

zu|schnitt #16

Über die Verantwortung der Unternehmen

Lehrstuhl für Kulturtheorie und -analyse
Department for Communication & Cultural Management

von Dirk Baecker

Abstract

The paper inquires into the responsibility of enterprises in a liberal society, which is uncertain about its ability to correct errors in a measure claimed by liberal theory. Modern society encourages, and bears with, enterprises as autonomous, even if socially embedded producers of decisions about production, consumption, and finance, which provide the society not only with goods and services on a historically unprecedented level but also with a remarkable stress relating to patterns of work and life, to systemic risks of the reproduction of capital, and to so called external effects in the ecology of the earth. The paper discusses the organization of responsibility both within the organization of enterprise as with respect to the overall society without having to go into moral or ethical considerations.

Zusammenfassung

Der Artikel stellt die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen in den Zusammenhang der Beobachtung einer liberalen Gesellschaftsordnung, von der man sich nicht sicher ist, ob sie in einem hinreichenden Ausmaß zur Fehlerkorrektur in der Lage ist. Die moderne Gesellschaft leistet sich Unternehmen als autonome, wenn auch gesellschaftlich eingebettete Produzenten von Entscheidungen über Produktion, Konsum und Finanzierung, die diese Gesellschaft um den Preis eines nicht unerheblichen sozialen Stresses mit Gütern und Dienstleistungen auf einem allerdings historisch einmaligen Niveau versorgen. Der Artikel untersucht die Organisation der Verantwortung innerhalb eines Unternehmens und gegenüber der Gesellschaft, ohne dafür auf moralische oder ethische Überlegungen zurückgreifen zu müssen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Zusammenfassung	1
Inhaltsverzeichnis	2
I. Ein Runaway System	3
II. Die liberale Gesellschaftsordnung	4
III. Welchen Unterschied macht das Unternehmen?	7
IV. Interesse, Planung und Entscheidung	10
V. Die Dialektik der Verantwortung	17
Literaturverzeichnis	19

I. Ein Runaway System

Worin besteht die Verantwortung der Unternehmen? Adam Smith wäre bereits von der Fragestellung überrascht gewesen. Wie kann man die Verantwortung von Unternehmen in Frage stellen, die Produkte zu Preisen anbieten, die von Kunden bezahlt werden, die Arbeitsplätze zu Löhnen anbieten, die von Arbeitnehmern akzeptiert werden, die auf Produktionsverfahren zurückgreifen, die den Sicherheitsanforderungen genügen, die von Behörden aufgestellt worden sind, und die ihren Verträgen eine Rechtsform geben, die vor Gericht jederzeit überprüft werden kann? Allenfalls hätte er die Frage zurückgegeben und die Gesellschaft und ihre kritische Öffentlichkeit an ihre Verantwortung dafür erinnert, sich von den das unternehmerische Handeln begleitenden "eigennützigen Sophistereien der Kaufleute und Unternehmer" nicht den "gesunden Menschenverstand" verwirren zu lassen (Smith 1978, S. 406 f.). Solche Sophistereien waren für ihn vor allem dann zu beobachten, wenn Unternehmen zur Sicherung ihrer eigenen Absatzmärkte für die Einschränkung des Wettbewerbs im Allgemeinen und des Freihandels im Besonderen plädieren.

Damit ist unternehmerisches Handeln doppelt thematisiert. Zum einen handeln Unternehmen gegenüber Kunden, Arbeitnehmern, Geldgebern und Aufsichtsorganen zwangsläufig verantwortlich, weil andernfalls ihr Erfolg gefährdet wäre. In diese Verantwortung gegenüber den so genannten *stakeholdern* ist bereits sehr viel von dem eingebettet, was man dann auch gesellschaftliche Verantwortung nennen könnte. Denn wer soll diese Gesellschaft sein, wenn nicht die der Kunden, Arbeitnehmer, Geldgeber und Aufsichtsorgane? Und auch die Instrumente, mit denen dafür gesorgt wird, dass diese Verantwortung ernst genommen wird, sind denkbar scharf. Die Kunden können weg bleiben oder nicht mehr bereit sein, die hohen Preise zu zahlen. Die Arbeitnehmer können höhere Lohnforderungen stellen und streiken. Die Geldgeber können ihr Kapital zurückziehen oder höhere Zinsen fordern. Und die Aufsichtsorgane haben die Durchsetzungsmacht des Staates auf ihrer Seite. Nimmt man hinzu, dass kritische Massenmedien ein Auge darauf haben, dass ein Unternehmen keine unverhältnismäßige Bindungsmacht gegenüber diese *stakeholdern* entwickelt und die Wirtschaftspolitik jederzeit bereit ist, die feine Unterscheidung zwischen Intervention in unternehmerische Entscheidungen einerseits und Rahmensetzung durch die Ordnungs- und Wettbewerbspolitik andererseits in die eine oder andere Richtung nachzuziehen (Eucken 1952), braucht man sich eigentlich um die Wahrnehmung der Verantwortung der Unternehmen kaum noch Sorgen zu machen. Und nach wie vor gilt, dass diese Verantwortung gerade deswegen greift, weil sie nicht etwa zentral, sondern dezentral wahrgenommen wird (Röpke 1994).

Zum anderen jedoch braucht man diese Bedingungen der Wahrnehmung von Verantwortung in Unternehmen und durch Unternehmen nur auszubuchstabieren, um Zweifel aufkommen zu lassen. Die Sophistereien, von denen Adam Smith gesprochen hat, sind nicht darauf begrenzt, dass Unternehmervereinigungen immer etwas einfällt, um für den Schutz der Märkte und gegen zu hohe Löhne zu plädieren. Vielmehr gibt es zahllose Rhetoriken und Praktiken, die den Kunden ein Kaufen, den Arbeitnehmern ein Arbeiten, den Investoren ein Investieren und den Aufsichts-

organen ein Beaufsichtigen nahe legen und erleichtern, das Kriterien des verantwortlichen Umgangs mit den Ressourcen der Erde, mit den Möglichkeiten der eigenen Intelligenz, mit der Förderung einer guten Sache und mit den gesetzlichen Möglichkeiten nicht immer entspricht. Der Geiz der Kunden, die Abhängigkeit der Arbeitnehmer, die Gier der Investoren und die Überlastung der Behörden, allesamt sprichwörtlich, definieren Randbedingungen, die das Gegenteil dessen sind, was man sich unter einer verantwortlichen Wirtschaft vorstellen möchte. Sie verwandeln die Wirtschaft in jenes *runaway system*, dessen Kontrollmechanismen gerade so weit reichen, dass sie in der Lage sind, jede Intervention, die das freie Spiel dieser Kräfte behindern könnte, zu verhindern. Nachhaltig ist am Zusammenspiel von Unternehmen, Kunden, Arbeitnehmern, Investoren und Aufsichtsorganen hier nur, dass alle Beteiligten sicher zu stellen versuchen, dass ihnen niemand in die Quere kommt.

So sehr wir das Bild einer unternehmerischen Wirtschaft hier in beide Richtungen, in die Richtung der Garantie von Verantwortlichkeit und in die Richtung der Freisetzung von Unverantwortlichkeit, überzeichnet haben mögen, so unbezweifelbar ist, dass beide Beschreibungen den empirisch vorliegenden Sachverhalt treffen. Offenbar haben wir es mit einer Dialektik der Verantwortung wie einst mit einer Dialektik der Aufklärung zu tun, die es unmöglich macht, ein eindeutiges Urteil zu treffen. Von einer geordneten Vernunft kann ebenso wenig die Rede sein wie von einem unkontrollierten Wahnsinn. Und doch ist beides nicht falsch.

II. Die liberale Gesellschaftsordnung

Außer Frage steht offenbar, dass Unternehmen in einer liberalen Gesellschaftsordnung, die es ihnen erlaubt, wie Friedrich August von Hayek formuliert hat, genau die Fehler zu machen, die von anderen Unternehmen, mit denen sie im Wettbewerb stehen, dann korrigiert werden,¹ innerhalb und außerhalb der Organisation gesellschaftlich so vernetzt sind, dass die Auswahl der Produkte, die Festsetzung der Preise, die Einigung auf bestimmte Arbeitsverträge und Löhne sowie die Entscheidung für bestimmte Produktionsverfahren und Vertriebswege nicht anders als verantwortlich wahrgenommen werden kann. Denn mit jeder dieser Entscheidungen antwortet das Unternehmen auf Möglichkeiten, Gelegenheiten und Einschränkungen, die ihm in seinem Umfeld begegnen (siehe zum "Grundzug der Responsivität" jeden Verhaltens Waldenfels 1994, S. 320 ff.). Das soll nicht heißen, dass alle diese Entscheidungen einvernehmlich getroffen werden. Das Gegenteil ist der Fall. Sie sind das Produkt eines dauernden Streites, der mit jedem Preis, jedem Lohn, jedem Vertrag, jedem Verfahren nur für einen Moment geschlichtet wird, aber jederzeit wieder ausbrechen kann (Tarde 1902). Gerade dieser Streit ist es, der si-

¹ So, wenn auch mit Bezug auf Individuen, nicht auf Unternehmen, von Hayek 1976a. Hier auch der Hinweis darauf, dass der Individualismus eine "Theorie der Gesellschaft" sei, nämlich eine Theorie der Begrenzung des von fehlbaren Individuen angerichteten Schadens durch (a) die Beschränkung des Einflusskreises einzelner Individuen und (b) die Sicherstellung der Korrigierbarkeit individuellen Verhaltens durch anderes individuelles Verhalten. Es wird uns oben im Text die Frage beschäftigen, ob dieser Individualismus auch dann noch eine hinreichende Theorie der Gesellschaft ist, wenn Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen auftreten, die (a) den Einflusskreis von Einzelnen ausweiten und (b) die Möglichkeiten der Korrektur einschränken. Siehe dazu die Sorgen von Perrow 2002.

cherstellt, dass die Verantwortung verantwortlich wahrgenommen wird. Ohne die Möglichkeiten des Einspruches, des Widerstands, des Ausweichens liefe die Verantwortung ins Leere, da derjenige, dem verantwortlich geantwortet wird, nicht den Einfluss hätte, auch die richtigen, die auf Verantwortung zielenden Fragen zu stellen.

