berücksichtigung des Spannungsfeldes zwischen der ethisch-personalen und der kollektiv-sozialen Dimension menschlichen Handelns, Frankfurt **1989**.
- Kreikebaum**, Hartmut: Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart **1996**.
- Krueger**, David A.: The Business Corporation and Productive Justice in the Global Economy, in: Krueger, David A. / Shriver, Donald W. / Nash, Laura L. / Stackhouse, Max L.: The Business Corporation and Productive Justice, (Abingdon Press Studies in Christian Ethics and Economic Life, Vol 3) Nashville **1997**, 17-96.
- Kunz**, Roger M.: Das Shareholder-Value-Konzept, in: Bruhn, Manfred et al.: Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden **1998**, 103-120.

- Kyora**, Stefan: Liberale Managementethik. Elemente, Argumente, Grenzen, in: Nutzinger, Hans G. und das Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik (dnwe Schriftenreihe; Folge 5), München-Mering **1999**, 155-182.
- Ladd**, John: Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations, in: *The Monist*, Vol. 54, **1970**, 488-516.
- Ladd**, John: Persons and Responsibility: Ethical Concepts and Impertinent Analogies, in: Curtler, Hugh (Hg.): *Shame, Responsibility, and the Corporation*, New York **1986**, 77-97.
- Lange**, Dietz: Ethik in evangelischer Perspektive. Grundfragen christlicher Lebenspraxis, Göttingen **1992**.
- Lenk**, Hans / Maring, Matthias: Verantwortung und Mitverantwortung bei korporativem und kollektivem Handeln in: Dies. (Hg.): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart **1992**, 153-164.
- Lenk**, Hans / Maring, Matthias: Verantwortung - Normatives Interpretationskonstrukt und empirische Beschreibung, in: Eckensberger, L.H. / Gähde, U. (Hg.), *Ethische Norm und empirische Hypothese*, Frankfurt **1993**, 222-243.
- Löwy**, Michael: Der Götze Markt. Die Kapitalismuskritik der Befreiungstheologie aus marxistischer Sicht, in: Jacob, Willibald / Moneta, Jakob / Segbers, Franz (Hg.): *Die Religion des Kapitalismus. Die gesellschaftlichen Auswirkungen des totalen Marktes*, Luzern **1996**, 109-119.
- Lübke**, Volkmar et al.: Der Unternehmenstester. Die Lebensmittelbranche, Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf, hg. v. imug - Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft / Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände (AgV) et al., Reinbek **1995**.
- Luhmann**, Niklas: Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie, in: Gerhardt, Marlis (Hg.): *Die Zukunft der Philosophie*, München **1975**, 85-107.
- Luhmann**, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt **1985**.
- Luhmann**, Niklas: Die Form "Person", in: *Soziale Welt* 42, **1991**, 166-175.
- Luhmann**, Niklas: Wirtschaftsethik - als Ethik? in: Wieland, Josef (Hg.): *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt **1993**, 134-147.
- Luhmann**, Niklas: Die Lebenswelt nach Rücksprache mit Phänomenologen, in: Preyer, Gerhard / Peter, Georg / Ulfig, Alexander (Hg.): *Protozoologie im Kontext: "Lebenswelt" und "System" in Philosophie und Soziologie*, Würzburg **1996**, 268-289.
- Luhmann**, Niklas: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt **1997**.
- Luther**, Martin: Ordnung eyns gemeynen Kastens. Radschlag wie die geystlichen gutter zu handeln sind (1523), in: D. Martin Luthers Werke, Kritische Gesamtausgabe, 1. Abt. Schriften, hg.v. J. K. F. Knaake et al., Bd. 12, Weimar **1891**, 11-15.
- Luther**, Martin: Von weltlicher Obrigkeit, wie weit man ihr Gehorsam schuldig sei (1523), in: D. Martin Luthers Werke, Kritische Gesamtausgabe, 1. Abt. Schriften, hg.v. J. K. F. Knaake et al., Bd. 11, Weimar **1900**, 245-281.
- Luther**, Martin: Kirchenpostille (1522), in: D. Martin Luthers Werke, Kritische Gesamtausgabe, 1. Abt. Schriften, hg.v. J. K. F. Knaake et al., Bd. 10/1/1, Weimar **1910**.
- Luther**, Martin: Der große Katechismus deutsch (1529), in: *Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche*, herausgegeben im Gedenkjahr der Augsburgischen Konfession 1930, 10. Aufl., Göttingen **1986**, 543-733.
- Lynas**, Mark: Ölkonzern mit schmutzigen Händen, in: *Greenpeace Magazin* 06/2001, Hamburg **2001**, 38-41.
