

Zur Ethik der Kooperation in Organisationen

Peter Ulrich

Hinweise:

- Die Seitenzahlen des Inhaltsverzeichnisses in dieser aus technischen Gründen unvollkommenen Rekonstruktion der Originaldatei beziehen sich auf das Originalheft der "Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik", Nr. 21.
- Verwiesen sei auf die Buchfassung: Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, in: Wunderer, R. (Hrsg.), *Kooperation – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten*, Stuttgart: Poeschel 1991, S. 69-89.

IWE
Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
CH-9010 St. Gallen, Guisanstrasse 11, Telefon 071 / 224 26 44, Fax 071 / 224 28 81

Zur Ethik der Kooperation in Organisationen

Peter Ulrich

Nr. 21

Äusserer Anlass für diesen Beitrag war der öffentliche Vortragszyklus
"Zusammenleben und Zusammenarbeiten - Grundfragen der Kooperation in
sozialen Systemen" im Wintersemester 1987/88 an der Hochschule St. Gallen,
veranstaltet von Prof. Dr. Rolf Wunderer. Der Vortrag wurde am 12. Januar 1988
gehalten.

Mai 1988
(Revidierte Neuausgabe März 1995)

Copyright 1988 beim Verfasser

ISBN 3-906548-21-X

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1. Brauchen wir eine Kooperationsethik für Organisationen?	1
1.1 Wir <i>haben</i> immer schon ein Ethos der Kooperation: Das Reziprozitätsprinzip und seine moderne Fassung	1
1.2 Wir <i>brauchen</i> eine spezifische Ethik der Kooperation in sozialen Systemen: Das konstitutive Vermittlungsproblem von Kooperationsethik und Organisation	3
2. Organisation im modernitätsgeschichtlichen Spannungsfeld von funk- tionaler Systemrationalisierung und normativer Sozialintegration.....	6
2.1 Grundlagen und Grenzen funktionaler Systemrationalisierung	6
2.2 Die Wiederentdeckung der normativen (kulturellen) Voraus- setzungen "funktionierender" sozialer Systeme	10
2.3 Die zunehmende ökonomische Relevanz personengebundener Fähigkeiten	11
2.4 Soziokultureller Wertewandel und neue kommunikative Arbeits- tugenden.....	12
3. Auf der Suche nach einer kooperationsförderlichen Organisations- philosophie	14
3.1 Der organisationskulturelle Aspekt oder der arbeitsethische Sinn- zusammenhang	17
3.2 Der organisationspolitische Aspekt oder der institutionelle Interessenzusammenhang	19
3.3 Der organisationsstrukturelle Aspekt oder der aufgeklärte Umgang mit Sozialtechnologien	21
4. Ausblick auf die ökonomische Stunde der Wahrheit für die Ethik der Kooperation	23
Literaturverzeichnis	24

Zusammenfassung

"Funktionierende" zwischenmenschliche Kooperation beruht immer auch auf normativen Grundlagen: auf einem *Ethos der Kooperation*. Ungeachtet dieses universalen kulturellen Tatbestands hat die moderne Organisations- und Managementlehre das Koordinationsproblem in komplex-arbeitsteiligen Organisationen lange Zeit (sozial-)technologisch konzipiert: als Problem von Organisations- und Führungstechnik.

Seitdem die Grenzen sozialtechnologischer Versuche des "Herbeiorganisierens" funktionierender Kooperation erfahrbar und ihre (unternehmens-)kulturellen Voraussetzungen als betriebswirtschaftlich relevant erkannt werden, wächst auch das Interesse an zeitgemässen ethischen Orientierungslinien für die organisatorische Gestaltung betrieblicher Kooperation.

Der vorliegende Beitrag begnügt sich nicht damit, ethische Forderungen an die Organisations- und Führungspraxis von aussen *anzulegen*. Vielmehr wird der Frage nachgegangen, wie ein modernes Ethos der Zusammenarbeit mit den Funktionserfordernissen leistungsfähiger Organisation *vermittelt* werden kann: Die Ethik der Kooperation kann heute nur durch funktionsrationale Organisationskonzepte hindurch zur Geltung kommen - nicht gegen diese.

Im *ersten Teil* sind zunächst tragfähige Leitideen eines zeitgemässen Ethos der Kooperation zu entfalten. Dazu wird eine anthropologisch-kulturgeschichtliche Perspektive eingeführt, die zugleich der Klärung des erwähnten Vermittlungsproblems dient. Im *zweiten Teil* werden realistische, d.h. den gegenwärtigen ökonomischen Erfordernissen entspringende Potentiale einer kooperationsethisch aufgeklärten Organisationsgestaltung erkundet und betriebswirtschaftlich begründet. In diesem Rahmen werden schliesslich im *dritten Teil* drei systematische Aspekte einer kooperationsförderlichen Organisationsphilosophie sowie einige dementsprechende Gestaltungsprinzipien zur Diskussion gestellt.

1. Brauchen wir eine Kooperationsethik für Organisationen?

Brauchen wir neuerdings eine Ethik der Kooperation in arbeitsteilig organisierten sozialen Systemen - oder haben wir noch (oder schon) eine? Beides, so möchte ich zunächst behaupten, trifft zu.

1.1 *Wir haben immer schon ein Ethos der Kooperation:*

Das Reziprozitätsprinzip und seine moderne Fassung

Menschliche Arbeit ist seit den Anfängen von Kultur immer schon *gemeinschaftliche* Arbeit und setzt als solche ein Ethos der Kooperation ebenso wie der fairen und solidarischen Verteilung der Arbeitsergebnisse voraus. Man denke etwa an die älteste Produktionsform, die Jagd: zum einen beruhte ihr Erfolg auf strikt organisierter Kooperation, zum anderen funktionierte diese als gesellschaftliche Existenzbasis nur, wenn die solidarische Aufteilung der Jagdbeute nicht nur unter den Jägern, sondern auch zwischen Jägern, Frauen, Kindern und Alten zuverlässig erwartet werden konnte. Homo sapiens ist demnach von Natur aus auf kultivierte Formen des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens angewiesen; die arbeitsteilige Existenzform ist vom Beginn aller hominiden Protokultur weg elementares Merkmal des mit ihr vollzogenen Uebergangs von der Oekologie zur Oekonomie als kultivierter Form des "Stoffwechsels" mit der Natur: die individuelle, ungeordnete, spontane Nahrungsaufnahme weicht sozial organisierten Formen und Regeln arbeitsteiliger Kooperation. Schon in der archaischen Urgesellschaft hatte das Bild des Menschen als Robinson, der sich in einer ökologischen Privatnische behaupten und "frei" entfalten könnte, ausgespielt - seither eignet es sich nur noch als faszinierender Abenteuertraum. Kurz: Zwischenmenschliche Kooperation gehört zur *condition humaine*; es gibt keine Kultur und keine Oekonomie ohne ein tragfähiges Ethos der Kooperation (vgl. dazu Morin 1974:77ff. und Ulrich 1986:31ff.).

Mir scheint, dieses humane Kooperationserfordernis stehe in unübersehbarer Nähe zur *vermutlichen Wurzel aller Ethik*; diese liegt nach dem heutigen philosophisch-anthropologischen Diskussionsstand im sog. *Reziprozitäts-* oder *Gegenseitigkeitsprinzip* der wechselseitigen, symmetrischen Anerkennung der Menschen als *mündiger* Personen im wörtlichen Sinn: als Subjekte nämlich, die ihren *Mund* zur zwischenmenschlichen Verständigung gebrauchen können. Ueber die fundamentale Bedeutung und universale Geltung dieses Prinzips sind sich zahlreiche Kulturanthropologen, Philosophen, Entwicklungspsychologen und Soziologen - so etwa Gouldner (1960: 161), Plessner (1964: 61), Piaget

(1973), Polanyi (1978: 77f.) Kohlberg (1981) und Habermas (1980: 40) - heute durchaus einig.

Das Ethos der Gegenseitigkeit ist aber nicht nur ein archaisches Kulturmuster, sondern nach wie vor unverzichtbarer Ausgangspunkt einer *modernen* Sozialethik. Wie immer ein solches *Kooperationsethos* im einzelnen kulturspezifisch ausgeformt sein mag - zwei allgemeine Leitideen dürften mit ihm stets verbunden werden (ähnlich Wunderer 1987a: 1264f.):

- die *Idee der Gleichberechtigung* (fair verteilte Partizipationschancen am interaktiven Prozess und am Ergebnis) als soziostruktureller Aspekt und
- die *Idee der Partnerschaftlichkeit* (vertrauensvolle, "prosoziale" Interaktionsqualität) als soziokultureller Aspekt.

Es ist wohl die grundlegende Leistung der *kommunikativen Ethik*, auf dem Niveau der heutigen praktischen Philosophie eine moderne "Ethik der Mündigkeit" (Apel 1976:124) entfaltet zu haben, die keine anderen normativen Voraussetzungen macht als eben die universale humane Grundnorm der wechselseitigen Anerkennung der Menschen als mündiger Subjekte; sie ist insofern eine metaphysikfreie, sprachpragmatisch begründete Minimaethik, die keine kulturspezifischen normativen Inhalte voraussetzt, sondern nur die unausweichlichen Bedingungen der Möglichkeit argumentativer Verständigung zwischen den Menschen als solche (vgl. Apel 1973; Habermas 1983; Wellmer 1986; Ulrich 1986: 269ff.).