Die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen wird nicht gestellt, weil diese Vernetzung des Unternehmens in die Gesellschaft in Frage gestellt wird. Sondern sie wird gestellt, weil diese Vernetzung offenbar zu kurz greift. Das verleiht der Frage ihren kritischen und pädagogischen Impuls. Ewas genügt nicht; es könnte besser gemacht werden. Die Frage nach der Verantwortung des Unternehmens erhebt dort ihre Stimme (*voice*), wo ein bestimmtes Einverständnis mit den Unternehmen (*loyalty*) innerhalb wie außerhalb der Unternehmen offenbar Überhand genommen hat und die Möglichkeit des Ausweichens (*exit*) nicht besteht, weil die moderne Gesellschaft auf Gedeih und Verderb darauf angewiesen ist, mit diesen Unternehmen und nicht neben ihnen ihren Weg zu finden (Hirschman 1970). Nicht nur die Sophistereien der Kaufleute und Unternehmer, sondern auch die Macht der Unternehmen auf Produkt- und Arbeitsmärkten, in der Wirtschaftspolitik und in der Finanzierung des Staatshaushalts haben offenbar dazu geführt, dass zum einen ökologischen Ungleichgewichten und nationalen Eigeninteressen nicht wirksam gegengesteuert werden kann und zum anderen zahllose Bedürfnislagen, denen es an Zahlungsfähigkeit mangelt, nicht bedient werden.

Die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen kritisiert ein zu kurz greifendes, ein zu schnell erreichtes Einverständnis der Unternehmen mit Kunden, Arbeitnehmern, Investoren, Finanzämtern und Aufsichtsorganen, die sich gemeinsam auf Sophistereien zugunsten der herrschenden Umstände eingelassen haben, die mit fahrlässigen und gefährlichen Blindheiten gegenüber den ökologischen, den sozialen und den psychischen Folgeschäden eines industriellen Wachstums auf der Grundlage der Ausbeutung nicht-erneuerbarer fossiler Energien einhergehen. Offenbar hat man nicht mehr den Eindruck, dass der Klimawandel, der soziale Ausschluss der "Überflüssigen" (Bude 2008; Bude/Willisch 2008) und der seelische und körperliche Stress der abhängig Beschäftigten durch gesetzliche Vorschriften, Umverteilungen durch den Wohlfahrtsstaat und medizinische Angebote korrigiert werden können, sondern dass ihnen dort begegnet werden muss, wo sie verursacht werden. Den gesetzlichen Vorschriften fehlt es international an Durchsetzungsfähigkeit, der Wohlfahrtsstaat ist längst an die Grenzen seiner Refinanzierbarkeit durch Steuern, die von denselben Unternehmen aufgebracht werden müssen, die sich kontrollieren lassen sollen, gestoßen und eine Medizin, die sich um chronifizierte Krankheiten kümmern soll, ist offenbar auch nicht mehr durch Krankenkassenbeiträge finanzierbar, die von den Kranken geleistet werden.

Adam Smith wäre heute mit dem Problem konfrontiert, dass das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Gesellschaft so gut funktioniert, dass Hinweise auf Folgeschäden lange Zeit kein Gehör fanden. Unternehmen und Gesellschaft haben sich in eine Rhetorik und Praxis des Fortschritts, des Wachstums und der Wohlfahrt verwickelt, die sich selbst die Grundlagen raubt. Und sie tut dies nicht mehr *wirtschaftlich*, wie es Karl Marx mit seiner Theorie vom tendenziellen Fall der Profitrate erwartet hat (Marx 1979, S. 221 ff.), und auch nicht mehr *sozial*, wie es Joseph Alois Schumpeter mit seiner Theorie vom Aufzehren der gleichwohl unverzichtbaren ge-

sellschaftlichen Traditionen durch die Rationalität des Fortschritts vermutet hat ("bröckelnde Mauern": Schumpeter 1987, S. 213 ff.), sondern *ökologisch* und nimmt sich damit die Basis, auf die beide, Unternehmen wie Gesellschaft, angewiesen sind. In der einschlägigen Debatte zur *corporate social responsibility* und zur *social entrepreneurship*, die Konsequenzen aus dem Ruf nach der Verantwortung der Unternehmen gezogen hat, ist dies zwar noch unüblich, aber das Stichwort der "Ökologie" reicht epistemologisch ebenso wie kognitionswissenschaftlich über Fragen des Umweltschutzes hinaus und betrifft längst auch andere Sachlagen in der Umwelt der Gesellschaft, angefangen mit den Körpern und Psychen der beteiligten Menschen und einschließlich all jener Geister, Götter, Teufel, Tiere und Maschinen, die die moderne Gesellschaft aus dem engeren Kreis der Geselligkeit verbannt hat. – Es ist eine der meist unbemerkten Pointen der von Niklas Luhmann ausgearbeiteten Theorie sozialer, das heißt gegenüber Natur, Leben und Bewusstsein ausdifferenzierten Systeme, diesen Ausschluss thematisieren zu können (Luhmann 1984, 1995a; vgl. Latour 2001).

Wie verantwortet man sich gegenüber Sachlagen, mit denen man nicht mehr zu kommunizieren versteht, die nicht zahlen können, keine Macht aufbauen, keine Gerechtigkeit in Anspruch nehmen, keine Liebesangebote machen, keine Wahrheit auf ihrer Seite haben und weder Gedichte schreiben noch Musikstücke komponieren? Sicher, wir haben die Bewegung des *new age*, innerhalb derer man wieder darüber sprechen konnte, dass man auch mit der See, mit Steinen und Tomaten sprechen kann, wir haben Bemühungen um eine Ethik der Natur, wir haben eine Kunst und eine Ästhetik, die sich schon seit Jahrhunderten mit der Öffnung der Wahrnehmung für das Nichtkommunizierbare beschäftigen, und wir haben eine Religion, die es unbestimmt werden lässt, ob und wie und woraufhin wir von einer ihrerseits unbeobachtbaren Entität beobachtet werden. Aber all dem mangelt es an Resonanz, mit einem Begriff von Niklas Luhmann (1986, S. 91 ff.), innerhalb der weit reichenden und folgenreich ausdifferenzierten Kommunikationssysteme der Gesellschaft, also innerhalb des Rechts, der Politik, der Wissenschaft und der Wirtschaft. Das heißt, es wird gesagt, aber nicht gehört; und dies nicht aus bösem Willen, sondern weil diese Kommunikationssysteme sich mit großem Erfolg auf die Abstimmung mit ihrer eigenen Komplexität konzentrieren. Stattdessen "resonieren" die Massenmedien, dies jedoch in ihrem üblichen Modus der Amplifikation über Skandalisierung, Personalisierung, Moralisierung und, wieder abschwächend, Eventualisierung, womit ebenfalls niemandem geholfen ist, sondern allenfalls eine Erregung wächst, die nur zwischen Empörung und Hilflosigkeit oszillieren kann.