- Maring**, Matthias: Modelle korporativer Verantwortung, in: *con-ceptus*, Zeitschrift für Philosophie Jg. 23, Nr. 58, Wien-Innsbruck **1989**, 25-41.
- Maring**, Matthias (2001a): Kollektive und korporative Verantwortung. Begriffs- und Fallstudien aus Wirtschaft, Technik und Alltag, (Forum Humanität und Ethik, Bd. 2) Münster **2001**.
- Maring**, Matthias (2001b): Verantwortung von Korporationen in: Wieland, Josef Hg.): *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökon. Beitr. z. Wirtsch.-Ethik und Wirtsch.-Kultur 6)* Heidelberg **2001**, 103-145.
- McCoy**, Charles Sherwood: Johannes Cocceius: Federal Theologian, in: *Scottish Journal of Theology* 16, Edinburgh **1963**, 352-370.
- McCoy**, Charles Sherwood: *The Covenant Theology of Johannes Cocceius*, (Diss., Yale University, 1957), Ann Arbor: University Microfilms **1965**.
- McCoy**, Charles Sherwood: *Götter ändern sich: Hoffnung für die Theologie*, München **1983**.

- McCoy**, Charles Sherwood: Covenant, Creation, and Ethics. A Federal Vision for Humanity and the Environment, in: Joranson, Philip N. / Butigan, Ken (Hg.): Cry of the Environment. Rebuilding the Christian Creation Tradition, Santa Fe, NM **1984**, 355-375.
- McCoy**, Charles Sherwood: Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance, Marshfield, Ma. **1985**.
- McCoy**, Charles Sherwood: Der Bund als Grundmetapher in der Politica des Johannes Althusius, in: Deuser, Hermann u.a. (Hg.): Gottes Zukunft - Zukunft der Welt (FS Jürgen Moltmann), München **1986**, 332-344.
- McCoy**, Charles Sherwood (1988a): The Centrality of Covenant in the Political Philosophy of Johannes Althusius, in: Dahm, Karl-Wilhelm u.a. (Hg.): Politische Theorie des Johannes Althusius (Rechtstheorie, Beiheft 7), Berlin **1988**, 187-199.
- McCoy**, Charles Sherwood (1988b): The Federal Tradition of Theology and Political Ethics: Background for Understanding the US Constitution and Society, in: Annual of the Society of Christian Ethics, Vol. 8, Washington, D.C. **1988**, 113-132.
- McCoy**, Charles Sherwood (1988c): God's Faithfulness: Federalism and the Future of Theology, in: Burnham, Frederic B. u.a. (Hg.): Love - the foundation of hope, San Francisco **1988**, 94-110.
- McCoy**, Charles Sherwood (1991a): Creation and Covenant: A Comprehensive Vision for Environmental Ethics, in: Robb, Carol S. / Casebolt, Carl J. (Hg.): Covenant for a New Creation: Ethics, Religion, and Public Policy, Maryknoll-Berkeley **1991**, 212-225.
- McCoy**, Charles Sherwood (1991b): Ethik für Organisationen, in: Marhold, Wolfgang / Schibilsky, Michael (Hg.): Ethik - Wirtschaft - Kirche. Verantwortung in der Industriegesellschaft (FS Dahm), Düsseldorf **1991**, 161-173.
- McCoy**, Charles Sherwood: Narrative Theology and Business Ethics: Story Based Management of Values, in: Williams, Oliver F. / Houck, John W. (Hg.): A Virtuous Life in Business, Lanham, Ma, **1992**, 51-72.
- McCoy**, Charles Sherwood / Baker, J. Wayne: The Fountainhead of Federalism: Heinrich Bullinger and the Covenantal Tradition, Louisville **1991**.
- McCoy**, Charles Sherwood / McCoy, Marjorie Casebier: The Transforming Cross, Nashville **1977**.
- Mead**, George Herbert: Sozialpsychologie, hg. v. Anselm Strauß, aus dem Amerikanischen v. Dieter Prokop, Neuwied-Berlin **1969**.
- Merle**, Jean-Christoph: Art. Tugendlehre, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1998**, 1570-1572.
- Mittelsdorf**, Kathleen: Neue Entwicklungen zum Unternehmensstrafrecht, in: Forum Wirtschaftsethik, 9. Jg / Nummer 2, Konstanz **2001**, 8-11.
- Morgan**, Gareth: Images of Organisation, Beverly Hills u.a. **1986**.
- Müller**, Eckart / Diefenbacher, Hans (Hg.): Wirtschaft und Ethik. Eine kommentierte Bibliographie, (FEST: Texte und Materialien, Reihe A, Nr. 39), Heidelberg **1992**.