Ohne das hier weiter auszuführen, kann wohl gesagt werden, dass die kommunikative Ethik mit ihrer regulativen Idee der verallgemeinerten Verständigungsgegenseitigkeit mündiger Personen eine rational nicht bestreitbare, "unhintergehbare" und insofern *zeitlose* Grundnorm humanen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens aufgedeckt hat: wir werden - als sprachbegabte Tiere - "in eine kommunikative Lebensform hineingeboren" (Habermas 1978: 127) und können uns der Grundnorm der gegenseitigen Anerkennung der Menschen als prinzipiell gleichberechtigter mündiger Subjekte nicht entziehen. In diesem Sinne stellt diese Grundnorm zugleich ein kulturgeschichtliches "Faktum" dar - *Kants* metaphysisch idealisiertes "Faktum der reinen Vernunft" (Kant 1978: 142), das so rein auf Erden allerdings noch nicht gesichtet worden ist, eben weil es nur eine kontrafaktische *regulative Idee* darstellt, die von der "menschlichen" Wirklichkeit nie ganz eingeholt werden kann. Dass diese für alle vernunftgewillten Subjekte einsichtige regulative Idee von fairer "Zwischenmenschlichkeit" stets gefährdet ist, von weniger kultivierten Formen des Umgangs untereinander, nämlich von struktureller, psychischer oder physischer Gewaltausübung und egoistischer Interessendurchsetzung "überrannt" zu werden,

wissen wir aus Erfahrung speziell mit Situationen des Interessenkonflikts alle, aber das macht die Kultivierung unseres Willens zu vernünftigen, argumentativen Konfliktlösung nur um so unentbehrlicher.

Soweit scheint alles in bester Ordnung: Dem "Faktum", dass jede Kultur ein Ethos der Kooperation existentiell voraussetzt, ist durch die zeitgenössische praktische Philosophie in Form der kommunikativ-ethischen Begründung und Erneuerung des archaischen Gegenseitigkeitsethos auf dem modernen Niveau einer "Ethik der Mündigkeit" Genüge getan. Insofern kann m.E. auch die ethische Grundlegung einer modernen Kooperationsethik als weitgehend geklärt gelten; sie wirft auf der prinzipiellen Ebene keine besonderen Probleme auf. "Im Prinzip" ist alles ganz einfach.

Und dennoch ist damit für die konkrete Gestaltung der Kooperation in komplexen arbeitsteiligen Organisationen noch nicht allzu viel gewonnen. Wir "brauchen" nicht eine Kooperationsethik, weil wir noch keine hätten - das Problem stellt sich heute eher umgekehrt: Wir "*haben*" zwar durchaus eine philosophisch zeitgemässe Kooperationsethik, aber diese erweist sich *im Kontext der modernen Organisationsgesellschaft nicht ohne weiteres als "brauchbar"*. Schon ein flüchtiger Blick auf den historischen Entwicklungszusammenhang, in dem wir heute stehen, macht das verständlich, indem der konstitutive Unterschied zwischen der archaischen Frühkultur und einer modernen, von manchen gerne schon als "postmodern" bezeichneten Hochkultur ins Blickfeld rückt.

1.2 Wir brauchen eine spezifische Ethik der Kooperation in sozialen Systemen: Das konstitutive Vermittlungsproblem von Kooperationsethik und Organisation

Das archaische Gegenseitigkeitsethos entstammt dem Erfahrungsbereich der unmittelbaren *face-to-face*-Interaktion zwischen den Menschen in einer einfachen, überschaubaren Lebens- und Arbeitswelt. Das Grundmerkmal aller Hochkulturen, sowohl ihrer traditionellen Formen, wie sie seit etwa 5000 Jahren in den Flusstälern von Euphrat und Tigris, Nil, Jordan und Indus aufgeblüht sind, kann demgegenüber in der Herausbildung fortschreitend komplexerer arbeitsteilig organisierter "*Grossstrukturen*" als Produktions- und Herrschaftsformen gesehen werden. Das "goldene Zeitalter" der egalitären, vom Reziprozitätsethos bestimmten Arche-Kultur, von dem noch die alten Griechen nostalgisch schwärmten und das heute in der neo-romantischen Sehnsucht nach dem alternativen "einfachen Leben auf dem Lande" wieder zum Vorschein kommt, musste mit dem Beginn der Hochkulturen dem - offensichtlich von Anfang an

ambivalenten! - Fortschritt, nämlich der Produktivitätssteigerung geopfert werden. Die neuen komplex arbeitsteiligen sozialen Grossstrukturen sprengen die Koordinationskraft der persönlichen Gegenseitigkeitsmoral und erforderten *unpersönlich* gültige, von zentralen Autoritätsinstanzen hierarchisch durchgesetzte Integrationsmechanismen. Das archaische Gegenseitigkeitsethos wurde deshalb durch das traditional-hochkulturelle *Pflicht- und Gehorsamsethos* überlagert (vgl. *Abbildung 1*). Traditionale Organisationsformen sind autoritäre Herrschaftssysteme, an deren Spitze ein "Gottkönig" steht (Mumford 1977: 193ff.). Sie stellen gleichzeitig *soziale Maschinen* oder "*Megamaschinen*" (Mumford) dar. Auch Max Weber (1972: 835) hat ja die Bürokratie, deren Ursprung im alten Aegypten und China liegt, ganz ähnlich als "lebende Maschine" bezeichnet und damit als Grundform *sozialtechnischer* Steuerung arbeitsteiliger Prozesse begriffen. Solche "soziale Maschinen" funktionieren in dem Mass reibungslos, wie die Organisationsstrukturen kulturell durch personal verinnerlichte autoritäre Normensysteme - eben die metaphysisch-religiös fundierte Gehorsamsmoral - gestützt werden. Für Kooperation im Sinne des Gegenseitigkeitsethos bleibt in der traditionellen Gesellschaftsorganisation also sowohl aus strukturellen als auch aus kulturellen Gründen wenig Raum. Das Thema "Kooperationsethik" stellte sich nicht.

historische Gesellschaft	dominantes Ethos	gesellschaftliches Organisationsprinzip
I archaisch (Kleinkind!)	<i>präkonventionelles</i> Gegenseitigkeitsethos	"face-to-face"-Koordination (Lebenswelt)
II traditionell (sozialisiertes Kind!)	konventionelles Gehorsamsethos	"soziale Maschine" (Grossstruktur)
III frühmodern (pubertäre Adoleszente!)	Wertrelativismus, - Skeptizismus - Nihilismus	"wertfreie" funktionale Systemintegration
IV "reif" modern (Erwachsene Persönlichkeit!)	<i>postkonventionelles</i> Gegenseitigkeitsethos (kommunikative Ethik)	kommunikative Sozialintegration + funktionale Systemsteuerung

Abb. 1: Historische (bzw. entwicklungspsychologische) Stufen des moralischen Bewusstseins (nach Kohlberg 1981)

Der Ruf nach einer Kooperationsethik ist erst wieder in der *modernen* Gesellschaft denkbar geworden. Deren grundlegende kulturelle Errungenschaft kann gerade darin erblickt werden, dass die überlieferten Traditionen ihre unhinterfragbare Selbstverständlichkeit und normative Verbindlichkeit verlieren und kritisierbar werden. Max Webers berühmte Formel von der modernen "Entzauberung der Welt" meint nichts anderes als die *kommunikative Verflüssigung* (Habermas) traditionaler Weltanschauungen, Lebensformen und normativer Verbindlichkeitsansprüche. "Modern" ist dabei nicht etwa die vollständige Emanzipation aus allen Traditionen, sondern das Reflexivwerden von Tradition, d.h. die Möglichkeit der bewussten Entscheidung: Freie Bürger einer modernen Gesellschaft wollen und können selbst entscheiden, welche Traditionen sie als wertvoll erachten und pflegen und aus welchen sie sich "emanzipieren" wollen, um ihren eigenen zeitgemässen Entwurf des guten Lebens und Zusammenlebens zu verwirklichen. Damit aber werden die tradierten Institutionen des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit argumentativen Begründungsansprüchen unterworfen.

Humanismus, Aufklärung, Uebergang von absolutistischen zu demokratisch-republikanischen Rechtsstaatsformen (Gesellschaftsvertrag), die Deklaration der Menschenrechte, aber auch die Ablösung feudaler durch arbeits- und tauschvertragliche Integrations- und Koordinationsformen (from status to contractus) und die darauf aufbauende Liberalisierung der Wirtschaft sind frühe Wegmarken des Modernisierungsprozesses, in denen durchgängig das *Ethos der Gegenseitigkeit wiederaufleuchtet*: die Kommunikation, Verständigung, Vertragsbildung und Kooperation zwischen gleichberechtigten, freien Subjekten ist der ethische Horizont, auf den hin die traditionale Gehorsamsethik und die absolute Verbindlichkeit herkömmlicher Autoritäts- und Herrschaftsstrukturen in allen Gesellschafts- und Lebensbereichen immer nachdrücklich in Frage gestellt werden, von zyklischen Restaurationsphasen traditionaler Muster sozialer Ordnung einmal abgesehen.