Aber auch Friedrich August von Hayek wäre vermutlich ratlos. Eine auf individuelle Fehlerkorrektur eingestellte liberale Theorie der Gesellschaft hat weder mit Organisationen gerechnet, die in der Lage sind, sich gegenüber Fehlerzuschreibungen externer wie interner Kritiker durch Öffentlichkeitsarbeit und Hierarchie zu immunisieren, noch mit kollektiven, das heißt jedes Individuum bindenden Zuständen der Gesellschaft, die keine Instanz mehr kennen, die korrigierend eingreifen könnte. Deswegen führen wir gegenwärtig unsere Debatte um die Grenzen der politischen Ökonomie. Wir haben kaum begriffen, wie trennscharf und effizient das ökonomische Kalkül der gegenwärtigen Vorsorge für zukünftige Bedürfnislagen, das heißt eines je gegenwärtigen Bedürfnisverzichts zugunsten von Produktion gewesen ist (Xenophon 1956; Menger 1968;

Luhmann 1970; Baecker 2006), da müssen wir uns mit seinen Grenzen befassen und nach Korrekturen suchen, die weder ökonomisch noch politisch, weder rechtlich noch wissenschaftlich, weder pädagogisch noch ästhetisch auf der Hand liegen. Die Planwirtschaft ist keine Alternative zur Marktwirtschaft; die Politik ist hinreichend damit beschäftigt, lokale Machtzentren aufzubauen und zu erhalten, die sich global halten können; das Recht hat alle Hände voll zu tun, die verschiedensten Ordnungsregime der gegenwärtigen Weltgesellschaft im Blick zu behalten und für ihre Kollisionen geeignete normative Regulierungen vorzuhalten (Fischer-Lescano/Teubner 2006); die Wissenschaft spielt den Betrieb der Forschung ("evidence-based research") und der Lehre ("Bologna") gegen Problemstellungen aus, die von der herrschenden Meinung abweichen; die Erziehung vernachlässigt gegenüber den vielen guten Lehren, die sie anzubieten hat, die Pflege jener intelligenten Umstände, unter denen man auch zu lernen bereit wäre; und die Kunst dient dem Kommerz mit jenen, die die Geldanlage suchen, wie mit jenen, die Trost suchen. In dieser Situation hilft nur noch die Religion. Sie erlaubt es, für richtig zu halten, wofür man keine anderen Anhaltspunkte als sich selber hat. Aber wer hat dazu noch die Kraft?

Dieses Bild ist mit Sicherheit zu schwarz gemalt. Viel zu viel bewegt sich längst, um es sich mit rascher Gesellschaftskritik und trauriger Kulturkritik so einfach machen zu können. Aber ganz falsch ist das Bild deswegen nicht. Vor allem jedoch ist es der Rahmen für die Suche nach einer sinnvollen Form für die Verantwortung der Unternehmen.

III. Welchen Unterschied macht das Unternehmen?

Unternehmen sind so sehr das Kind ihrer Gesellschaft, wie diese Gesellschaft unter anderem auch das Produkt ihrer Unternehmen ist. Darauf macht die Wirtschaftsgeschichte seit jeher aufmerksam (Weber 1991; Sombart 1987; Braudel 1985-86, 1991; Wallerstein 2004). Deswegen ist das eine nicht mit dem anderen identisch, wie es das Wort will, das behauptet, was für General Motors, Ford und Chrysler gut sei, sei auch für Amerika gut (ein Beispiel, an dem man sehen kann, wie problematisch Beispiele sind), aber außer Frage steht zum einen, dass man sich die Versorgung einer Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen, Arbeitsplätzen, Geldanlagemöglichkeiten und Steuergeldern ohne Unternehmen trotz zum Teil erheblicher Bemühungen des Staates auf einigen dieser Felder nicht wirklich vorstellen kann, und steht zum anderen, dass ohne die Bereitstellung von Konsumnachfrage, Arbeitsmotivation und Arbeitskompetenzen, Vermögen, Karriereabsichten, staatlichen Bedingungen der gesetzlichen Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen, technischem Erfindergeist und nicht zuletzt Bereitschaft für das Neue durch die Familien, die Religion, die Politik, die Wissenschaft und die Kultur der Gesellschaft auch Unternehmen nicht möglich wären.² Dass insbesondere die Bereitstellung

² Max Webers Soziologie ist unter anderem dafür berühmt geworden, neben der Frage nach den kulturellen Voraussetzungen ("Wirtschaftsethik" der Weltreligionen) auch die Frage nach den kulturellen Folgen (Erziehung, Bildung, Prüfung) der Bürokratie im Allgemeinen und des Unternehmergeistes im Besonderen zu stellen (doch auch Weber hat hier durchaus einen Unterschied gesehen), siehe Weber 1988 und 1990, S. 551 ff.

von Konsumchancen, Arbeitsplätzen und Karrieremöglichkeiten durch Unternehmen (und andere Organisationen) die Strukturen der Familie und der Erziehung verändert, da hier die Spannungen ausgehalten und gepflegt werden müssen, die der Bedürfnisaufschub und die Karriereanforderungen mit sich bringen, bis man endlich am Ziel seiner Wünsche ist (und sich wundert, ob es der Mühe wert gewesen ist), ist ein zentraler Topos der Soziologie der modernen Gesellschaft (Durkheim 1988; Parsons/Smelser 1984, insbes. S. 53).

Andererseits macht jedes Unternehmen in der Gesellschaft einen Unterschied, der nicht problemlos auszuhalten ist und daher nach innen wie nach außen abgefedert werden muss. Ausdifferenzierung und Wiedereinbettung sind die Stichwörter, die die Soziologie zur Untersuchung dieses Sachverhalts anzubieten hat (Granovetter 1985; Krippner 2001; Zukin/DiMaggio 1990, S. 15 ff.), und über die der Versuch läuft, Karl Polanyis Diagnose, die Idee eines selbstregulierenden Marktes sei nichts als eine "krasse Utopie", aufzufangen und bearbeitbar zu machen (so, wie bereits die soziologische Klassik Karl Marx' Diagnose der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirtschaft aufgenommen hat, ohne seine These von der "Herrschaft" des Kapitals und seine Revolutionserwartungen deswegen teilen zu müssen) (Polanyi 1978, S. 19; vgl. Luhmann 1992, S. 23 ff.). Die Arbeits- und Industriosozologie berichtet, dass jede bisher bekannte menschliche Gesellschaft Wert darauf gelegt hat, die physischen Anforderungen an organisierte Arbeit einerseits und die geselligen Anforderungen an sonstiges soziales Verhalten andererseits nicht miteinander zu verwechseln. Stanley H. Udy berichtet, dass Stammesgesellschaften die vom blutigen Geschäft der Jagd zurückkommenden Männer in einem Lager, einer Art Quarantänestation außerhalb der Dörfer erst einmal einige Tage abgekühlt haben, bevor ihnen erlaubt war, das Dorf zu betreten und wieder mit Frauen, Kindern und Alten in Berührung zu kommen (Udy 1959, 1970). Der Kneipengang unter Arbeitern und die Stunde des Aperitifs unter Angestellten, die dazu genutzt werden, untereinander die Heldengeschichten und den Ärger auszutauschen, die man während der Arbeit nicht los geworden ist und die zuhause niemand hören will, sind aktuelle Formen dieser gesellschaftlichen Abfederung des Unterschieds, den das Unternehmen mit seinen Anforderungen an organisiertes Arbeiten innerhalb der Gesellschaft macht. Man muss daher in beide Richtungen schauen, um diesen Unterschied zu verstehen, in die Richtung der Abweichung vom Normalzustand, die das Unternehmen in der Gesellschaft definiert, und in die Richtung der Mechanismen, der Rhetoriken und der Praktiken, die die Abweichung als akzeptabel beschreiben, dabei jedoch auch die Rahmenbedingungen definieren, an die sich das Unternehmen zunächst einmal halten muss.

Wenn wir daher unsere Frage nach der Verantwortung der Unternehmen in einem zweiten Schritt vom dialektischen Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Gesellschaft wegleiten und auf die Binnenstrukturen der Unternehmen richten, um danach zu suchen, worauf man stößt, wenn man Unternehmen Chancen zur Übernahme von Verantwortung beimisst, darf dabei der erste Schritt nicht vergessen werden. Jede Binnenstruktur eines Unternehmens ist eine mit der Gesellschaft *als Unterschied gegenüber dieser Gesellschaft in dieser Gesellschaft* abgestimmte Struktur, eine im Hinblick auf Arbeit, Personalzugriffe und Vermögenskalküle schmerzhaft abweichend (Baecker 1993), an die man sich nicht nur gewöhnt hat, sondern die funktional für erforderlich gehalten wird. Dieser Umstand ist deswegen zu unterstreichen, weil er

einen recht schmalen Grat definiert, auf dem man leicht abstürzen kann. Die Gesellschaft erwartet und konzidiert, dass das Unternehmen etwas "unternimmt", was in der Gesellschaft einen Unterschied macht. Aber ob es sich dabei um neue Produkte, um innovative Verfahren, um andersartige Arbeitsplätze mit ungewohnten Arbeitszeiten, um abweichende Karrieremuster, um eine weitere Verkürzung oder Verlängerung der Taktung der Zeithorizonte des Kapitalkalküls oder was auch immer handelt: es muss schon während seiner Einführung mit "der" Gesellschaft, das heißt mit allen sozialen Strukturen, auf die man angewiesen ist, abgestimmt werden.