- Müller**, Eckart / Diefenbacher, Hans (Hg.): Wirtschaft und Ethik. Eine kommentierte Bibliographie - Nachtrag -, (FEST: Texte und Materialien, Reihe B, Nr. 22), Heidelberg **1994**.
- Nethöfel**, Wolfgang: Theologische Hermeneutik. Vom Mythos zu den Medien, (NBST 9), Neukirchen-Vluyn **1992**.
- Nethöfel**, Wolfgang: Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche, in: Brummer, Arnd / Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg **1997**, 15-24.
- Nethöfel**, Wolfgang (1999a): Minus wird plus, aber nur mit Arbeit. Wie kriterienfähig ist der innerkirchliche Diskurs? (Pressemitteilung des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik an Philipps-Universität Marburg vom 2.8.1999) Marburg **1999**.
- Nethöfel**, Wolfgang (1999b): Ethik zwischen Medien und Mächten. Theologische Orientierung im Übergang zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, Neukirchen-Vluyn **1999**.
- Neuberger**, Oswald: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, **1990**, 3-10.
- Niebuhr**, Helmut Richard: The Meaning of Revelation, New York **1941**.
- Niebuhr**, Helmut Richard: Christ and Culture, New York **1951**.
- Niebuhr**, Helmut Richard: The Idea of Covenant and American Democracy, in: Church History XXIII, **1954**, 126-135.

- Niebuhr**, Helmut Richard: *The Responsible Self. An Essay in Christian Moral Philosophy*, New York 1963.
- Niebuhr**, Helmut Richard: *Radikaler Monotheismus, Theologie des Glaubens in einer pluralistischen Welt*, Gütersloh 1965.
- Niebuhr**, Helmut Richard: *Faith on Earth. An Inquiry into the Structure of Human Faith*, New Haven-London 1989.
- Niebuhr**, Reinhold: *Moral Man and Immoral Society. A Study in Ethics and Politics*, New York 1960.
- Novak**, Michael (Hg.): *Democracy and Mediating Structures: A Theological Inquiry*, (AEI symposia; 80-A), Washington D.C. 1980.
- Novak**, Michael: *A Theology of the Corporation*, in: Novak, Michael / Cooper, John W. (Hg.): *The Corporation: A Theological Inquiry* Washington, D.C. 1981, 203-224.
- Novak**, Michael: *Die Katholische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Trier: Paulinus 1996.
- Nunner-Winkler**, Gertrud: *Art. Verantwortung*, in: Enderle, Georges et al. (Hg.): *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg-Basel-Wien 1993, 1185-1192.
- Nutzinger**, Hans G. / Seifert, Eberhard K. / Stock, Eberhard: *Die Wahrnehmung von Verantwortung in der Energiepolitik und der Einsatz der Kernenergie, Überlegungen aus ökonomischer und aus theologischer Sicht*, in: *Theologische Aspekte der Wirtschaftsethik VII*, hg. v. Eilert Herms & Hans May (= Loccum Protokolle 79/89), Rehburg-Loccum 1991, 98-186.
- Nutzinger**, Hans G.: *Der Begriff Verantwortung aus ökonomischer und sozialetischer Sicht*, in: Homann, Karl (Hg.): *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd. 211)*, Berlin 1992, 43-67.
- o.Vf.**: *Art. Unternehmung / Unternehmen*, in: *Gabler-Wirtschafts-Lexikon*, 13. Aufl., Wiesbaden 1993, 3431f.
- Orth**, Ernst Wolfgang: *"Lebenswelt" als unvermeidliche Illusion? Husserls Lebensweltbegriff und seine kulturpolitischen Weiterungen*, in: Preyer, Gerhard / Peter, Georg / Ulfing, Alexander (Hg.): *Protosoziologie im Kontext: "Lebenswelt" und "System" in Philosophie und Soziologie*, Würzburg 1996, 28-40.
- Pape**, Helmut: *Art. Pragmatismus, philosophisch*, in: *Theologische Realenzyklopädie (TRE)*, Bd. 27, Berlin-New York 1997, 182-187.
- Parche-Kawik**, Kirsten: *Kaufmännische Berufsethik im Spannungsfeld von individueller Entwicklung und ökonomischer Funktionalität - Zur Bestimmung des "Moralisierungsbedarfs" im Kontext marktwirtschaftlicher Strukturen*, Manuskript, Mainz 2001.
- Pawlas**, Andreas: *Welche Beiträge leistet Martin Luther zu einer Unternehmensethik? Auf der Suche nach einer evangelischen Unternehmensethik*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 61, 1991, 379-398.