Interessant in unserem Zusammenhang ist nun die *Frage nach der Vermittelbarkeit moderner Formen der Gegenseitigkeitsethik mit den Funktionsvoraussetzungen komplex arbeitsteiliger Organisationen*. Eben darauf kommt es an, wenn wir einerseits einer modernen, postkonventionellen Kommunikationsethik (Ulrich 1986: 301) auch in der Arbeitswelt zum Durchbruch verhelfen möchten, ohne jedoch andererseits auf die Leistungsfähigkeit eines teilweise nach unpersönlichen Funktionsprinzipien organisierten, komplex arbeitsteiligen Wirtschaftssystems verzichten zu wollen. Eine positive Beantwortung dieser Frage ist nur in Sicht, falls die aktuellen *ökonomischen Funktionserfordernisse* erfolgreicher Unternehmensführung tatsächlich gegenüber den traditionellen Produktionsverhältnissen erheblich erweiterte Spielräume für organisatorische

Koordinationsformen bieten, die dem Gegenseitigkeitsprinzip auf der modernen Stufe einer Ethik der Mündigkeit Wirkung verschaffen. In einer komplex organisierten Wirtschaft kann eine Ethik der Zusammenarbeit nur *durch die Organisationskonzepte hindurch* zur Geltung kommen - nicht gegen diese (Das zu fordern, wäre weltfremder Idealismus).

Die methodische Vermittlung einer zeitgemässen Kooperationsethik mit funktionalen Organisationserfordernissen ist dann so zu denken, dass sie das normative Fundament organisatorischer Gestaltungsphilosophien selbst zum Gegenstand der Werterhellung und Kritik erhebt.

Eine *realistische* Einschätzung des aktuellen Gestaltungspotentials leistungsfähiger Organisationen unter dem leitenden Gedanken des Ethos der Gegenseitigkeit ist demnach nur möglich, wenn wir die gegenwärtigen ökonomischen Effektivitäts- und Effizienzvoraussetzungen produktiver sozialer Systeme genau erfassen. Auch dazu bietet sich - wenn auch jetzt mit erheblich kürzerem Zeithorizont - ein historisch-rekonstruktiver Zugang an.

2. Organisation im modernitätsgeschichtlichen Spannungsfeld von funktionaler Systemrationalisierung und normativer Sozialintegration

2.1 Grundlagen und Grenzen funktionaler Systemrationalisierung

Wie verlief die Modernisierung der traditionellen "sozialen Maschinen"? Das Entscheidende, was hier gesehen werden muss, ist der zweidimensionale, gespaltene Charakter des modernen Rationalisierungsprozesses. Während die *kulturelle Modernisierung* wie gezeigt wesentlich als Prozess *kommunikativer Rationalisierung*, also der fortschreitenden Argumentationszugänglichkeit von Traditionen und der Institutionalisierung gesellschaftlicher Kommunikations- und Partizipationschancen ("Entschränkung" öffentlicher Kommunikation) zur vernunftgeleiteten und friedlichen (statt gewaltsamen oder autoritären) Regelung des gesellschaftlichen Zusammenlebens unter freien Bürgern zu begreifen ist, verlief die *sozialökonomische Modernisierung* in den vergangenen 200 Jahren vielmehr als Prozess der *funktionalen* (realtechnischen und sozialtechnischen) *Rationalisierung* - eine Divergenz, die übrigens die radikale institutionelle und ideologische Trennung von Wirtschaft und Staat zur Voraussetzung hatte (vgl. Ulrich 1986: 122ff.). Jedem Betriebswirt und jedem Wirtschaftspraktiker ist der an sich abstrakte Begriff der "Rationalisierung" in eben diesem eindimensionalen Sinne der "rein technischen" - wie Max Weber (1972: 561) gesagt hätte - Effizienzsteigerung vertraut.

Die Ambivalenz des Modernisierungsprozesses und die teilweise Paradoxie seiner Folgen - die "Dialektik der Aufklärung" (Horkheimer/Adorno) - wurzelt darin, dass die argumentative Verflüssigung der Tradition, der Uebergang von der "geschlossenen" zur "offenen Gesellschaft" (Popper 1958), zugleich eine institutionell entfesselte und normativ enthemmte technische Rationalisierungsdynamik eines relativ autonomen ("liberalen") Wirtschaftssystems in Gang setzt (Abbildung 2).

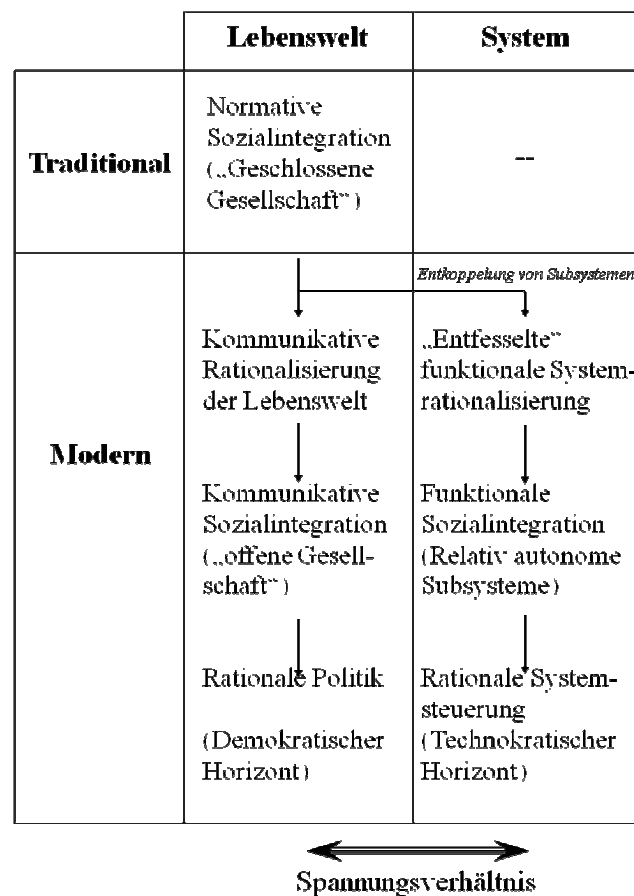


Abb. 2: Zweidimensionale Modernisierung (Ulrich 1983: 244)

Der Systembegriff ist dafür konstitutiv; er bezeichnet sowohl die weitgehende Herauslösung relativ autonomer gesellschaftlicher Subsysteme (Wirtschaft, Staat, Wissenschaft) aus der traditionellen Lebenswelt als auch die eben dadurch ermöglichte, fortschreitende Umstellung des dominanten Organisationsprinzips von der *normativen Sozialintegration* durch das traditional verinnerlichte, autoritäre Gehorsamsethos zu einer *funktionalen Systemintegration* (Habermas 1981: 226ff.). So - und nur so - können diese funktions-spezialisierten gesell-

schaftlichen Systeme ihre von der lebensweltlichen Alltagskultur wesentlich verschiedene, eigensinnige *"Binnenkultur"* *angestrenzter Funktionsrationalität* entfalten.

Das bedeutet, dass modern organisierte soziale Systeme "im Prinzip", d.h. *der Idee nach* weitgehend unabhängig von normativen Verbindlichkeiten und von persönlichen Motiven nach *unpersönlichen*, "versachlichten", formalen Regeln funktionieren. Es war einmal mehr Max Weber (1972), der diese prinzipielle Umorientierung moderner Organisationsformen am frühesten begriffen und in seinem Idealtypus der Bürokratie in "reiner" Form, d.h. unter Ausschluss aller subjektiven und persönlichen Integrationsmomente, entfaltet hat. In der idealtypischen Bürokratie gibt es keine zwischenmenschliche Kooperation, nur sachliche *Vorgänge*. Im Zweifelsfall entscheidet der Vorgesetzte kraft Position - argumentative Konsenserzielung ist nicht nötig. Heute ist noch klarer als zu Webers Zeiten, welches die "reinste" Endform solcher Rationalisierung wäre; der technologische Traum der völligen Versachlichung und Entpersönlichung und damit der rein technologisch *beherrschbaren* Funktionskomplexität ist die menschenleere Fabrik und sogar das menschenleere Büro. Die konsensorientierte Kooperation und damit ein Ethos der Kooperation wären dann endgültig nicht mehr nötig; es "kooperieren" dann nur noch die Computer. Frederick Taylor (1911), der wie kein anderer für die Ausmerzung störender personaler Subjektivität aus der modernen Betriebsführung kämpfte, wäre begeistert!

Der Sinn solcher funktionaler Systemrationalisierung liegt in der sprunghaften Erhöhung der koordinierbaren organisatorischen Komplexität, wie sie für ein modernes, leistungsfähiges Wirtschaftssystem unentbehrlich ist. Der *systemtheoretische* Ansatz der Managementlehre entspricht insofern einer fortgeschrittenen Komplexitätsstufe, die von Webers mechanistischem und zentralistischem Bürokratiekonzept, das Weber selbst noch für das nicht mehr überbietbare Extrem an "technischer Ueberlegenheit" hielt, längst nicht mehr bewältigt wird. Nicht zufälligerweise liegt aus der Sicht des Systemansatzes "das Grundproblem von Management in der *Beherrschung von Komplexität*" (Malik 1983: 153). Der neuerdings postulierte, angebliche Paradigmawechsel von einer "technomorphen" (mechanistischen) zu einer "evolutionären" (organismischen) Systemkonzeption (Malik 1984) ändert an der rein *funktionalistischen* Perspektive nichts - er ist nur deren gesteigerter, "zeitgemässer" Ausdruck.