Was also rechtfertigt die Erwartung, innerhalb eines Unternehmens Anhaltspunkte für die Bereitschaft und Befähigung zu verantwortlichem Handeln vorzufinden? Warum, um es negativ zu formulieren, legt man nicht alle Entscheidungsgewalt in die Hände einer demokratisch legitimierten, massenmedial informierten, wissenschaftlich beratenen und religiös betreuten Politik, die den Unternehmen (wenn sie dann noch so heißen dürfen) genauso diktiert, was sie zu tun haben, wie sie es bei Behörden, Universitäten, Schulen, Museen und Theatern versucht? Wenn man dann sicherheitshalber auch noch dafür sorgt, dass sich diese Politik bei einer Partei mit den Bedingungen der Richtigkeit ihrer Entscheidungen versorgt, kann eigentlich nichts mehr schief gehen, oder?

In dem Moment, in dem wir unsere Frage nach der Verantwortung der Unternehmen durch den Hinweis auf eine Alternative ausbalancieren, die in der Wirtschaftstheorie und in der historischen Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Wirtschaftssystemen (Planwirtschaft versus Marktwirtschaft) durchaus ihre Bedeutung hatte, merkt man, dass diese Frage nicht ohne eine gewisse Verzweiflung zu stellen ist. Niemand stellt die Vorzüge dezentralen Entscheidungen in einer dank ihrer Komplexität nicht mehr zentral zu überschauenden gesellschaftlichen Situation in Frage (Röpke 1994; von Hayek 1976b). Aber das bedeutet, dass man sich quasi im selben Atemzug auf privatwirtschaftliche Unternehmen und andere autonome Organisationen einlassen muss, von denen man weiß, dass sie ihre Ausdifferenzierung aus der Gesellschaft zur Produktion von Intransparenz nutzen und von denen man nicht weiß, ob ihre Hierarchie bereits eine hinreichende Bedingung dafür ist, dass man sich darauf beschränken kann, die Spitze zu beobachten, um zu wissen, was im Rest der Organisation, gestaltet, geleitet und kontrolliert durch diese Spitze, geschieht (Miller/O'Leary 1989). Man hat die Wahl und in diesem Falle eben keine Wahl zwischen der "Despotie der manufakturmäßigen" und der "Anarchie der gesellschaftlichen Arbeitsteilung" (Marx 1980, S. 377), die sich wechselseitig bedingen und deretwegen Karl Marx die Überwindung des Kapitalismus für unabdingbar hielt.

Der Dialektik der Verhältnisse entkommen wir nicht. Jeder Entdeckung folgt die Entdeckung der Ambivalenz dieser Entdeckung auf dem Fuße. Das gilt auch für diese Einsicht, denn natürlich ist es ambivalent, von der Ambivalenz zu reden, wenn die Lage gleichzeitig so dringlich ist.

Fassen wir uns ein Herz und schauen wir entsprechend vorgewarnt auf die Binnenstrukturen des Unternehmens. Besteht Hoffnung, dort auf Verantwortung zu stoßen? Und wenn ja, wie sieht sie aus, wie weit reicht sie und wodurch wird sie begrenzt? Welche guten Gründe haben Konzepte wie *corporate social responsibility* und *social entrepreneurship* auf ihrer Seite und an welcher Stelle werden diese Gründe von der Dialektik der Verhältnisse wieder eingeholt? Ich

denke, dass wir mit dieser Dialektik rechnen müssen. Es geht nicht darum, den Spielverderber zu spielen, der den guten Absichten der anderen mit seinen Bedenken Wasser in den Wein gießt. Sondern es geht darum, möglichst kundig nach den wenigen Chancen zu suchen, die wir möglicherweise noch haben.

Der vorliegende Text ist außerdem nur ein Text. Die Lücken der Situationen, die sich die Praxis zunutze macht (Jullien 1999; vgl. Baecker 2008), kann er weder bestimmen noch vorwegnehmen noch gar schließen.

IV. Interesse, Planung und Entscheidung

Es gibt mindestens drei gute Gründe, Unternehmen eine Verantwortung zuzurechnen, die andernorts in dieser Form nicht zu finden ist. Und dabei geht es nicht um die Anwendung des Prinzips, den Verursacher für den von ihm angerichteten Schaden verantwortlich zu machen. Wir argumentieren nicht juristisch, um den Streit weiterzuentwickeln, in den die Gesellschaft ihre Unternehmen verwickelt, um die Auswirkungen der Überschwemmung der Gesellschaft mit zweifelhaften Produkten, unsicheren Arbeitsplätzen, unvorsichtigen Produktionsverfahren, ungewissen Investitionen und brüchigen Verträgen zu kontrollieren. Das ist wichtig und entscheidend genug, aber nicht unser Thema. Sondern wir wenden uns dem eigentümlichen Optimismus zu, von genau den Unternehmen eine Abwendung der gefährlichen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu erwarten, die für diese Entwicklung mitverantwortlich sind, ohne jedoch, das sollte nach den bisherigen Ausführungen deutlich sein, dafür verantwortlich gemacht werden zu können. Man hat es zwar immer schon besser gewusst, man hätte es jedoch nur selten besser tun können. Dass die Gesellschaft sich selbst und ihre Unternehmen kritisch beobachtet, bedeutet eben noch nicht, dass in nennenswertem Umfang neue Praktiken entstehen, die den Unternehmen nicht mehr eben jene Gewinnaussichten bieten, die ihnen den Anreiz geben, sich an gefährlichen Entwicklungen so innovativ zu beteiligen.

Wir fragen nach den Chancen verantwortlichen Handelns in Unternehmen und wir wissen, dass es für dieses Handeln womöglich zuletzt auf gute Absichten ankommt. Training, so die noch zu wenig beachtete Konsequenz einer Studie über "high-reliability organizations", das heißt über Organisationen, die unter höchsten Verlässlichkeitsanforderungen stehen, ist für die Ausbildung der Kompetenz, auf die es ankommt, *mindfulness* genannt, wichtiger und zielführender als Erziehung (Weick/Sutcliffe 2001, etwa S. 51 ff.).

1. Unseren ersten Grund haben wir bereits gestreift. Bereits Max Weber, der die zivilisatorischen Leistungen der Bürokratie, die Einführung von Zweckrationalität und Planbarkeit aufgrund der beiden Prinzipien der Trennung von Amt und Person und der (schriftlichen) Aktenführung, besser zu würdigen wusste als jeder andere und der gleichzeitig und vermutlich deswegen mehr Befürchtungen mit der "Unentrinnbarkeit" dieser Bürokratie verband als jeder andere

(Weber 1990, S. 126 ff. und 551 ff.; vgl. Stinchcombe 1974, 2001; Baecker 2004; Olsen 2005; Spieker 2004), kannte nur den kapitalistischen Unternehmer als eine Instanz, die gegenüber dieser Unentrinnbarkeit relativ immun sei, ohne deswegen einer traditionellen Irrationalität verdächtigt werden zu müssen (Weber 1990, S. 129). Der Grund hierfür liegt in der Privatheit und im Erwerbinteresse dieses Unternehmers.

Privatheit bedeutet, dass das Unternehmen jederzeit und im Rahmen der Rechtsordnung für Dinge und Prozesse Verantwortung übernehmen kann, für die bislang niemand Verantwortung übernommen hat, oder auch dies auf eine Art und Weise tun kann, an die bisher noch niemand gedacht hat. Privatheit (von lat. *privare* = berauben, absondern) bedeutet, dass man sich zum einen anderen entziehen und anderen als den üblichen Themen nachgehen kann und dass man zum anderen versuchen kann, dafür Gleichgesinnte zu finden, die mitmachen oder unterstützen. Wenn in der Gesellschaft unerledigte Dinge auffallen, für deren Erledigung man nach jemandem sucht, der sie erledigen könnte, und es noch niemanden gibt, der die Verantwortung für sie hat und den man an seine Pflichten erinnern oder bei seinen Maßnahmen unterstützen könnte, fällt zwangsläufig der Blick auf Unternehmen, die gegründet werden könnten, um sich der Aufgabe anzunehmen, oder die angegangen werden könnten, um direkt oder indirekt (auf dem Umweg über Stiftungen) bei der Erledigung der Aufgabe zu helfen.

Voraussetzung dafür ist ausschließlich, dass die Erfüllung oder Unterstützung dieser Aufgabe im Erwerbsinteresse des Unternehmens liegt, das heißt dass entweder aus entsprechenden Leistungen finanzieller Gewinn gezogen werden kann, wenn die Kosten unter Kontrolle gehalten werden können, oder dass aus der Förderung und Unterstützung solcher Leistungen Reputationsgewinne resultieren, die mögliche Reputationsdefizite kompensieren.

Unser erster Grund, von Unternehmen verantwortliches Handeln zu erwarten, kombiniert demnach mobilisierbare Handlungspotentiale (Privatheit) mit mobilisierbaren Handlungsmotiven (Erwerbinteresse). Im Vergleich mit dieser Möglichkeit eines Unternehmens, "to get fresh action", wie dies Harrison C. White formuliert hat (White 1992, S. 230 u.ö.), sind Behörden, Kirchen, Universitäten, Gerichte und Armeen schwerfällig, weil sie an ihre Programme und Routinen gebunden sind und sich nicht auf einem unbestimmten Markt nach neuen Aufgaben umsehen können. Selbst soziale Bewegungen, die sich nach Belieben um neue Themen herum bilden können, sind an die gewählten Themen gebunden, sobald sie sich gebildet haben, und können sich nicht einfach um neue, dringendere oder attraktivere Themen kümmern, es sei denn, sie riskieren, dass ihnen die ehrenamtlichen Mitarbeiter und die bisherigen Unterstützer davon laufen.