- Pawlas**, Andreas: *Die lutherische Berufs- und Wirtschaftsethik. Eine Einführung*, Neukirchen-Vluyn 2000.
- Peirce**, Charles Sanders: *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. 5: Pragmatism and Pragmaticism*, hg. v. Charles Hartshorne / Paul Weiss, 2. Aufl., Cambridge, Mass. 1960.
- Post**, Stephen G.: *A Theory of Agape. On the Meaning of Christian Love*, Lewisburg-London-Toronto 1990.
- Preyer**, Gerhard / Peter, Georg / Ulfing, Alexander: *Einleitung: "Lebenswelt" und "System" in Philosophie und Soziologie*, in: Dies. (Hg.): *Protosoziologie im Kontext: "Lebenswelt" und "System" in Philosophie und Soziologie*, Würzburg 1996, 9-27.
- Rappaport**, Alfred: *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart 1995.
- Rendtorff**, Trutz: *Vom ethischen Sinn der Verantwortung*, in: *Handbuch der christlichen Ethik*, Bd. 3, Freiburg i.B. 1982, 117-129.
- Rendtorff**, Trutz: *Ethik. Grundelemente, Methodologie und Konkretionen einer ethischen Theologie*, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1990.
- Rendtorff**, Trutz: *Gemeinwohl und Eigennutz: Knotenpunkte der Wirtschaftsethik*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 44, 1992, 485-497.
- Rich**, Arthur: *Wirtschaftsethik. Bd. 1: Grundlagen in theoretischer Perspektive* (1984), 3. Aufl., Gütersloh 1987.
- Rich**, Arthur: *Wirtschaftsethik. Bd. 2: Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht*, Gütersloh 1990.
- Ritschl**, Dietrich: *Zur Logik der Theologie: kurze Darstellung der Zusammenhänge theologischer Grundgedanken*, 2. Aufl., München 1988.

- Rohls, Jan:** Geschichte der Ethik, Tübingen **1991**.
- Röhr, Thomas (1998a):** Personalpolitik aus Sach- und Menschengerechtem. Unternehmensethik in theologischer Perspektive, (Leiten-Lenken-Gestalten, Bd. 2) Gütersloh **1998**.
- Röhr, Thomas (1998b):** Kirchliche Personalpolitik als sachgerechter und menschengerechter Beitrag zum Gemeinwohl, mehr als ein grammatisches Problem, in: Fetzer, Joachim / Gerlach, Jochen (Hg.): Gemeinwohl - mehr als gut gemeint? Klärungen und Anstöße, Gütersloh **1998**, 129-141.
- Rorty, Richard:** Introduction: Pragmatism and Philosophy, in: Ders.: Consequences of Pragmatism (Essays 1972-1980), Minneapolis **1982**, XIII-XLVIII.
- Rorty, Richard:** Der Spiegel der Natur. Eine Kritik der Philosophie, Frankfurt **1987**.
- Rorty, Richard:** The Linguistic Turn. Essays in Philosophical Method, Chicago **1992**.
- Rosenhagen, Ulrich:** Covenantal Relationships: Bund und Vertrag in der nordamerikanischen Ethik, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 42. Jg., Gütersloh **1998**, 146-161.
- Ruttmann, Hermann:** Für "Eine Neue Evangelische Kirche" in Deutschland. Überlegungen zum Ende des deutschen Landeskirkensystems, in: Ruttmann, Hermann (Hg.): Für eine Evangelische Kirche in Deutschland! o.O., **1998**, 9-43.
- Sandbothe, Mike (2000a) (Hg):** Die Renaissance des Pragmatismus. Aktuelle Verflechtungen zwischen analytischer und kontinentaler Philosophie, Weilerswist **2000**.
- Sandbothe, Mike (2000b):** Die pragmatische Wende des linguistic turn, in: Ders. (Hg.): Die Renaissance des Pragmatismus. Aktuelle Verflechtungen zwischen analytischer und kontinentaler Philosophie, Weilerswist **2000**, 96-126.
- Sauter, Gerhard / Schröder, Caroline:** Was bewegt die noramerikanische Theologie? Anstöße, Alternativen und Aufgaben theologischer Lehre in den USA, in: Verkündigung und Forschung, Bd. 38, 1, Gütersloh **1993**, 35-55.
- Schanz, Günther:** Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. Aufl., München **1993**.
- Schanz, Günther:** Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München **1994**.
- Scherer, Andreas Georg:** Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung (Ethische Ökonomie; 9), Heidelberg **2003**.