Wenn nun in diesem "zeitgemässen" gedanklichen Kontext der Managementlehre plötzlich der Ruf nach einer Kooperationsethik in Systemen erhoben wird, so signalisiert das möglicherweise einen wirklichen Paradigmawechsel. Das Postulat reiht sich ein in eine Vielzahl heute aufblitzender Forderungen und Ansprüche, die "moderne Arbeitswelt" - die vielleicht noch gar nicht so modern

ist, wie wir geglaubt haben! - endlich auch den Rationalitätsideen der kulturellen Modernisierung, nämlich der *kommunikativen Rationalisierung* zu öffnen. Zwei Deutungen sind dabei möglich und auch zu beobachten:

(1) *Konflikthypothese:*

Die eine Sicht beruht auf der "idealistischen" Einstellung, wir könnten und sollten uns heute eine entsprechende "*Humanisierung der Arbeitswelt*" leisten, auch wenn sie *auf Kosten* der Funktionseffizienz des ökonomischen Systems bzw. der einzelnen Organisation gehe. - Und falls wir es uns nicht "leisten" können?

(2) *Funktionalitätshypothese:*

Die andere Sicht beruht auf der nüchternen, "realistischen" betriebswirtschaftlichen Ueberlegung, dass die kommunikative Rationalisierung der Organisation auf der Grundlage einer zeitgemässen Kooperationsethik gerade umgekehrt mehr und mehr zur *Voraussetzung* der Erhaltung und Steigerung der Funktionsfähigkeit komplex organisierter sozialer Systeme werde.

Nur falls die zweite Sichtweise zutrifft, eröffnen sich die oben Gegenseitigkeitsethik mit den systemischen Funktionsprinzipien leistungsfähiger Organisationskonzepte, so dass jene *durch diese hindurch* zur Wirkung kommen können. Die Suche nach solchen *ökonomischen* Gründen und Potentialen kooperationsethisch aufgeklärten Managements soll deshalb hier im Vordergrund stehen. Das bedeutet übrigens nicht, dass der kritische Stachel der Wirtschaftsethik sich in der Beschränkung auf das zur Zeit gerade Nützliche (Funktionale) erschöpfen müsste, sondern nur, dass sie um der praktischen Realisierbarkeit ihrer Postulate willen zunächst das ökonomisch Funktionale, das vielleicht von verengten technizistischen Ansätzen der Managementlehre gerade übersehen oder nicht recht erfasst wird, *ausschöpft*. Nur wenn wir die Perspektive der ökonomischen Funktionalität unternehmensethisch ernst nehmen, können wir der Gefahr, ihr im betriebswirtschaftlichen Denken und Handeln unreflektiert zu erliegen, wirksam begegnen.

Drei zusammenhängende Ueberlegungen machen m.E. die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und Aktualität der kooperationsethischen Erneuerung unserer "Organisationsphilosophien" plausibel: die aktuelle Einsicht in das "weiche" Fundament des "harten" ökonomischen Erfolgs (Abschnitt 2.2), die wachsende ökonomische Relevanz personengebundener Fähigkeiten (Abschnitt 2.3) und der gegenwärtig zu beobachtende Wandel der Arbeitsethik (Abschnitt 2.4).

2.2 Die Wiederentdeckung der normativen (kulturellen) Voraussetzungen "funktionierender" sozialer Systeme

Die boomartige Popularität von Themen wie "Unternehmenskultur" und "Unternehmensethik" unter Managementpraktikern weist auf aktuelle Praxiserfahrungen im Sinne einer Desillusionierung oder gar *Krise technokratischer Führungs- und Managementkonzepte* hin (Ulrich 1984: 307ff.). Die ausufernde Formalisierung von immer noch mehr Führungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltechniken schiesst immer häufiger spürbar übers Ziel hinaus und wird *kontraproduktiv*, indem sie mehr zerstört als nützt. Was aber wird dabei zerstört? Um einmal im technokratischen Jargon zu reden: Nicht mehr und nicht weniger als das unverzichtbare Minimum an "sozialmoralischer Schmierflüssigkeit" (Dubiel 1987: 1044), ohne die auch die perfekte "soziale Maschine" nicht auf Hochtouren läuft.

Wenn das populäre Gebot der Stunde "Back to basics" lautet und die Aushöhlung der Mitarbeitermotivation durch "rationalistische" Führungskonzepte beklagt wird - so bei Peters/Waterman (1982: 29ff.) -, so kommt darin vor allem zum Ausdruck, dass die *normative Sozialintegration* der Organisation, die vor kurzem noch vollständig wegorganisiert werden sollte, nun als unentbehrliche Voraussetzung und als *knappe Ressource* erfolgreichen Managements erkannt wird. Dass dieses Verständnis oft noch technokratisch-funktionalistisch verkürzt bleibt, kommt bisweilen in bizarren Vorstellungen und Forderungen zum Ausdruck, etwa wenn sich laut Deal (1984: 28) ein amerikanischer Verwaltungsratspräsident nach einer Präsentation von Deal und Kennedy über Unternehmenskultur an seine Geschäftsführer mit dem Auftrag gewandt haben soll:

"Bis zum nächsten Freitag möchte ich hier eine Unternehmenskultur haben!"

Oder wenn in einem Leserbrief im Manager Magazin 12/1987 (S. 356) ein Manager von der angeblich seit über 10 Jahren "erfolgreich praktizierten Unternehmensethik" schwärmt und beteuert:

"Die Einhaltung der 'Business Ethics' unterliegt der regelmässigen Kontrolle."

Oder wenn gar vom New-Age-Propheten des kommenden mentalen Managements, Gerd Gerken (1985; zur Kritik vgl. Ulrich 1987a) verkündet wird:

"Werte-Management kommt... Ein breites Spektrum bewusstseinserweiternder Modelle, Techniken und Trainingsprogramme ... entwickelt sich nunmehr zu einer universalen Quelle methodischer Hochkonditionisierung."

Bei solchen technokratischen, teils geradezu zynischen Irrwegen tut eine ethische Reflexion und Aufklärung nicht nur ihres Eigenwerts wegen not, sondern hier kann sie in der Tat die Leitideen einer *besseren Oekonomie* einbringen (vgl. dazu Ulrich 1990a).

2.3 Die zunehmende ökonomische Relevanz personengebundener Fähigkeiten

Je turbulenter die unternehmerische Umwelt wird, um so wichtiger wird die Innovationskapazität der Organisation, und um so mehr nimmt der Anteil schlecht strukturierbarer Problemlösungsaufgaben zu. Die Mitarbeiter werden von diesen gleichsam als *ganze Persönlichkeiten* gefordert. Solche Problemlösungsaufgaben sind in aller Regel nur in interdisziplinärer und ressortübergreifender *Teamarbeit* zu lösen. Die *sachliche* Organisation von Teamarbeit kann jedoch nicht mehr nach den alten bürokratischen und technokratischen Prinzipien der Unpersönlichkeit rein *ad rem* statt *ad personam* konzipiert werden, denn ihre betriebswirtschaftliche Funktionalität beruht ja gerade auf der Idee der von formalen Zwängen und Statusunterschieden freien sozial-interaktiven Kooperation von gleichberechtigten Personen: Nicht die Position oder der formalisierte "Vorgang" zählt, sondern allein die bessere Idee und das bessere Argument. Deshalb sind Projektteams intern hierarchiefrei zu gestalten. Es gilt dann nur noch ein sachliches Prinzip: die Sachlichkeit des bessern Arguments (Ulrich 1987b: 419).

Dieses Prinzip setzt als *normative Voraussetzung* nicht mehr und nicht weniger als das Ethos der Gegenseitigkeit, der gegenseitigen Anerkennung der Partner als mündiger Personen voraus. Und das bedeutet: Die Oekonomie der Kooperation wurzelt in der Ethik der Mündigkeit - allein mit Organisations- und Führungstechnik kann sie nicht gesichert ("herbeigemanaged") werden.

Führungs- und Organisationstechniken müssen damit *aus Gründen der Funktionalität* "unkontrollierte", sozialtechnologisch nicht "beherrschte" Freiräume für zwischenmenschliche Spontaneität und Eigenwilligkeit bieten, um den eigen-sinnigen Voraussetzungen gelingender sozialer Kommunikation und Interaktion "Rechnung" zu tragen. Die *Grenzen systemischer Rationalisierung* liegen dort, wo der strategische Erfolg sozialinteraktiver Prozesse - sei es unter Mitarbeitern oder auch mit Marktpartnern - gerade von nicht "machbaren" ethischen und kulturellen Voraussetzungen gelingender Verständigung abhängt. Die Organisations- und Managementsysteme können dafür gewissermassen nur noch *Infrastruktur* sein (vgl. Ulrich 1990b). Der Rest liegt buchstäblich an den Personen und an ihrer Kooperationsfähigkeit und -willigkeit.