Die Schattenseite dieser ungebundenen Möglichkeit von Unternehmen, sich verantwortlich um neue Aufgaben zu kümmern, liegt darin, dass das Interesse, das diese Unternehmen bedienen, seinerseits alles andere als ungebunden ist. Kann der private Bürger vor allem auf dem Markt der öffentlichen Meinungen noch relativ leicht und schnell sagen, dies interessiert ihn und dies nicht, so ist das Unternehmen mit seinem Interesse an die Sicherung der eigenen Existenzbedingungen gebunden. Das ist alles andere als trivial. Genau darin lag ja die wiederum zivilisatorische Leistung des Prinzips Interesse. Interessen sind eben nicht wie Leidenschaften heute hierauf und morgen darauf zu richten, abhängig allenfalls von Laune und Geschmack. Sondern

Interessen sind die Waffen, mit denen die Bürger ihr Handeln gegenüber der leidenschaftlichen Selbstgefährdung der Aristokraten verstetigen und verteidigen (Hirschman 1977). Wer seine Interessen kennt und ernst nimmt, kann so privat sein, wie er will: er wird sich kaum noch auf eine andere Verantwortung einlassen, als diejenige, diesen Interessen entsprechend zu handeln, es sei denn, er oder sie kann sich die eine oder andere Leidenschaft am Rande leisten, solange sie gegen keines der mitlaufenden Interessen verstößt. Und wie gesagt, obwohl und weil es sich um die Interessen von Privaten handelt, handelt es sich nicht um individualistische und egoistische Interessen, die man zugunsten der Einsicht in die Verantwortung für das Gemeinwohl eines Besseren belehren könnte, sondern um Interessen, die vielfältig und empfindlich mit diesem Gemeinwohl beziehungsweise Ausschnitten daraus bereits verknüpft sind.

Auch das muss man ja immer wieder einmal betonen: Der von Adam Smith gepriesene Egoismus der Eigenliebe ist zugleich ein radikaler Altruismus, weil das Individuum nur dann seine Interessen befriedigen kann, wenn es den Interessen anderer dient, da diese andernfalls die Produkte nicht kaufen, die angebotenen Karrierechancen nicht wahrnehmen und in das Projekt nicht investieren würden (Smith 1978, S. 16 ff.). Auch deswegen ist der Liberalismus in Wahrheit eine Theorie der Gesellschaft und ist der viel diskutierte methodologische Individualismus nur eine Variante jener Formen der Beobachtung von Gesellschaft, die sich die Beobachtung der Emergenz einer eigenen Systemebene "Gesellschaft" nicht entgehen lassen wollen (Coleman 1990, S 3 und 5). Der Selbstliebe kann nur frönen, wer sich an die Bedingungen hält, unter denen diese Selbstliebe Erfüllung finden kann. Diese Bedingungen sind zwangsläufig gesellschaftlicher Art, und dies auch dann, wie Bernard Mandevilles Bienenfabel gezeigt hat (Mandeville 1980), wenn es sich um die Befriedigung geradezu lasterhafter Luxusbedürfnisse handelt, die aber immerhin Handwerker und Lieferanten aller Art mit Arbeit und Brot versorgt. Der eigentliche Gegenbegriff zu Eigenliebe lautet "Idiotie", wenn man darunter den griechischen Ehrentitel für Leute verstehen darf, die auf Gesellschaft keine Rücksicht nehmen.

Nun könnte man ja sagen, dass das Interesse am Gemeinwohl im Interesse eines jeden liegt und daher keinerlei prinzipielle Differenz zwischen den Privatinteressen eines kapitalistischen Unternehmers und den Interessen der Allgemeinheit besteht, für deren Wahrnehmung er oder sie eine Verantwortung übernehmen soll. Aber auch diese Vorstellung hat die scharfe Beobachtung der Ökonomen nicht überlebt, dass die Interessen der einzelnen Individuen schon deswegen nicht addiert und zu einem Gemeinwohl aggregiert werden können, weil individuelle Nutzen- und Interessenseinschätzungen untereinander nicht verglichen werden können (Arrow 1963). Diese Einsicht, mit Verlaub, ist das eigentlich Methodologische am methodologischen Individualismus. Mit dem Individuum muss gerechnet werden, weil es nicht addiert werden kann (Lehmann 2007).

Zwischen individuellen Interessen und dem Gemeinwohl, für das es eine Verantwortung zu übernehmen gilt, keine Identität herzustellen, ist das Sine Qua Non einer liberalen Ordnung, die von der Fehleranfälligkeit individueller Einschätzungen, von der Mehrdeutigkeit jeden Sachverhalts in Abhängigkeit von der gewählten Perspektive und von der jederzeitigen Möglichkeit des Auftretens neuer Erkenntnis ausgeht und deswegen um keinen Preis bereit ist beziehungsweise bereit sein sollte, andere als selbst gewählte Verantwortungen zuzulassen.

2. Der zweite gute Grund, bei Unternehmen nach Bereitschaften zur Übernahme von Verantwortung zu suchen, ist eine Begleiterscheinung der Engführung des Unternehmens auf Interessenorientierung. Denn diese ist die Voraussetzung für eine verantwortliche Planung und Gestaltung des Unternehmens selbst. Ein Unternehmen ist jene Form eines organisierten sozialen Systems, innerhalb dessen niemand nicht laufend an eine übernommene oder zugewiesene Verantwortung erinnert werden kann. Managementlehren wie etwa diejenige des St. Galler Modells kennen ganze Listen, Tabellen und Schaubilder, in denen und auf denen man nachschauen kann, wer gegenüber wem mit dem Blick auf welche Sachverhalte und innerhalb welcher Zeithorizonte welche Verantwortung hat und über deren Wahrnehmung berichtspflichtig ist (Ulrich/Krieg 1972; Ulrich/Probst 1988; Rüegg-Stürm 2002; siehe auch Wimmer 1993, S. 7 ff.). Wenn man in diese Verantwortlichkeitsordnung des Unternehmens, abgesichert durch raffinierte Anreizstrukturen des *alignments* von *principals* und *agents* (Pratt/Zeckhauser 1985) sowie von *algedonic loops* (abgeleitet von griech. *algos* = der Schmerz), die gezielt dafür sorgen können, dass es weh tut, wenn den im übrigen selbstverständlich positiven Anreizen nicht gefolgt wird (Beer 1981, S. 59 ff.), die Wahrnehmung jener Verantwortung einbetten könnte, an der es gesellschaftlich im Moment eher fehlt, wäre man doch ein erhebliches Stück weiter, oder? Warum organisiert man nicht die Übernahme von Verantwortung, so könnte man fragen, nach dem Vorbild der Organisation von Unternehmen?

Leider ist die Sache mit der Verteilung der Verantwortung in einem Unternehmen ebenso wenig in sich schlüssig wie das *alignment* von *principal* und *agent*. Schon Erich Gutenberg wies nicht ohne ein gewisses zwischen den Zeilen mitlesbares Erschrecken darauf hin, dass die Verantwortlichkeitsordnung eine Delegationsordnung ist und dass es nicht unbedingt selbstverständlich ist, dass die delegierte Verantwortung an jenen Stellen, an die sie delegiert worden ist, so wahrgenommen wird, wie es den Interessen der delegierenden Stelle entspricht.³ Michael C. Jensen fasst diese Einsicht in der Einleitung zu seiner Theorie des Unternehmens in eine eigene *proposition* zusammen, die er die *no-perfect-agent proposition* nennt (Jensen 2000, S. 5). Diese Aussage bringt zum Ausdruck, dass man innerhalb einer liberalen Ideenwelt nicht davon ausgehen kann, dass irgendetwas die Identität der Interessen des *principal* und seines *agent* garantieren könnte. Der deklarierte Konsens und die vertraglichen Bindungen, ja sogar der vertrauensvolle Respekt vor den Interessen des anderen können nicht verhindern, dass sich bei nächster Gelegenheit Differenzen ergeben, die noch nicht einmal unbedingt auffallen müssen und schon deswegen unter Umständen nicht korrigiert werden. Nimmt man hinzu, dass man signalisieren kann, sich im Einklang zu glauben, und signalisieren kann, bereits den Hinweis auf eine Abweichung, die Kommunikation einer Differenz, für eine Zumutung zu halten (Luhmann