- Scherer, Andreas Georg:** Schwindende Grenzen zwischen Wirtschaft und Politik. Die neue Verantwortung der multinationalen Unternehmung und der Beitrag Karl Homanns zu ihrer Bestimmung, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 48. Jg., Gütersloh **2004**, 107-116
- Scherer, G.:** Art. Person III. (Neuzeit), in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 300-319.
- Scherhorn, Gerhard:** Bedürfnis und Bedarf, Sozialökonomische Grundbegriffe im Lichte der neueren Anthropologie, Berlin **1959**.
- Scherhorn, Gerhard:** Art. Bedarf, Bedürfnis, in: Evangelisches Soziallexikon. Neuausgabe, hg. v. Martin Honecker et al., Stuttgart **2001**, 161-164.
- Schild, W.:** Art. Person IV. (Recht), in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 322-335.
- Schindel, Martin:** Kirche im Kapitalismus. Kirche für andere, in: Ruttmann, Hermann (Hg.): Für eine Evangelische Kirche in Deutschland! o.O. **1998**, 44-60.
- Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst:** Ethik 1816: Einleitung, in: Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst: Werke. Auswahl in vier Bänden, Bd. 2, hg. v. Otto Braun, Leipzig **1927**.
- Schneeweiß, Antje:** Kursbuch Ethische Geldanlage. Aktien-Fonds-Beteiligungen, hg. v. Institut für Ökonomie und Ökumene SÜDWIND, Frankfurt **2002**.
- Schoenheit, Ingo / Hansen, Ursula:** Transparenz an den Finanzmärkten unter dem Gesichtspunkt des nachhaltigen Wirtschaftens, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 9, Heft 4, Heidelberg **2001**, 23-28.
- Schönberger, Rolf:** Art. Tugend II. Mittelalter, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründen, Basel-Stuttgart **1998**, 1548-1554.
- Schoppe, Siegfried G. et al.:** Moderne Theorie der Unternehmung, München-Wien **1995**.
- Schrenk, Gottlob:** Gottesreich und Bund im älteren Protestantismus vornehmlich bei Johannes Coccejus. Zugleich ein Beitrag zur Geschichte des Pietismus und der heilsgeschichtlichen Theologie, (Beiträge zur Förderung christlicher Theologie 2,5) Gütersloh **1923**.
- Schütt, H.-P.:** Art. Person III.10 (Analytische Philosophie), in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 319-322.

- Schütte**, Hans-Walter: Zwei-Reiche-Lehre und Königsherrschaft Christi, in: Hertz, Anselm et al. (Hg.): Handbuch der christlichen Ethik, Bd.1, Freiburg et al. **1978**, 339-353.
- Schwartländer**, Johannes: Art. Verantwortung, in: Handbuch philosophischer Grundbegriffe, hg. v. H. Krings, / H.M. Baumgartner & C. Wild, Bd. 6, München **1974**, 1577-1588.
- Schwartz**, Werner: Analytische Ethik und christliche Theologie, Göttingen **1983**.
- Schwarzwäller**, Klaus: Literatur zum Thema "Verantwortung", in: Theologische Rundschau 57, Tübingen **1992**, 141-179.
- Schweitzer**, Marcell: Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franz Xaver / Dichtl, Erwin / Schweitzer, Marcell (Hg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 5. Aufl., Stuttgart **1990**, 15-53.
- Schwemmer**, Oswald: Art. Verantwortung, in: Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Bd. 4, hg. v. Jürgen Mittelstraß, Stuttgart **1986**, 499-501.
- Schwemmer**, Oswald: Art. Handeln, in: Enderle, Georges et al. (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg-Basel-Wien **1993**, 415-421.
- Seebass**, Gottfried: Kollektive Verantwortung und individuelle Verhaltenskontrolle, in: Wieland, Josef (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökon. Beitr. z. Wirtsch.-Ethik und Wirtsch.-Kultur 6 ) Heidelberg **2001**, 79-99.
- Segbers**, Franz: Wider den Götzen Markt - Athen und Jerusalem im Erbe, in: Jacob, Willibald / Moneta, Jakob / Segbers, Franz (Hg.): Die Religion des Kapitalismus. Die gesellschaftlichen Auswirkungen des totalen Marktes, Luzern **1996**, 70-85.
- Segbers**, Franz: Keine Macht dem Markt, in: Zeitzeichen 4. Jg. / Nr. 3, Stuttgart **2003**, 24-26.
- Siemens AG**: Corporate Citizenship Report 2000. Unser Engagement für die Gesellschaft, Berlin-München **2000**.
- Singer**, Peter: Praktische Ethik, 2. Aufl., Stuttgart **1994**.