2.4 Sozialkultureller Wertewandel und neue kommunikative Arbeitstugenden

Interessanterweise scheint der Wandel des Arbeitsethos der breiten Mittelschichten in den "fortgeschrittenen" Industriegesellschaften den veränderten sozioökonomischen Bedingungen in verblüffender Entsprechung zu folgen und dabei die festgefahrenen Denkmuster mancher hierarchisch denkender Führungskräfte überholt zu haben. Der vielbeklagte "Verfall der Arbeitsfreude" und Arbeitsmoral (Noelle-Neumann 1978: 59ff.) stellt nur die einäugige Wahrheit des stattfindenden Wertewandels in der Arbeitswelt dar; er betrifft, wie Gerhard Schmidtchen (1984: 59ff.) gezeigt und empirisch belegt hat, nur die traditionellen *puritanischen Arbeitstugenden* des Gehorsams, der kritiklosen Pflichterfüllung, der Pünktlichkeit, der Sorgfältigkeit, des Fleisses usw. Dem steht der zu beobachtende Aufstieg einer ganz anderen Gruppe neuer, *kommunikativer Arbeitstugenden* vor allem in der jüngeren Generation gegenüber; sie umfassen Voraussetzungen und Werte der Kommunikations- und Teamfähigkeit, der passiven und aktiven Kritikfähigkeit, der Offenheit und Verträglichkeit, des Zuhörenkönnens und der Fähigkeit, auf andere als Menschen eingehen zu können, des Humors etc. (vgl. *Abbildung 3*).

Dabei schliessen sich klassisch-puritanische und neue kommunikative Arbeitstugenden nicht völlig aus, vielmehr entwickelt sich eine Zwei-Komponenten-Struktur der Arbeitsmoral (Schmidtchen 1984: 62), die sich bei verschiedenen Mitarbeitergruppen in unterschiedlichen Kombinationen vorfindet. Der Wandel des Arbeitsethos ist demnach als Strukturwandel der Kombination von puritanischen und kommunikativen Arbeitstugenden mit Gewichtsverschiebung von jenen zu diesen zu deuten.

Und in der Tat: auf diese neuen Arbeitstugenden kommt es, wie wir schon gesehen haben, auch betriebswirtschaftlich immer mehr an. Die Aufgaben, für die die puritanischen Tugenden die entscheidende Effizienzvoraussetzungen sind, unterliegen längst der Tendenz zur Vollautomatisierung: "gehorsam", "exakt" und "fleissig" sind heute - wenn sie nicht gerade streiken - die Maschinen und Computer, aber sinnhaft kommunizieren und problemlösend kooperieren können sie, trotz allem sprachinflationären Reden von "Dialog" mit dem Computer und von "künstlicher Intelligenz", keineswegs. Die Mitarbeiter aber sind nicht nur zunehmend fähig und bereit zur Kooperation und Teamarbeit, sondern sie erwarten sie und stellen so neue Anforderungen an zeitgemässe, erfolgreiche Organisationsformen. Gefragt sind entsprechende kooperationsfreundliche Organisationsphilosophien.

Zur Gewichtung von puritanischen und kommunikativen Tugenden

Schaubild 3

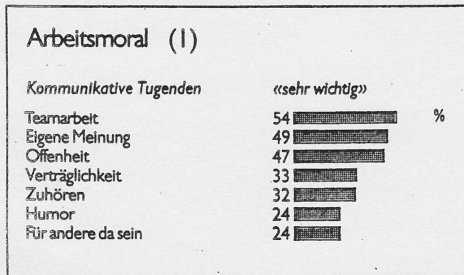


Schaubild 4

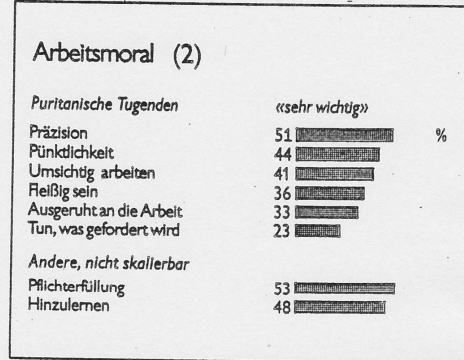


Tabelle A23

Zur Verbreitung neuer Inhalte der Arbeitsmoral

	Es betrachten die folgenden Tugenden als besonders wichtig (Skalenstufen 1 und 2)	
	kommuni-kative %	puri-tanische %
Insgesamt	37	44
Altersgruppen		
14-19	20	39
20-29	36	35
30-39	38	40
40-49	40	46
50 und älter	35	58
Stellung im Betrieb		
Un-/Angelernte	32	52
Facharbeiter	37	47
Meister	47	45
Einfache Angestellte	40	37
Qualifizierte Angestellte	38	32
AT	44	33

Abb. 3: Der Wandel der Arbeitsmoral von den puritanischen zu den kommunikativen Arbeitstugenden
(Quelle: Schmidtchen 1984: 60f. und 231)

3. Auf der Suche nach einer kooperationsförderlichen Organisationsphilosophie

Das funktionalistische Rationalitätsparadigma scheint in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie und -lehre noch derart selbstverständlich zu sein, dass sie uns bei der Suche nach kooperativen Organisationsansätzen bisher ziemlich im Stich lässt, wenn auch nicht zu übersehen ist, dass eine Vielzahl von neueren Ansätzen Elemente dialogischer Interaktion als Methode der Handlungskoordination aufgreifen: partizipative Führung, Organisationsentwicklung, Konzepte der Teamarbeit und teilautonome Arbeitsgruppen sind etwa Stichworte dazu (vgl. *Abbildung 4*).

- Partizipative Führung
(Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung der hierarchisch übergeordneten Ebene)
- Organismische Organisationsstrukturen
(Dezentralisierung, Delegation, Entstandardisierung, Humanisierung der Arbeit)
- Teilautonome Arbeitsgruppen
(Gruppen-Selbstorganisation und Gruppen-Verantwortung)
- "Lernstatt"
(Dialogisches Lernen am Arbeitsplatz zur selbstverantwortlichen Verbesserung von Arbeitsmethoden und Arbeitsqualität, z.B. "Quality Circles")
- Organisationsentwicklung
(Dialogische Verbesserung der Organisationskultur und -struktur)
- Prozessberatung
(Gruppendynamische Unterstützung dialogischer Problemlösungsprozesse = Hilfe zur Selbsthilfe)

Abb.4: Stichworte zu Management-Ansätzen in der Dimension kommunikativer Rationalität

Es handelt sich jedoch bei den erwähnten Konzepten in der Regel um partielle Ansätze für untergeordnete "Kleinstrukturen"; umfassende Gesamtkonzepte kooperativer Organisationsgestaltung fehlen weitgehend. Woran mag das liegen?

Die Gründe sind nicht schwer zu erkennen. Sie liegen m.E. im brisanten weltanschaulichen Gehalt von Organisationsphilosophien. Sobald die organisatorischen Konsequenzen einer konsequent zur Geltung gebrachten Gegenseitigkeits- oder Kooperationsethik bedacht werden, wird - wie könnte es anders sein? - der Schein der Wertfreiheit von Organisationsproblemen und "rein funktionalen" Gestaltungsansätzen entlarvt. Solange die Organisationslehre diese ihre *organisationspolitische Relevanz* verdrängt, um an einem szientistischen Selbst(miss)verständnis wertfreier Wissenschaft festzuhalten, bleibt sie notwendigerweise auf eine funktionalistische Unterordnung kooperativer Ansätze unter konventionelle Organisations- und Führungsstrukturen verkürzt. Sie überlässt dann alternative Organisationsphilosophien den Vertretern gesellschaftspolitischer "Alternativen".

Tatsächlich existiert eine nicht unbedeutende Alternativbewegung, deren zentrales Anliegen im Entwurf und in der praktischen Erprobung neuer betrieblicher Organisationsformen gesehen werden kann, die auf dem normativen Leitgedanken einer organisationspolitisch konsequenten, nichthalbierten Kooperationsethik beruhen: die Bewegung der *Selbstverwaltung*.

Gewiss gibt es im bunt schillernden Spektrum der Selbstverwaltungsbewegung viele Eintagsfliegen; neoromantische Versuche der Überwindung jeder organisatorischen Arbeits- und Funktionsteilung, der totalen Handlungskoordination durch kommunikative Verständigung ("Vollversammlungen"), die im Umfeld einer hochkomplexen Wirtschaft höchstens dank der berückichtigten Selbstaussbeutung für kurze Zeit überleben können. Doch längst gibt es in der Szene eine "Professionalisierungsdebatte" (Beywl/Brombach/Engelbert 1984: 8), die nach strukturellen Konzepten zur Verbindung der kooperationsethischen Ideale mit leistungsfähigen Organisationsformen sucht. Mittlerweile existieren selbst in High-Tech-Märkten wirtschaftlich äusserst erfolgreiche Selbstverwaltungsbetriebe - wie z.B. PSI (Gesellschaft für Prozesssteuerungs- und Informationssysteme mbH, Velbert, Aschaffenburg und Berlin) -, die es verdienen, von der Organisations- und Kooperationsforschung als Lern- und Lehrmodelle beachtet zu werden. Erfahrungshintergrund für die folgenden Gedanken ist ein von mir im Studienjahr 1985/86 an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal geleitetes studentisches Lehrprojekt "Organisation zwischen Sachzwängen und alternativen Lebensentwürfen", in dem eine grössere Zahl von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Selbstverwaltungsbetrieben empirisch untersucht worden sind. Ohne dass wir im folgenden unmittelbar auf

die konstitutiven Merkmale von Selbstverwaltung eingehen können, scheinen mir drei Aspekte einer Organisationsphilosophie, die auf einer nicht-halbierten Kooperationsethik aufbaut, verallgemeinerungsfähig zu sein:

- der organisationskulturelle Aspekt oder der arbeitsethische Sinnzusammenhang (3.1)
- der organisationspolitische Aspekt oder der institutionelle Interessenzusammenhang (3.2)
- der systemische Aspekt oder der aufgeklärte Umgang mit Sozialtechnologien (3.3)

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die nachfolgend diskutierten Aspekte.