³ In den präzisen Formulierungen von Gutenberg 1983, S. 248 f., heißt es: "Entscheidungsbefugnis ist nur so weit delegierbar, als die Auftragsbefugnis der übertragenden Stelle durch die berechnete Ausnutzung des übertragenen Anordnungs- und Entscheidungsspielraums nicht gefährdet wird. Diese Grenzziehung läßt viele Möglichkeiten offen, das Verhältnis zwischen vor- und nachgeschalteten Stellen zu gestalten." Viele Möglichkeiten haben den betriebswirtschaftlich nicht gleichgültigen Nachteil, mehr als eine und damit eindeutige Möglichkeit zu sein. Gutenberg verweist auf "Umstände", die das jeweilige "Maß zwischen Freiheit und Bindung" bestimmen, S. 249. Aber wer definiert, mit welchen Umständen man es gerade zu tun hat? – Es gehört zu der Brillanz, mit der Gutenberg die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre legte, dass er die Artifizialität der Abstraktion der Organisation zum Betrieb, der die Betriebswirtschaftslehre ihre theoretische Leistung verdankt, nie aus den Augen verlor und deswegen die Stellen im Blick behielt, an denen diese Abstraktion durch eine um die Artifizialität und ihre Riskanz wissende Führungspraxis "supplementiert" werden muss, das heißt sowohl abgesichert als auch gefährdet wird, wenn man mit dem Begriff des "gefährlichen Supplements" von Jacques Derrida 1974, S. 248 ff., argumentieren darf. Man merkt die Extraleistung der Führung, die im Widerspruch zur behaupteten Selbstverständlichkeit einer Entscheidung steht – und wird misstrauisch.

1995b), ahnt man, wie unwahrscheinlich das genannte *alignment* zwischen *principal* und *agent* ist. Tatsächlich reagiert der Begriff des "alignment" genau hierauf: *Theory of the firm* ist eine Theorie der Herstellung von Bezügen der Verantwortung in Situationen, in denen diese Herstellung unwahrscheinlich ist (Roberts 2004).

Und wie gesagt, diese Unwahrscheinlichkeit ist kein Defizit der Verhältnisse, sondern der theoretisch, praktisch und normativ zu erwartende Regelfall, da nur die Unterschiedlichkeit der Interessen jene verteilte Intelligenz der Problemverarbeitung garantiert, von der nicht nur die Märkte, sondern auch die Unternehmensstrukturen profitieren. Nimmt man hinzu, dass dies nicht nur für den *principal* gilt, der sich überlegt, wie er seinen *agent* überwachen kann, sondern auch für den *agent*, der sich überlegen muss, wie er sicherstellen kann, dass sich auch der *principal* an die getroffenen Verabredungen erinnert,⁴ wird schnell deutlich, dass das Unternehmen nicht etwa ein Automat zur verantwortlichen Wahrnehmung von Verantwortung ist, sondern ein fragiles Gebilde, in dem nur zusätzliche Versklavungsparameter, mit Hermann Hakens Theorie der Selbst(!)organisation gesprochen (Haken 2005, S. 94), dafür sorgen können, dass überhaupt irgendetwas erwartungsgemäß geschieht. Dass es zuweilen schwierig ist, solche Parameter zu finden, und dass offenbar die dafür klassischen Kandidaten der Gewinnorientierung, der Rechtmäßigkeit und des guten Gewissens nicht ausreichen, wird deutlich, wenn man sich anschaut, in welcher rascher Folge nach neuen Kandidaten gesucht wird, die dann offenbar wieder nicht ausreichen, sei es das Qualitätsmanagement, das benchmarking, die lean production, das Portfoliomanagement, das Outsourcing, das Insourcing, der Produktlebenszyklus, die Kundenorientierung oder der *shareholder value* (Karlöf/Lövingsson 2005; vgl. mit soziologischen Rückfragen Eccles/Nohria/Berkley 1992; Baecker 1994; dass keiner der Parameter ohne sein eigenes Gegenteil zu haben ist, betont bereits Simon 1946 und arbeiten Littmann/Jansen 2000 zu einer eigenen Unternehmenstheorie aus).

Was wird unter diesen unübersichtlichen Bedingungen der Strukturierung von Delegation und des *alignment* aus der Hoffnung auf ein verantwortungsvolles Handeln in Unternehmen? Zweierlei. Zum einen darf man festhalten, dass die Unmöglichkeit der organisatorischen Festlegung von Verhaltensoptionen die Voraussetzung dafür ist, dass jeder einzelne Mitarbeiter sich zu keinem Zeitpunkt aus der Verantwortung für sein eigenes Verhalten entlassen sieht. Solange es Spielräume gibt, gibt es individuelle Verantwortung, wie auch immer und von wem auch immer diese adressiert wird. Es ist deswegen kein Zufall, dass unter den in der Literatur diskutierten Versklavungsparametern auch immer wieder die Humanisierung des Betriebs, die offene Unternehmenskultur, ja sogar die individuelle Wahrnehmungsfähigkeit des Mitarbeiters eine Rolle spielen: "den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen", wie so schön heißt (wenig begeistert: Krell 1994), ist einerseits eine Überlegung, die dem Gedanken der Hebung bislang ungenutzter Produktivitäts- und Kreativitätsreserven geschuldet ist, rechnet aber andererseits auch damit, dass der Mensch als Universalmaschine bislang noch immer konkurrenzlos ist (Baecker 2007, S. 20 f.). Deswegen steht er als Adresse für Verantwortungszuschreibungen zur Verfügung und deswegen muss offen bleiben, ob und inwieweit er sich der Verantwortung stellt, die ihm andere zuschreiben.

⁴ Dann muss es heißen: *For any principal, there is no perfect agent. Und: For any agent, there is no perfect principal.*

Und zum anderen darf man der Geschäftsführung eines Unternehmens die zusätzliche Verantwortung für die Überwachung nicht nur der Delegationsstruktur und Berichtskultur des Unternehmens, sondern auch der jeweils gewählten und mehr oder minder wirkungsvollen Versklavungsparameter zuweisen. Hier greift eine Metaverantwortung für die Möglichkeit verantwortungsvollen Handelns, der man wohl am besten genügt, wenn man dafür Sorge trägt, dass die Parameter in einem für gesund zu haltenden Rhythmus ausgetauscht werden, weil jede Routine, die nicht als solche überwacht, reflektiert und modifiziert wird, dank geringer werdender Aufmerksamkeit auch zu geringerer Verantwortung führt.

Ob bei all dem noch Zeit bleibt, um sich über den verantwortungsvollen Umgang mit den Verantwortungsstrukturen des Unternehmens auch um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu kümmern, darf man mit Fug und Recht bezweifeln.

3. Der dritte gute Grund für die Verankerung der Verantwortung für verantwortungsvolles Handeln in Unternehmen bezieht sich darauf, dass Unternehmen nicht umhin kommen, laufend Entscheidungen zu treffen, und dass diese Entscheidungen nur dann solche genannt zu werden verdienen, wenn sie im Kontext alternativer Entscheidungen stehen. Das ist die eigentliche Botschaft der Modelle rationalen Entscheidens: Entscheide dich erst dann, wenn du dir sicher sein kannst, Alternativen geprüft zu haben; und das heißt: entscheide nur dann, wenn Alternativen in den Blick gekommen sind. Die Erwartung rationalen Entscheidens reduziert sich pragmatisch auf die Aufforderung, jeweils mehr als eine Möglichkeit eines nächsten Schrittes für möglich zu halten. Es geht um die Optionalisierung des Handelns und um eine Verankerung dieser Optionalisierung in einer mitlaufenden Reflexion der jeweils zu treffenden Entscheidung im Spiegel ihrer Alternativen. Diese Botschaft gilt auch dann, wenn die eher unrealistischen Annahmen der Modelle rationalen Entscheidens (vollständige Information, bekannte Wahrscheinlichkeiten, Nutzenmaximierung) fallen gelassen werden (Baecker 1989).

So einfach dies klingt, aber ohne ein Alternativenbewusstsein ist Verantwortung weder zu haben noch wahrzunehmen. Wer nicht weiß, was er anders tun könnte, kann für sein Handeln keine Verantwortung übernehmen.

Das gilt für Unternehmen ebenso wie für andere Organisationen. Sie sind verantwortungsfähig, weil sie entscheidungsfähig sind. Und sie sind entscheidungsfähig, weil sie sich unter dem normativen Vorzeichen von Rationalität oder unter dem pragmatischen Vorzeichen der Auseinandersetzung mit Konkurrenz gezwungen sehen, Alternativen zu prüfen. Für jede Suche nach den Möglichkeiten verantwortungsvollen Handelns enthält diese Überlegung die Maxime, nach jenen Räumen alternativer Entscheidungen zu suchen, in denen die verantwortungsvolle Entscheidung eine der sinnvollerweise zu prüfenden Möglichkeiten ist.