- Smith**, Adam: Der Wohlstand der Nationen (1789), Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, nach der 5. Aufl. 1789 übersetzt und hg. v. Horst Claus Recktenwald, 9. Aufl., München **2001**.
- Sombart**, Werner (1927): Der moderne Kapitalismus, Dritter Band in zwei Halbbänden: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, Unveränderter Nachdruck der 1. Auflage 1927, Berlin **1986**.
- Spaemann**, Robert: Personen. Versuche über den Unterschied zwischen "etwas" und "jemand", 2. Aufl., Stuttgart **1998**.
- Spiegel**, Yorick: Wirtschaftsethik und Wirtschaftspraxis - ein wachsender Widerspruch? Stuttgart **1992**.
- Spinner**, Helmut F.: Wozu das Böse gut und das Gute schlecht ist. Wenn die Moral sinkt, haben Verkünder neuer Ethiken Hochkonjunktur, in: DIE WELT, Nr. 6, **7.-8.1.1995**, G1.
- Stackhouse**, Max L.: The Moral Roots of the Corporation, in: Theology and Public Policy, Vol. 5, **1993**, 29-39.
- Stackhouse**, Max L.: The Moral Meanings of Covenant, in: The Annual of the Society of Christian Ethics, Dallas, Tx. **1996**, 249-264.
- Steinherr**, Christine / Steinmann, Horst / Olbrich, Thomas: Die U.S.-Sentencing Commission Guidelines. Eine Dokumentation, in: Alwart, Heiner (Hg.): Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft, (DNWE Schriftenreihe; Folge 3), München-Mering **1998**, 153-204.
- Steinmann**, Horst / Kustermann, Brigitte: Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess, in: Korff, Wilhelm et al. (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh **1999**, 210-231.
- Steinmann**, Horst / Löhr, Albert: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Dies. (Hg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart **1991**, 3-32.
- Steinmann**, Horst / Zerfass, Ansgar: Privates Unternehmertum und öffentliches Interesse, in: Wagner, Gerd Rainer (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Umweltschutz, Stuttgart **1993**, 3-26.
- Stemmer**, Peter: Art. Tugend I. Antike, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründel, Basel-Stuttgart **1998**, 1532-1548.
- Stierle**, Wolfram: Chancen einer ökumenischen Wirtschaftsethik. Kirche und Ökonomie vor den Herausforderungen der Globalisierung, Frankfurt **2001**.
- Stock**, Eberhard: Bericht über die Tagung "Die Behandlung des Verantwortungsproblems in der bestehenden Wirtschaftsordnung. Theoretische Orientierung" in: Theologische Aspekte der Wirtschaftsethik II, hg. v. E. Herms & H. May (Loccum Protokolle), 2. Aufl., Rehburg-Loccum **1991**, 147-158.
- Stübinger**, Ewald: Wirtschaftsethik (I), Literaturbericht, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 40. Jg., Gütersloh **1996**, 148-161.

- Stübinger**, Ewald: Wirtschaftsethik (II), Literaturbericht, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 40. Jg., Gütersloh **1996**, 226-244.
- Suchanek**, Andreas: Ökonomische Ethik, Tübingen **2001**.
- Summer**, Ludwig: Der unternehmensethische Begriff der "Verantwortung". Eine Grundlegung im Anschluss an Jonas, Kant und Habermas, Wiesbaden **1998**.
- Theunissen**, Michael: Art. Personalismus, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7, hg. v. Joachim Ritter & Karlfried Gründer, Basel-Stuttgart **1989**, 338-342.
- Thompson**, Paul B.: Why Do We Need a Theory of Corporate Responsibility? in: Curtler, Hugh (Hg.): Shame, Responsibility, and the Corporation, New York **1986**, 113-135.
- Tödt**, Heinz Eduard: Versuch zu einer Theorie ethischer Urteilsfindung, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 21. Jg., Gütersloh **1977**, 81-93.
- Tödt**, Heinz Eduard: Theologie der Gesellschaft oder theologische Sozialethik? (1961) Ein kritischer Bericht über Wendlands Versuch einer evangelischen Theologie der Gesellschaft, in: Ulrich, Hans G. (Hg.): Evangelische Ethik. Diskussionsbeiträge zu ihrer Grundlegung und ihren Aufgaben, München **1990**, 146-176.
- Tödt**, Heinz Eduard: Versuch einer ethischen Theorie sittlicher Urteilsfindung (1979), in: Ulrich, Hans G. (Hg.): Evangelische Ethik. Diskussionsbeiträge zu ihrer Grundlegung und ihren Aufgaben, München **1990**, 295-322.
- Troeltsch**, Ernst: Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen, Tübingen **1912**.