1. **Organisationskultureller Aspekt:**
arbeitsethischer Sinnzusammenhang
 - Eigenwert der Arbeit ("Tätigkeit")
 - personale Autonomie
 - "interaktive Wärme"
2. **Organisationspolitischer Aspekt:**
institutioneller Interessenzusammenhang
 - Identitätsprinzip
 - Demokratieprinzip
 - Förderungsprinzip
3. **Organisationsstruktureller Aspekt:**
aufgeklärter Umgang mit Sozialtechnologien:
 - konsensuelle Legitimation sozialtechnischer Funktionszwänge
 - Autonomisierung von Handlungsfreiräumen
 - Primat der Handlungsvereinbarung (*Koordination*) vor der Verhaltenssteuerung (*Subordination*)

*Abb. 5: Aspekte einer kooperationsförderlichen Organisationsphilosophie
(Lehrmodell: Selbstverwaltung)*

3.1 *Der organisationskulturelle Aspekt oder der arbeitsethische Sinnzusammenhang*

Die oben postulierte organisatorische Unteilbarkeit der Kooperationsethik beruht auf der Einsicht, dass die *Subjektstellung* des Menschen aus ethischer Sicht unteilbar ist - auch in der Arbeitswelt. Eine Kooperationsethik, die den Mut vor ihren eigenen ethischen Konsequenzen nicht verliert, verweist deshalb zunächst auf die *Arbeitsethik*. Echte Kooperationsfähigkeit von Subjekten beginnt mit einem konsensuell getragenen Sinnzusammenhang von Arbeit, d.h. mit einem verbindenden Sinn der Arbeit für die Arbeitstätigen selbst. Es kommt also auf den authentisch empfundenen *Eigenwert* der Arbeit für das Subjekt an. Solche Arbeit kann weder in ihrem Inhalt noch in ihrer Form fremdbestimmt sein. Ihre Funktion kann sich aus der Sicht des arbeitenden Subjekts nicht im Gelderwerb bei Gleichgültigkeit gegenüber den Zwecken der Arbeit erschöpfen. Die Arbeitsethik lässt damit das puritanische Arbeitsethos, das gerade die fremdbestimmte, für sich allein sinnlose Arbeit des *animal laborans* ohne Bezug zu ihrem Zweck glorifiziert (Arendt 1981), ja geradezu der äusserlichen Kompensation ihrer inneren Sinnlosigkeit für den arbeitenden Menschen durch ein entsprechendes Pflicht und Gehorsamkeitsethos dient, hinter sich; sie wird zur *Tätigkeitsethik*, (Dahrendorf 1983: 88ff.), zur Ethik autonomen Tuns in freier Kooperation. In der Zürcher Jugendbewegung von 1980 ist dieser (gar nicht so) neue moralische Anspruch an sinnvolle Arbeit mit eindrucksvoller Klarheit formuliert worden:

"Eine Arbeitsethik hat nach den Zielen der Produktion zu fragen. Gute Arbeit für schlechte Zwecke ist unmoralischer als schlechte Arbeit für gute Zwecke."

(P. Lötscher 1981: 107)

Diese *Ethik der Nicht-Arbeit* für als unmoralisch empfundene Zwecke dürfte eines der tieferliegenden Antriebsmomente für den "Ausstieg" aus fremdbestimmter Lohnarbeit und den Einstieg in die Selbstverwaltungsbewegung sein. Dass es sich dabei nicht um ein ideologisch verdächtiges ethisches Motiv handeln muss, mag der diesbezüglich wohl ganz und gar unverdächtige Liberale Ralf Dahrendorf belegen, dessen Postulate der "Tätigkeitsgesellschaft" in reizvoller Nähe dazu steht: Er definiert zunächst "Arbeit" als "heteronomes Tun" und "Tätigkeit" als "autonomes Tun" und bekennt dann,

"dass die Forderung sein muss, alle Arbeit in Tätigkeit, alles heteronome Tun von Menschen in autonomes Tun zu verwandeln" (Dahrendorf 1983: 91).

Unter ausdrücklicher Begrüssung der Alternativökonomie kommt er zum Schluss:

"Vor allem aber ist eines nötig, das ist das Hineintreiben der Tätigkeit in die Welt der Arbeit... Die Tätigkeitsgesellschaft ist schon unter uns. Sie ist die bewegende Kraft der Zukunft. Sie voranzutreiben ist eine liberale Forderung." (Dahrendorf 1983: 95f)

In welcher Weise hängt eine solche Ethik autonomer Arbeit nun aber genau mit einer Ethik der Zusammenarbeit zusammen? Meine These dazu lautet: *Kooperationsfähigkeit setzt zunächst personale Autonomie voraus*. Denn nur wer selbst erfahren hat, was die Subjektstellung im eigenen Arbeitszusammenhang bedeutet, ist in der Lage, diesen Anspruch auch andern Personen zuzubilligen und den eigenen Autonomieanspruch dort aus Einsicht zu begrenzen und der intersubjektiven Regelung zu unterstellen, wo er auf den gleichwertigen Autonomieanspruch des andern stößt. Autonomie meint ja - gut kantianisch begriffen - nicht Willkürfreiheit, sondern das Zusichselbstfinden des Individuums zu einer personalen *Identität*, die einen tragfähigen Ausgleich zwischen Selbstbestimmung und Einordnung in eine Gemeinschaft findet: Personale Identität kann selbst nur in gelingender *sozialer Interaktion* entstehen, sie ist von der Ausbildung der interaktiven und kommunikativen Kompetenz nicht ablösbar (vgl. Habermas 1976: 68ff). Darin ist die *identitätspolitische* Seite (Müller 1981: 134ff.) der Kooperationsethik zu erkennen.

Von daher wird verständlich, weshalb die skizzierte Tätigkeitsethik die unverzichtbare normative Voraussetzung für einen der zentralsten, wenn auch am schwierigsten durchzuhaltenden kooperationsethischen Grundwerte der Selbstverwaltungskonzeption darstellt: die "*interaktive Wärme*" in der Zusammenarbeit (Schülein 1983). Ihr gegenüber steht die abgelehnte kalte Welt, für die Beton zum Symbol geworden ist: "das moderne Verhaltenssyndrom aus Distanz, Kommunikationslosigkeit und Verklemmung" (Hollstein 1981:167). Dass diese "kalte Welt" nur allzu oft auch die alternative Kooperationskultur wieder einholt, braucht wohl nicht besonders betont zu werden.

Dass es bei diesem identitätspolitischen Aspekt dennoch um sehr wesentliche Voraussetzungen einer tragfähigen Kooperationskultur gehen dürfte, belegen vielleicht die Schwierigkeiten mit Kooperation in herkömmlichen, vorwiegend autoritativ strukturierten Unternehmen. Diese lassen für die Mehrzahl der Mitarbeiter die Entfaltung ihrer Identität in autonomem Tun kaum zu. Das Defizit an Möglichkeiten personaler Selbsterfahrung mittels folgenreichen Tätigseins in einer weitgehend fremdbestimmten, von Sachzwängen beherrschten Arbeitssituation belässt den Mitarbeiter psychisch in der quasi-pubertären Dauersituation des chronischen Identitätssuchers (Müller 1981). Die instabile Identität wird in dieser Situation kompensiert durch die krampfhaft *Identifikation* mit den autoritativ vorgegebenen Wertvorstellungen und Zielen der Arbeitsgruppe oder Abteilung, zu der man sich zugehörig fühlen möchte; die unbewussten Frustrationen der schleichenden Selbstverleugnung durch diese

Fremdidentifikation werden dann in der Regel - ganz analog zu den Identifikationsmechanismen autoritärer Gesellschaftssysteme - nach aussen projiziert und führen zur ebenso krampfhaften Abwertung und stereotypem - "Schlechtmachen" anderer Gruppen, Abteilungen, Firmen usw. Dass in dieser Grundbefindlichkeit einer personalen Identität, die nicht in sich selbst ruht, sondern der Identifikation mit Fremdwerten abgerungen ist, Ansätze der "lateralen Kooperation" (Wunderer 1987b) zwischen Vertretern verschiedener Abteilungen und Ressorts - beispielsweise im Rahmen von Matrixstrukturen - häufig im Scherbenhaufen der Kooperationsunfähigkeit und emotional aufgeheizter zwischenmenschlicher Konflikte enden, kann so gesehen eigentlich nicht verwundern.