Entscheidungen sind daher eines der verlässlichsten Instrumente der Organisation von Intelligenz. Da Entscheidungen kommuniziert werden müssen, um in einer Organisation Wirkungen auslösen zu können, das heißt befolgt zu werden und Anschlussentscheidungen auszulösen, lenken sie zwangsläufig den Blick auf Alternativen, da sie anders nicht als Entscheidungen, sondern als Automatismen gelten müssten. Der Horizont der Alternativen, innerhalb dessen eine Entscheidung als Entscheidung wahrgenommen wird, ist jedoch kommunikativ offen und

wird von Vorgesetzten anders gesehen als von Kollegen, von Mitarbeitern anders als von Kunden und in der einen Abteilung anders als in einer anderen Abteilung. Das heißt, *eine* Entscheidung, sobald sie als solche beobachtet wird, löst ein Wissen um *zahlreiche* und *unterschiedliche* Alternativen aus, die abhängig von den jeweiligen Beobachterpositionen und –perspektiven innerhalb und außerhalb der Organisation sind und damit den heterogenen Handlungsraum beschreiben, in dem sich die Organisation bewegt.

Das ist einer der wichtigsten Gründe dafür, dass Luhmann soviel Wert darauf legt, das Elementarereignis der Autopoiesis der Organisation nicht "Entscheidung", sondern "Kommunikation der Entscheidung" zu nennen. Erst die Kommunikation der Entscheidung provoziert und reduziert die verteilte Intelligenz der Organisation. Sie provoziert sie, weil die Kommunikation bislang möglicherweise noch nicht in den Blick genommene Alternativen auf den Plan ruft, die denen einfallen, die Gründe zu haben glauben, es besser zu wissen. Und sie reduziert sie, weil in die Kommunikation qua Hierarchie der Organisation Autoritätssignale eingebaut werden können, die die Kommunikation von Alternativen eher entmutigen als ermutigen (Luhmann 1993, 2000, Kap. 4, 1994, S. 196 ff.). Immerhin muss man sich zumindest dann, wenn man sich in einer Organisation bewegt, auch zur Kommunikation von Alternativen erst noch entscheiden und agiert damit auch hier im Kontext von Alternativen, zu denen es gehören kann, im Interesse der eigenen Karriere diese Kommunikation doch eher zu unterlassen. Die Sache wird im Übrigen dadurch nicht einfacher, dass alle Beteiligten in Organisationen ohnehin ein Höchstmaß an Subtilität an den Tag legen, andere daraufhin zu beobachten, was sie warum kommunizieren und was sie warum nicht kommunizieren.

Wenn man sich unter diesen Umständen dennoch dazu durchringt, eine Entscheidung zu fällen, wird man deswegen in aller Regel vielleicht nicht unbedingt die besten, aber doch legitime Gründe auf seiner Seite haben wollen. Nichts ist in Organisationen wichtiger, als bei jeder Entscheidung dafür zu sorgen, dass man Entscheidungen, die sich später eventuell als falsche Entscheidungen herausstellen, im Moment der Entscheidung immerhin richtig getroffen hat, das heißt nach allen verfügbaren und in der Organisation etablierten Standards der Informationsverarbeitung, der internen Abstimmung und der nachsorgenden Begleitung vorbereitet und durchgeführt hat (Harrison/March 1984). Nur dann wird man nicht zum Opfer der eigenen Entscheidung. Und nur dann bringt man den Mut auf, eine Entscheidung zu treffen, ohne den die Organisation trotz aller Bemühungen um Rationalität schlicht zum Erliegen käme. Das Plädoyer sowohl der Managementphilosophie als auch der Organisationstheorie, die Rationalität einer Entscheidung nicht mit ihrer Motivation zu verwechseln, reagiert unter anderem darauf, dass man in unübersichtlichen Lagen andere als rationale Gründe braucht, um überhaupt zu einer Entscheidung zu kommen (Peters/Waterman 1982; Brunsson 1985).

Das jedoch heißt, dass man es in Organisationen nicht vermeiden kann, seine Entscheidungen verantwortungsvoll zu treffen, im Zeichen welcher Verantwortung auch immer. Alles andere wäre zu riskant, weil nur die Verantwortung, die man nachweisbar übernimmt, dazu führt, dass Entscheidungen, die sich als falsch herausstellen, nicht auf den Entscheider, sondern auf die Umstände zugerechnet werden. Komplexe Umstände sind zwar keine Entschuldigung, aber sie

führen doch zu einer vorsichtigeren Bewertung der Verantwortung des Entscheiders. Das ist, heruntergerechnet auf die einzelne Entscheidung, die Gesamtthematik dieses Aufsatzes.

Diese Überlegungen gelten für Organisationen allgemein, für Unternehmen ebenso wie für Behörden, Kirchen, Vereine, Opernhäuser und Universitäten. Sie gelten jedoch für Unternehmen in verschärfter Weise, weil diese und solange diese unter einem Rationalitätsdruck und Wettbewerbsdruck stehen, dem sich andere Organisationen bislang eher noch entziehen konnten. Normative Rationalität und praktischer Wettbewerb sind Maschinen der Generierung von Verantwortung, weil man Gründe braucht, sich so zu entscheiden, wie man sich entscheidet, und dafür andere auf seine Seite zu ziehen, die mit ihren Entscheidungen für den Erfolg der eigenen Entscheidung nicht unmaßgeblich sind.

Auch unser dritter Grund sieht Unternehmen daher in der Pflicht, aber eben auch bereits in einer selbst generierten Pflicht, angesichts derer es schwer fällt, dieser Maschine der Generierung von Verantwortung weitere Verantwortungen anzudienen, die man zunächst vielleicht eher außerhalb der Unternehmen als innerhalb zu sehen glaubt. Wenn man zur Kenntnis nimmt, was man dank neuerer Forschung tun kann (Dutta/Bergen/Levi/Zbaracki 2002; Dutta/Zbaracki/Bergen 2003), welchen Aufwand Unternehmen treiben müssen, um auch nur eine Preisänderung intern durchzusetzen (die jeweils Kettenreaktionen der Neubewertung von Kosten und Nutzen auslöst), und das gehört immerhin zum Kerngeschäft des Unternehmens, wird man sich vorstellen können, wie empfindlich die Organisation eines Unternehmens darauf reagiert, wenn ihr Verantwortungen zugeschoben werden, für die intern eine Verantwortung übernommen werden muss, an der man eben jederzeit und sei es auch nur in den Augen der Kollegen, mit denen man in einer Karrierekonkurrenz steht, auch scheitern kann.

V. Die Dialektik der Verantwortung

Natürlich kann man sich abschließend fragen, worin der Witz besteht, hier diese Motive einer dialektischen Betrachtung der Frage der Verantwortung von und in Unternehmen zu sammeln. Sollten Wissenschaftler nicht eher gangbare Wege aufzeigen, ein Problem möglicherweise zu lösen, als die Sachlage so kompliziert darzustellen, wie sie sowieso schon ist?

Wenn Franz-Xaver Kaufmann Recht damit hat, dass der "Ruf nach Verantwortung" (Kaufmann 1992) dann zu hören ist, wenn angesichts von Großrisiken ökologischer und systemischer Art Unsicherheiten zu bewältigen sind, die offenbar nirgendwo angemessen in den Blick kommen, dann muss man sich eben auch anschauen, welche Unsicherheiten und Ungewissheiten in den Organisationen der modernen Gesellschaft bereits routinemäßig verarbeitet werden und welche Strukturen und Prozesse dazu existieren, die scheinbar kleineren Risiken zu bewältigen. Die Organisation und Verteilung von Aufmerksamkeit und Wachsamkeit ist in komplexen Gesellschaften ein hochgradig nichttrivialer Vorgang. Nichts spricht dagegen, sich an Unternehmen zu wenden und die Übernahme von Verantwortung anzumahnen oder eigene Unternehmen zu

gründen und verantwortungsvollere Wege des Umgangs mit den natürlichen, psychischen und sozialen Ressourcen der Gesellschaft auszuprobieren. Gefährlich, weil falsch und auf falsche Spuren führend, ist nur die Annahme, man habe es bis zu dieser Übernahme von Verantwortung mit verantwortungslosen Unternehmen zu tun.

Ulrich Becks Stichwort von der "organisierten Unverantwortlichkeit" ist gerade deswegen so treffend, weil die Organisation selbst nach allen Regeln der Verantwortlichkeit verfährt (Beck 1988). Das Ergebnis ist hochgradig befriedigend und hochgradig unbefriedigend zugleich. Das ist der Ausgangspunkt, von dem aus der nächste Schritt in den Blick zu nehmen ist. Das Unternehmen ist bereits sozial verantwortlich. Es steht im Einklang mit der Gesellschaft, die es trägt. Seine Unverantwortlichkeit ist die der Gesellschaft selber. Das ist das Problem, mit dem ein unternehmerischer Umgang gefordert ist.

Literaturverzeichnis

Arrow, Kenneth J. (1963): Social Choice and Individual Values, 2. Aufl., New Haven, NJ: Yale UP.

Baecker, Dirk (1989): Rationalität oder Risiko? In: Manfred Glagow, Helmut Willke und Helmuth Wiesenthal (Hrsg.), Gesellschaftliche Steuerungsrationalität und partikuläre Handlungsstrategien, Pfaffenweiler: Centaurus, S. 31-54.