- Ulrich**, Hans G.: Theologische Ethik im englischsprachigen Kontext. Zur neueren Diskussion in Nordamerika, in: Verkündigung und Forschung, Bd. 38, 1, Gütersloh **1993b**, 61-84.
- Ulrich**, Hans G.: Theologische Ethik im englischsprachigen Kontext (II), in: Verkündigung und Forschung, Bd. 39, 2, Gütersloh **1994**, 60-81.
- Ulrich**, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien **1993a**.
- Ulrich**, Peter: Brent Spar und der "moral point of view", Reinterpretation eines unternehmensethischen Realfalls (Replik), in: Die Unternehmung, 50. Jg., Bern u.a. **1996**, 27-46.
- Ulrich**, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern-Stuttgart-Wien **1997**.
- Ulrich**, Peter / Lunau, York / Weber, Theo: 'Ethikmassnahmen' in der Unternehmenspraxis - Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen: Ergebnisse einer Befragung, in: Ulrich, Peter / Wieland, Josef (Hg.): Unternehmensethik in der Praxis (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19), Bern-Stuttgart-Wien **1998**, 121-194.
- Ulshöfer**, Gotlind Britta: Ökonomie und Theologie. Beiträge zu einer prozesstheologischen Wirtschaftsethik, (Leiten-Lenken-Gestalten, Bd. 8) Gütersloh **2001**.
- van Gerwen**, Jef: Centesimus Annus and a Multi-Disciplinary Perspective on the Nature of the Firm, in: The Second International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education, Antwerpen, Juli 1997, masch., **1997**.
- Vanberg**, Viktor: Markt und Organisation. Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 31) Tübingen **1982**.
- Velasquez**, Manuel G.: Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do, in: Business and Professional Ethics Journal, Vol. 2, Gainesville, Fla. **1983**, 1-18.
- Velasquez**, Manuel G.: Business Ethics. Concepts and Cases, 4. Aufl., Upper Saddle River, N.J. **1998**.
- Velasquez**, Manuel G.: Debunking Corporate Moral Responsibility, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 13, Charlottesville, Va. **2003**, 531-562.
- Vieweger**, Hans-Joachim / Mockler, Marcus: Kann denn Börse Sünde sein? Geld mit gutem Gewissen anlegen - geht das? Basel **2002**.
- Walton**, Clarence C.: Soziale Verantwortung von Unternehmen (= Corporate Social Responsibilities, 1967), Gerling-Akademie-Verlag **1999**.
- Weber**, Max: Politik als Beruf (1919), in: Weber, Max: Gesammelte Politische Schriften, Potsdamer Internet-Ausgabe, <http://www.uni-potsdam.de/u/paed/pia/index.htm> **1999**, 396-450.
- Weber**, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1920), in: Ders.: Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, hg. v. Johannes Winckelmann, 9. Aufl., Gütersloh **2000**, 27-277.
- Weischedel**, Wilhelm: Das Wesen der Verantwortung (1933), 3. Aufl., Frankfurt **1972**.
- Weise**, Peter et al.: Neue Mikroökonomie, 2. Aufl., Heidelberg **1991**.

- Weise, Peter:** Intrinsische Motivation und Moral: Internalisierung von Normen und Werten aus ökonomischer Sicht, in: Held, Martin / Nutzinger, Hans G. (Hg.): Institutionen prägen Menschen. Bausteine zu einer allgemeinen Institutionenökonomik, Frankfurt-New York **1999**, 207-230.
- Welker, Michael:** Entwicklungstendenzen der Systematischen Theologie in den USA, in: Verkündigung und Forschung, Bd. 38, 1, Gütersloh **1993**, 20-35.
- Wendland, Heinz-Dietrich:** Die Kirche in der modernen Gesellschaft, Entscheidungsfragen für das kirchliche Handeln im Zeitalter der Massenwelt, Hamburg **1956**.
- Wendland, Heinz-Dietrich:** Botschaft an die soziale Welt. Beiträge zur christlichen Sozialethik der Gegenwart, Hamburg **1959**.
- Wendland, Heinz-Dietrich:** Die Wirkung der christlichen Eschatologie auf die Gestaltung der christlichen Sozialethik (1957), in: Ulrich, Hans G. (Hg.): Evangelische Ethik. Diskussionsbeiträge zu ihrer Grundlegung und ihren Aufgaben, München **1990**, 66-74.
- Wenger, Ekkehard / Knoll, Leonhard / Knoesel, Jochen:** Der systematische Besuch von Hauptversammlungen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung, in: Elschen, R. u.a. (Hg.): Unternehmenstheorie und Besteuerung, FS D. Schneider, Wiesbaden **1995**, 749-774.