3.2 Der organisationspolitische Aspekt oder der institutionelle Interessenzusammenhang

Konflikte treten selbstverständlich in jeder sozialen Gemeinschaft auf, es kommt jedoch darauf an, wie mit ihnen umgegangen wird. Eine kooperationsförderliche Organisation kann sich nicht einfach auf eine diesbezüglich tragfähige Organisationskultur verlassen, sie muss bis zu den obersten unternehmenspolitischen Willensbildungsfragen Kapazitäten der sachlichen, argumentativen Konfliktlösung und des Interessenausgleichs *institutionalisieren*. Die Kooperationsethik umfasst somit eine institutionelle Ethik im Sinne rechtlich oder statutarisch geregelter *Grundrechte* aller Organisationsmitglieder zur Wahrnehmung ihrer persönlichen Bedürfnisse und Interessen sowie fairer *Verfahren* der Willensbildung und Interessenausgleichung. Letzten Endes führt dieser interessenpolitische Grundzusammenhang kooperativer Organisation zum Postulat einer grundrechteorientierten demokratischen *Unternehmensverfassung*.

In der Selbstverwaltungsbewegung gelten drei Merkmale der institutionellen Ordnung als konstitutiv, die als Konkretisierung des genannten Postulats gelten können (Flieger 1984:13; Beywl u.a. 1984:22ff.):

- a) *Identitätsprinzip*: Es soll kein Eigentum am Unternehmen geben, das nicht auf Mitarbeit beruht, damit keine Fremdbestimmung durch Aussenstehende die interne kollektive Selbstbestimmung unterläuft. Die Mitarbeiter selbst -und nur sie - erhalten den Status von Gesellschaftern. Auf die gesellschafts- und eigentumsrechtlichen Implikationen des Postulats kann hier nicht eingegangen werden. Die Spannweite der möglichen Lösungen reicht von der Wiederbelebung der (Produktiv-)Genossenschaft als Rechtsform bis zu Ansätzen der Kapitalneutralisierung im Rahmen einer Stiftung; sie können

jedenfalls schon unter den bestehenden Rechtsvoraussetzungen gefunden werden.

- b) *Demokratieprinzip*: Dieses lautet kurz und bündig: Ein Mensch - eine Stimme (one man - one vote). Jedes Mitglied soll also unabhängig von seinem grundsätzlichen Eigentumsanteil, seiner Position oder seiner Funktion gleichberechtigt an der geschäftspolitischen Willensbildung teilnehmen können. Ueber die aus pragmatischen Gründen möglicherweise notwendigen repräsentativen Entscheidungsformen ist damit zunächst noch nichts gesagt. Das Ethos der Gegenseitigkeit kommt in diesem Postulat jedenfalls am unmittelbarsten zum Ausdruck.
- c) *Förderungsprinzip*: Mit dem Identitäts- und dem Demokratieprinzip entfällt die institutionelle Ausrichtung der zielmonistischen Kapitalverwertungsorientierung der Unternehmung: nicht das sog. "Gewinnprinzip" (das aus ethischer Sicht kein universales "Prinzip", sondern ein parteiliches Interesse verkörpert), sondern die ausgewogene, ganzheitliche und solidarische Bedürfnisberücksichtigung steht als Sinn und Zweck der Unternehmung im Vordergrund, soweit der Wettbewerbsdruck auf dem Markt dazu Spielraum lässt.

Es geht hier nicht darum, die vollständige Uebernahme dieser Selbstverwaltungskriterien in jede Unternehmungsverfassung zu postulieren. Vielmehr zeigen sie den normativen Horizont, auf den die organisationspolitischen Implikationen einer *ungespaltenen* Kooperationsethik letztlich verweisen.

Für Unternehmen des "nicht-alternativen" Typus kann vielleicht die organisationspolitische Lehre gezogen werden, dass eine kooperationsförderliche Organisationsphilosophie eine Unternehmensverfassung einschliesst, die Verfahren konsensorientierter Unternehmungspolitik institutionalisiert. Damit kann der *minimale Basiskonsens* argumentativ gesichert werden, der echter Kooperation unverzichtbar zugrundeliegen muss. Diesem Postulat ist nichts "Kollektivistisches" eigen, ganz im Gegenteil ist es die minimaethische Grundlage und der Koordinationsrahmen für ein Maximum an Handlungsautonomie und Wertepluralismus, soweit diese *sozialverträglich* sind. Es geht also keineswegs um eine ausufernde Politisierung aller Entscheidungsprozesse im Unternehmen; vielmehr könnte das Leitmotiv lauten: *Soviel Konsens wie (fairerweise) nötig, soviel Dissens und Individualismus wie (attraktiverweise) möglich!*

3.3 *Der organisationsstrukturelle Aspekt oder der aufgeklärte Umgang mit Sozialtechnologien*

Erinnern wir uns schliesslich an das anfangs thematisierte Spannungsverhältnis von normativer (bzw. kommunikativer) Sozialintegration und funktionaler Systemintegration. Die hier skizzierte Konzeption löst dieses Spannungsverhältnis hierarchisch auf (Ulrich 1988):

- Auf der übergeordneten unternehmungspolitischen Ebene geht es um zeitgemässe, auf dem Gegenseitigkeitsprinzip aufbauende Formen kommunikativer Interessenabstimmung und Handlungsvereinbarung; dies ist die Ebene einer *kooperativen Verständigungsordnung* der Unternehmung oder Unternehmensverfassung; der konsensuelle Weg der obersten normativen Sozialintegration tritt als institutionelle Konsequenz des Gegenseitigkeitsethos an die Stelle autoritativer Fremdbestimmung, wie sie dem Pflicht- und Gehorsamsethos zugrundeliegt.
- Die konsensuelle Sozialintegration schliesst nun aber eine strategisch effektive und operativ effiziente *Umsetzung* der periodisch festgelegten Ziele nicht aus, sondern verlangt im Gegenteil danach. Es kommt nicht darauf an, partielle Fremdsteuerung des Mitarbeiters durch objektivierte Regeln und Sozialtechnologien als solche zu vermeiden; in einer komplex arbeitsteiligen Organisation sind Sozialtechnologien, d.h. sprachfrei funktionierende, formale Regeln zur Entlastung der Verständigungsverfahren der Organisation von ihrer Ueberforderung durch einen ausufernden Kommunikationsbedarf unabdingbar; worauf es vielmehr ankommt, ist die *konsensuelle bzw. demokratische Legitimation* solcher sozialtechnischer Funktionszwänge, und das heisst: Diese müssen grundsätzlich im Rahmen einer neuen Verständigung wieder *aufhebbar* sein.

Eben dieses Kriterium - der Primat der Verständigungsordnung vor der Verfügungordnung (Ulrich 1986: 62) - verhindert, dass Sozialtechnologien zu sachzwanghaften, technokratischen Strukturen entarten, in denen eine Minderheit von "Sozialingenieuren" einseitige Verfügungsmacht über Menschen als fremdgesteuerte, entmündigte *Objekte* gewinnt. Indem die Organisationszwänge selbst vom Basiskonsens der ihnen Unterworfenen abhängig gemacht werden, bleibt grundsätzlich die *Subjektstellung* der Mitarbeiter gewahrt.

Im skizzierten organisationspolitischen Rahmen wird somit die Organisationsgestaltung selbst zum Gegenstand kooperativer Willensbildungsprozesse. Das ist weniger revolutionär, als es im ersten Moment klingen mag: Jeder Praktiker

weiss längst, dass sich erfolbringende Organisationsstrukturen, Geschäftsstrategien usw. nicht *gegen* die betroffenen Mitarbeiter, sondern nur *mit* ihnen implementieren lassen. Wie schon gesagt: *Kooperation ist unteilbar*.

Welcher Art aber sollen die konsensuell zu bestimmenden Organisationsstrukturen aus kooperationsethischer Sicht sein? Zwei Leitideen lassen sich hier wohl postulieren:

- a) *konsequente Autonomisierung von personalen Handlungsfreiräumen* durch Dezentralisierung von Subsystemen mit eigenem Erfolgsausweis und den nötigen Kompetenzen für die Verantwortung des Subsystemergebnisses nach den durchaus bewährten Grundsätzen systemischer Rationalisierung und "organismischer" Organisationsmodelle: Innerhalb der Subsysteme sind die Grundsätze der ganzheitlichen Arbeitsgestaltung, der Delegation und Ergebniskontrolle wesentlich. Da die dezentrale Funktionsspezialisierung relativ autonomer Subsysteme auf "beherrschbare" Segmente der turbulenten Umwelt aus Gründen der ökonomischen, genauer: strategischen Leistungsfähigkeit der Organisation erfolgt, spricht vieles dafür, diesen Entwicklungstendenzen Folge zu leisten und das Autonomisierungspotential systemischer Organisationskonzepte voll auszuschöpfen.
- b) *Primat interaktiver Handlungsvereinbarung (Selbstkoordination) vor sozialtechnologischer Verhaltenssteuerung (Subordination)*: Statt Koordinationsmängel in einer komplexen Organisation durch Formalisierung von immer *noch mehr* Planungs-, Führungs- und Kontrolltechniken zu bekämpfen, sollte - ganz im Sinne des "*Back to Basics*" (Peters/ Waterman 1982) - dem Grundsatz nachgelebt werden, es zunächst mit *weniger* Regelungen zu versuchen und soweit wie möglich der spontanen, interaktiven Selbstkoordination zu vertrauen. Formale Regelungen sollten also nicht als zwingender Zustand in allen koordinationsbedürftigen Abläufen gelten, sondern nur *subsidiären* Charakter haben. Wie die Erfahrungen mit japanischen Organisationsformen zeigen, können auch komplexe Organisationen mit sehr niedrigem Formalisierungsgrad strategisch und operativ hocheffizient funktionieren, wenn so der Entwicklung einer kooperativen Organisationskultur eine Chance erwächst. Als organisatorisches Prinzip könnte gelten: Bevor man die Kooperation positiv herbeiorganisieren will, sollte man vermeiden, eine kooperative Kultur durch hemmende Strukturen und Sanktionsmechanismen zu schädigen oder zu verhindern.