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management: Ein Vademecum, Berlin: Merve.

Baecker, Dirk (2004): Kapitalismus und Bürokratie, in: ders., Wozu Soziologie? Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 150-188.

Baecker, Dirk (2006): Wirtschaftssoziologie, Bielefeld: transcript.

Baecker, Dirk (2007): Das innovative Unternehmen, in: ders., Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 14-27.

Baecker, Dirk (2008): Sinndimensionen einer Situation, in: ders. u.a., Kontroverse über China: Sino-Philosophie, Berlin: Merve, S. 31-47.

Beck, Ulrich (1988): Gegengifte: Die Organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beer, Stafford (1981): Brain of the Firm, 2. Aufl., Chichester: Wiley.

Braudel, Fernand (1985-86): Sozialgeschichte des 15.-18. Jahrhunderts, 3 Bde., dt. München: Kindler.

Braudel, Fernand (1991): Die Dynamik des Kapitalismus, dt. Stuttgart: Klett-Cotta.

Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Change and Action, Chichester: Wiley.

Bude, Heinz (2008): Die Ausgeschlossenen: Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft, München: Hanser.

Bude, Heinz, und Andreas Willisch (Hrsg.) (2008): Die Debatte um die "Überflüssigen", Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge, Mass.: Harvard UP.

Derrida, Jacques (1974): Grammatologie, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Durkheim, Emile (1988): Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, 2. Aufl., dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Dutta, Shantanu, Mark Bergen, Daniel Levi und Mark Zbaracki (2002): Pricing as Strategic Capability, in: Sloan Management Review 43, S. 61-66.

Dutta, Shantanu, Mark J. Zbaracki und Mark Bergen (2003): Pricing Process as Capability: A Resource-Based Perspective, in: Strategic Management Journal 24, S. 615-630.

Eccles, Robert G., Notin Nohria und James D. Berkley (1992): Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management, Boston: Harvard Business School Press.

Eucken, Walter (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Bern: Francke.

Fischer-Lescano, Andreas, und Gunther Teubner (2006): Regimekollisionen: Zur Fragmentierung des globalen Rechts, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91, S. 481-510.

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin: Springer.

Haken, Hermann (2005): Von der Laser-Metaphorik zum Selbstorganisationskonzept im Management, in: Walter Krieg, Klaus Galler, Peter Stadelmann (Hrsg.), Richtiges und gutes Management: Vom System zur Praxis, Festschrift für Fredmund Malik, Bern: Haupt, S. 87-100.

Harrison, J. Richard, und James G. March (1984): Decision Making and Postdecision Surprises, in: Administrative Science Quarterly 29, S. 26-42.

- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Mass.: Harvard UP (dt. Tübingen: Mohr, 1974).
- Hirschman, Albert O. (1977): *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism Before its Triumph*, Princeton, NJ: Princeton UP.
- Jensen, Michael C. (2000): *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Cambridge, Mass.: Harvard UP.
- Jullien, François (1999): *Über die Wirksamkeit*, dt. Berlin: Merve.
- Karlöf, Bengt, und Fredrik Helin Lövingsson (2005): *Management von A-Z: Das grosse Handbuch der Konzepte, Begriffe und Modelle*, Zürich: Orell Füssli.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1992): *Der Ruf nach Verantwortung: Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt*, Freiburg: Herder.
- Krell, Gertraud (1994): *Vergemeinschaftende Personalpolitik: Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*, München: Hampp.
- Krippner, Greta R. (2001): *The Elusive Market: Embeddedness and the Paradigm of Economic Sociology*, in: *Theory and Society* 30, S. 775-810.
- Latour, Bruno (2001): *Das Parlament der Dinge: Für eine politische Ökologie*, aus dem Französischen von Gustav Roßler, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lehmann, Maren (2007): *Negieren lernen: Vom Rechnen mit Individualität*, in: *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 13 (2007).
- Littmann, Peter, und Stephan A. Jansen (2000): *Oszillodox: Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, Niklas (1970): *Wirtschaft als soziales System*, in: ders., *Soziologische Aufklärung*, Bd. 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 204-231.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1992): Das Moderne der modernen Gesellschaft, in: ders., Beobachtungen der Moderne, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 11-49.

Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens, in: Verwaltungsarchiv 84, S. 287-310.

Luhmann, Niklas (1994): Die Gesellschaft und ihre Organisationen, in: Hans-Ulrich Derlien u.a. (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteresse: Festschrift für Renate Mayntz, Baden-Baden: Nomos, S. 189-201.

Luhmann, Niklas (1995a): Soziologische Aufklärung, Bd. 6: Die Soziologie und der Mensch, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1995b): Funktionen und Folgen formaler Organisation, 4. Aufl., mit einem Epilog 1994, Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mandeville, Bernard (1980): Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Marx, Karl (1979): Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie, Dritter Band, Berlin: Dietz.

Marx, Karl (1980): Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band, Berlin: Dietz.

Menger, Carl (1968): Grundsätze der Volkswirtschaftslehre (1871), in: ders., Gesammelte Werke, Bd. 1, 2. Aufl., Tübingen: Mohr.

Miller, Peter, und Ted O'Leary (1989): Hierarchies and American Ideals, 1900-1940, in: Academy of Management Review 14, S. 250-265.

Olsen, Johan P. (2005): Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy? Oslo University, Centre for European Studies, Working Paper No. 10, March 2005.

Parsons, Talcott, und Neil J. Smelser, Economy and Society (1984): A Study in the Integration of Economic and Social Theory, Reprint London: Routledge & Kegan Paul.

- Perrow, Charles (2002): *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton, NJ: Princeton UP.
- Peters, Thomas J., und Robert H. Waterman (1982): *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Polanyi, Karl (1978): *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pratt, John W., und Richard J. Zeckhauser (Hrsg.) (1985): *Principals und Agents: The Structure of Business*, Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Roberts, John (2004): *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford UP.
- Röpke, Wilhelm (1994): *Die Lehre von der Wirtschaft*, 13. Aufl., Bern: UTB.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2002): *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*, Bern: Haupt.
- Schumpeter, Joseph Alois (1987): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, aus dem Englischen von Susanne Preiswerk, 6. Aufl., Tübingen: Francke.
- Simon, Herbert A. (1946): *The Proverbs of Administration*, in: *Public Administration Review* 6, S. 53-67.
- Smith, Adam (1978): *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, aus dem Englischen von Horst Claus Recktenwald, München: dtv.
- Sombart, Werner (1987): *Der moderne Kapitalismus: Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*, 3 Bde., Nachdruck München: dtv.
- Spieker, Sven (Hrsg.) (2004): *Bürokratische Leidenschaften: Kultur- und Mediengeschichte im Archiv*, Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Stinchcombe, Arthur (1974): *Creating Efficient Industrial Administrations*, New York Academic Press.
- Stinchcombe, Arthur (2001): *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organizations*, Chicago: Chicago UP.

Tarde, Gabriel (1902): *Économie psychologique*, 2 Bde., Paris: Alcan.

Udy, Stanley H. (1959): *Organization of Work: A Comparative Analysis of Production among Nonindustrial Peoples*, New Haven, CT: Hraf Press.

Udy, Stanley H. (1970): *Work in Traditional and Modern Society*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ulrich, Hans, und Gilbert J. B. Probst (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte*, Bern: Haupt.

Ulrich, Hans, und Walter Krieg (1972): *Das St. Galler Management-Modell*, Bern: Haupt.

von Hayek, Friedrich August (1976a): *Wahrer und falscher Individualismus*, in: ders., *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, 2., erw. Aufl., Salzburg: Philosophia, S. 9-48.

von Hayek, Friedrich August (1976b): *Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft*, in: ders., *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, 2., erw. Aufl., Salzburg: Philosophia. S. 103-121.

Waldenfels, Bernhard (1994): *Antwortregister*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Wallerstein, Immanuel (2004): *Das moderne Weltsystem*, 3 Bde., dt. Wien: promedia.

Weber, Max (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, 3 Bde., Reprint Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, Studienausgabe, Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1991): *Wirtschaftsgeschichte: Abriß der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

Weick, Karl E., und Kathleen M. Sutcliffe (2001): *Managing the Unexpected: Assuring High-Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

White, Harrison C. (1992): *Identity and Control: A Structural Theory of Action*, Princeton, NJ: Princeton UP.

Wimmer, Rudolf (1993): Wozu brauchen wir ein General Management? In: Hernsteiner 3, S. 4-12.

Xenophon (1956): Oikonomikos: Die Hauswirtschaftslehre, in: ders., Sokratische Schriften, aus dem Griechischen von Ernst Bux, Stuttgart: Kröner, S. 235-302.

Zukin, Sharon, und Paul DiMaggio (1990): Introduction, in: dies. (Hrsg.), Structures of Capital: The Social Organization of the Economy, Cambridge: Cambridge UP, S. 1-36.