- Wensveen Siker, Louke van:** Christ and Business: A Typology for Christian Business Ethics, in: Journal of Business Ethics, Vol. 8, Dordrecht **1989**, 883-888.
- Werbick, Jürgen:** System und Subjekt, in: Böckle, Franz u.a. (Hg.): Christlicher Glaube in moderner Gesellschaft, Teilband 24, Freiburg-Basel-Wien **1981**, 100-144.
- Werhane, Patricia H.:** Persons, Rights, and Corporations, Englewood Cliffs, N.J. **1985**.
- Werhane, Patricia H.:** Corporate and Individual Moral Responsibility: A Reply to Jan Garrett, in: Journal of Business Ethics, Vol. 8, Dordrecht **1989**, 821-822.
- Werhane, Patricia H.:** Rechte und Verantwortung von Korporationen (1985), in: Lenk, Hans / Maring, Matthias (Hg.): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart **1992**, 329-336.
- Wieland, Josef:** Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikan. Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it, Bern u.a. **1993**.
- Wieland, Josef (1996a):** Ökonomische Organisation, Allokation und Status. (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften; Bd. 92), Tübingen **1996**.
- Wieland, Josef (1996b):** "Option für die Armen?" Grenzübergänge der Sozialethik, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 40. Jg., Gütersloh **1996**, 57-66.
- Wieland, Josef (2001a):** Art. Unternehmen, Unternehmer, I. Wirtschaftswissenschaftlich, II. Ethisch, in: Lexikon für Theologie und Kirche, hg. v. Walter Kasper et al., Bd. 10, 3. Aufl., Freiburg **2001**, 440-442.
- Wieland, Josef (2001b):** Die Tugend kollektiver Akteure, in: Ders. (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökonomie; 6) Heidelberg **2001**, 22-40.
- Wieland, Josef (Hg.):** Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective, Heidelberg **2003**.
- Wittgenstein, Ludwig (1921):** Logisch-philosophische Abhandlung. Tractatus logico-philosophicus, in: Ders.: Werkausgabe Bd. 1, Frankfurt **1984**, 7-85.
- Wittgenstein, Ludwig (1953):** Philosophische Untersuchungen, in: Ders.: Werkausgabe Bd. 1, Frankfurt **1984**, 225-580.
- Wollnik, Michael:** Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart **1993**, 277-295.
- Zajitschek, Susanne Elisabeth:** Corporate Ethics Relations. Orientierungsmuster für die legitime Gestaltung unternehmensexterner Beziehungen, St. Gallen **1997**.
- Zimmerli, Walter Ch.:** Wandelt sich die Verantwortung mit dem technischen Wandel?, in: Lenk, Hans / Ropohl, Günter (Hg.): Technik und Ethik, Stuttgart **1987**, 92-111.
- Zimmermann, Gunter:** Gottesbund und Zwei-Reiche-Lehre bei Calvin und in den ‚Vindiciae contra tyrannos‘, in: Zeitschrift für Kirchengeschichte 104, Stuttgart **1993**, 28-48.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Frageraster zur Spezifizierung von Verantwortungstypen (Lenk/Maring)	90
Abb. 2:	Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Grundstruktur	151
Abb. 3:	Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Beispiel 1	151
Abb. 4:	Matrix des Gefangenen-Dilemmas, Beispiel 2	153
Abb. 5:	Matrix des Vertrauens-Spiels	153
Abb. 6:	The Goods of the Organisation (Alford / Naughton)	308
Abb. 7:	Handlungsfelder, Tugenden und Sozialprinzipien des Managements (Alford/Naughton)	309
Abb. 8:	Theologische Tugenden des Managements (Alford/Naughton)	310
Abb. 9:	Die Funktionsweisen (usus) von Gesetz und Evangelium	350
Abb. 10:	Formales Schema zur Entwicklung ekklesiologischer Modelle	371

Wohin führen die immer komplexer und unüberschaubarer werdenden ökonomischen Vernetzungen? Entwickelt sich eine Art »ethischer Unzurechnungsfähigkeit«, die Diffusion von Verantwortung, oder gibt es ein anderes Konzept: die moralische Verantwortlichkeit eines Unternehmens?

Diese erhellende Studie fragt nach Begriff und Konzept der Unternehmensverantwortung, ihren möglichen und unmöglichen Konnotationen sowie nach ihrer Verwendung und Auslegung.

Eine sprachlich wie auch sachlich originelle Darstellung über die sozialen Ursachen und semantischen Folgen eines komplexen Phänomens.

*Ausgezeichnet mit dem Max-Weber-Preis  
für Wirtschaftsethik 2004*