Mit anderen Worten: Soviel interaktive Selbstkoordination wie möglich - soviel formalorganisatorische Subordination wie nötig. Man könnte von einer organisationsphilosophischen Umkehr der Beweislast sprechen. Der

Nachweis bezüglich der Funktionalität ist den Formalisten und Organisations-spezialisten aufzuerlegen, nicht denjenigen, die eine organisatorische Regelung für überflüssig oder schädlich halten!

4. Ausblick auf die ökonomische Stunde der Wahrheit für die Ethik der Kooperation

Je mehr die weiter oben entworfenen ökonomischen Ueberlegungen eine kooperationsförderliche Organisation strategisch notwendig machen, desto näher wird die *Stunde der Wahrheit* rücken, in der diejenigen Büro-, Techno- und Autokraten Farbe werden bekennen müssen, die heute noch ihre Präferenz für traditionale hierarchische Herrschaftsstrukturen, für das dementsprechende Pflicht- und Gehorsamsethos und vielleicht auch ihre Unsicherheit oder Angst, in egalitären Organisationsstrukturen als Führungspersönlichkeiten nicht bestehen zu können, hinter betriebswirtschaftlichen Effizienzargumenten verstecken. Diese Stunde wird da sein, wenn persönliche Motive der blossen Macht-, Positions- und Privilegiensicherung von der ökonomischen Entwicklungslogik geschichtlich endgültig überholt werden, und das heisst: wenn die *Ethik der Kooperation* und die *Oekonomie der Kooperation* dereinst wieder (in moderner Form) auf derselben Seite stehen, wie es ursprünglich am archaischen Anfang der Kulturgeschichte der Fall war.

Das "goldene Zeitalter" liegt zwar nicht mehr vor uns - aber vielleicht eine wahrhaftig moderne, kooperationsfreundliche Arbeitswelt?

Literaturverzeichnis

- Apel, K.-O.: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik, in: ders., Transformation der Philosophie, Bd. 2, Frankfurt 1973, S. 358-435.
- Apel, K.-O.: Sprechaktttheorie und transzendente Sprachpragmatik zur Frage ethischer Normen, in: ders. (Hg.), Sprachpragmatik und Philosophie, Frankfurt 1976, S. 10-173.
- Arendt, H.: Vita activa oder Vom tätigen Leben, Neuausgabe, München 1981 (The Human Condition, New York 1958).
- Beywl, W./Brombach, H./Engelbert, M.: Alternative Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in NRW, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Düsseldorf 1984.
- Dahrendorf, R.: Die Chancen der Krise. Ueber die Zukunft des Liberalismus, Stuttgart 1983.
- Deal, T.E.: Unternehmenskultur, Grundstein für Spitzenleistungen, in: Unternehmenskultur, hrsg. von der Allgemeinen Treuhand AG (ATAG), Zürich 1984, S. 27-42.
- Deal, T.E. / Kennedy, A.A.: Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Mass. 1982.
- Dubiel, H.: Die Ökologie der gesellschaftlichen Moral, in: Merkur Nr. 466, Jg. 41 (1987), S. 1039-1049.
- Flieger, B.: Die soziale und politische Bedeutung produktivgenossenschaftlicher Betriebe, in: ders. (Hg.), Produktionsgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München 1984, S. 12-29.
- Gerken, G.: Der Einzug der Spiritualität in das Business. Ueber das neue Management, in: Management Wissen, Heft 2/1985, S. 27-33.
- Gouldner, A.: The Norm of Reciprocity, in: American Sociological Review 25 (1960), S. 161-178.
- Habermas, J.: Moralentwicklung und Ich-Identität, in: ders., Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt 1976, S. 63-91.
- Habermas, J.: Der Ansatz von Habermas, in: Oelmüller, W. (Hg.): Transzendental-philosophische Normenbegründungen, Paderborn 1978, S. 123-159.
- Habermas, J.: Konventionelle oder kommunikative Ethik?, in: Apel, K.-O./Böhler, D./Berlich, A./ Plumpe, G. (Hg.): Praktische Philosophie / Ethik 1, Reader zum Funkkolleg, Frankfurt 1980, S. 32-45.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt 1981.
- Habermas, J.: Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders., Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt 1983, S. 53-125.
- Hollstein, W.: Die Gegengesellschaft - Alternative Lebensformen, 4. erweiterte Auflage, Bonn 1981.
- Horkheimer, M. / Adorno, Th.: Dialektik der Aufklärung, Frankfurt 1969.

- Kant, I.: Kritik der praktischen Vernunft, Werkausgabe Bd. VII, hrsg. v. W. Weischedel, 4. Auflage, Frankfurt 1978.
- Kohlberg, L.: Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981.
- Lötscher, P.: "Recht auf Arbeit" oder Arbeitspflicht?, in: Widerspruch, Heft 2 / 1981, S. 104-110.
- Malik, F.: Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution, in: Siegwart, H./ Probst, G. (Hg.), Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel (Festschrift für Charles Lattmann), Bern/Stuttgart 1983, S. 153-184.
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart 1984.
- Morin, E.: Das Rätsel des Humanen. Grundfragen einer neuen Anthropologie, München/Zürich 1984 (Le paradigme perdu : La nature humaine, Paris 1973).
- Müller, W.R.: Führung und Identität, Bern/Stuttgart 1981.
- Mumford, L.: Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht, Frankfurt 1977.
- Noelle-Neumann, E.: Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978.
- Peters, T./ Waterman, R.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982.
- Piaget, J.: Das moralische Urteil beim Kinde, Frankfurt 1973.
- Plessner, H.: *Conditio Humana*, in: Propyläen Weltgeschichte, hrsg. von G. Mann/ A. Heuss, Bd. 1, Berlin/Frankfurt 1964, S. 33-86.
- Polanyi, K.: The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Frankfurt 1978.
- Popper, K.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 2 Bände, Bern 1958.
- Rock, R. / Ulrich P./ Witt, F.: Ökonomische Momente der Dienstleistungsrationalisierung - historische und systematische Begründungen, in: Verbraucherpolitische Hefte, Nr. 4 / 1987, S. 33-53.
- Schmidtchen, G.: Neue Technik - neue Arbeitsmoral. Eine sozialpsychologische Untersuchung über Motivation in der Metallindustrie, Köln 1984.
- Schüle, J.A.: Normalität und Opposition. Ueber Ursachen und gesellschaftliche Funktionen der "Alternativbewegung", in: Leviathan 11 (1983), S. 252-274.
- Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management, New York 1911 (dt. Neuausgabe: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1977).
- Ulrich, P.: Sozialökonomische Entwicklungsperspektiven aus dem Blickwinkel der Lebenswelt, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 119 (1983), S. 237-259.
- Ulrich, P.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung 38 (1984), S. 303-325.
- Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern/Stuttgart 1986, 2. Auflage 1987 (zit. 1986).
- Ulrich, P.: Konfusionen im Zeitalter des Wassermanns. Wider die Paradigmenverwechslung des "New Age", in: FORUM für Fach- und Führungsnachwuchs, Internationales Universitätsmagazin, 3. Jg. (1987), Nr. 5, S. 29-35 (CH-Ausgabe)

- bzw. S. 22-29 (D-Ausgabe) (zit. 1987a).
- Ulrich, P.: Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen?, in: Die Unternehmung 41 (1987), S. 409-424; auch verfügbar als: Beiträge und Berichte der Forschungsstelle für Wirtschaftsethik an der HSG Nr. 18, St. Gallen 1987 (zit. 1987b).
- Ulrich, P.: Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie, in: Wunderer, R. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1988, S. 191-215.
- Ulrich, P.: "Symbolisches Management"? Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hg.), Die Unternehmenskultur - ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 277-302 (zit. 1990a).
- Ulrich, P.: Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung, in: Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (Hg.), Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt/New York 1990, S. 237-270 (zit. 1990b).
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. v. G. Winckelmann, 5. Auflage (Studienausgabe), Tübingen 1972.
- Wellmer, A.: Ethik und Dialog. Elemente des moralischen Urteils bei Kant und in der Diskursethik, Frankfurt 1986.
- Wunderer, R.: Kooperative Führung, in: Handwörterbuch der Führung (HWFü), hrsg. v. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, Stuttgart 1987, Sp. 1257-1274 (zit. 1987a).
- Wunderer, R.: Laterale Kooperation als Führungsaufgabe, in HWFü, Stuttgart 1987, Sp. 1295-1311 (zit. 1987b).