

## "Commitment" als Basis organisationalen Handelns - Eberhard Schnebels systemischer Ansatz für Wirtschaftsethik im Management



Eberhard Schnebel: *Wirtschaftsethik im Management. Rationalität und Verantwortung in organisationalen Handlungen*, Wiesbaden Springer Gabler 2017, 341 Seiten, ISBN 978-3-658-17563-4 EUR 64,99 (eBook ISBN 978-3-658-17564-1 EUR 49,99).

### Rezension von Georg Lämmelin

Mit seiner 2017 erschienenen Habilitationsschrift von 2014 erweitert Eberhard Schnebel die Theoriegrundlage und die Beobachtung des wirtschaftlichen Handelns durch die Integration einer systemtheoretisch untermauerten Handlungstheorie. Der Grundbegriff des "organisationalen Handelns" (in besonderer Beziehung zum "organisatorischen Handeln") expliziert wirtschaftliches Handeln als eine spezifische Form sozialen Handelns, die dadurch charakterisiert ist, dass sie das an ökonomischer Rationalität orientierte Handlungskalkül in weitere soziale Kontexte und ihre Handlungslogiken und Präferenzordnungen eingebettet sieht.

Nach der grundlegenden These des Buches kann organisationales Handeln in Unternehmen nur dann angemessen beobachtet und beschrieben werden, wenn es nicht auf die ökonomische Rationalität reduziert, sondern auch in seiner Beziehung zu politischen, rechtlichen und weiteren sozialen Kontexten und ihren Entscheidungslogiken sowie Präferenzbildungen (neben Geld: Macht, Recht, Sachlogiken) gesehen wird. Deshalb verfolgt Schnebel den Anspruch, das Handeln von Akteuren in Unternehmen umfassend in seiner sozialen Komplexität aufzuklären: Seine "organisationale Handlungstheorie integriert die Wechselbeziehung zwischen individuellem Handlungskalkül und sozialer Kommunikation" (S. 25). An zentraler Stelle wird der Begriff des "Commitments" platziert, mit dem die Akteure ihre eigenen Wertpräferenzen in ihr Handlungskalkül einbringen und sich zugleich auf die Wertpräferenzen der Adressaten ihres Handelns und auf einen gemeinsamen Raum von Wertpräferenzen beziehen. Dabei bilden Handeln und Kommunikation eine untrennbare Verbindung, weil die in Commitments enthaltenen Wertpräferenzen im Sinne von Vertrauensbildung und Wertebindung nur dann wirksam werden können, wenn Handeln und Kommunikation eine konsistente Einheit bilden. Diese Wirksamkeit ist im Organisationszusammenhang deshalb notwendig, weil organisationales Handeln in komplexe Sozialstrukturen und Entscheidungsprozesse eingelagert ist. Im Verlauf des organisationalen Handelns in den Schritten

der Vorbereitung, Entscheidung und Umsetzung (sowie vorausgehender Präferenzbildung und nachgelagertem Controlling) entsteht nur dann konsistentes Handeln im Zusammenwirken der Beteiligten, wenn sie durch Commitments an gemeinsam geteilten Wertepräferenzen gebunden sind und sich in den Zielsetzungen ihrer jeweiligen Handlungen daran orientieren (und nicht eigene, beispielsweise "politische" Ziele verfolgen). In eingestreuete Beispielszenarien im Spektrum vom "Ein-Personen-Unternehmen" mit einem einzigen Team (S. 33f.) bis zur komplexen Konzernorganisation (S. 131f.) unterlegt Schnebel die Aufklärung ethischer Implikationen von organisationalem Handeln mit konkreten Erfahrungsbezügen und Praxisbeschreibungen, ohne (bzw. nur in Ausnahmen) sich auf konkrete Fälle zu beziehen.

Mit dieser komplexen Handlungstheorie, in die insbesondere entscheidende systemtheoretische Ansätze von Niklas Luhmann und Herbert Simon auf der einen, die pragmatische Handlungstheorie von John Dewey, Charles S. Peirce und Richard Rorty auf der anderen Seite eingeflossen sind, kann Schnebel eine Theoriegrundlage etablieren, die es erlaubt, Wertepräferenzen mit dem gleichen Gewicht wie ökonomische Rationalität für organisationales Handeln in Unternehmen zur Geltung zu bringen. Wirtschaftsethik wird damit zu einer umfassenderen Beschreibungstheorie für die Unternehmensorganisation beziehungsweise für das Managementhandeln als Betriebswirtschaftslehre beziehungsweise ökonomische Theorien (bspw. die Rational-Choice-Theory) allein. Sie kann beschreiben, wie die Funktionsweise und der Erfolg der Unternehmensorganisation ebenso sehr von einer Werte- und Vertrauensinvestition abhängen, wie von ökonomischer Effizienz: "Für das Verständnis des Engagements in Werten und Wertvorstellungen als spezifische Investitionen besteht diese Abhängigkeit (der Interaktionspartner, G. L.) in einer spezifischen Art von Vertrauen, das organisatorische Kommunikationsprozesse effektiver macht", deshalb Transaktionskosten erübrigt und Opportunitätskosten in die Interaktion einbindet, denn "Werte sorgen für Anreizkompatibilität, mit der (auch, G. L.) Reorganisationsprozesse effektiver ablaufen, da die Erwartungen an Verhalten und Präferenzen deutlicher verstanden werden. ? Wertvorstellungen, die von Akteuren in der Organisation verbindlich gelebt werden, sind die Basis für die Berechtigung und die Abgabe von Credible Commitments als eine verbindliche Investition der Akteure" (S. 157).

Mit dieser integrierten Beobachtungsperspektive für das Handeln in der Unternehmensorganisation beziehungsweise in Managementprozessen mit der Konzeption des organisationalen Handelns gelingt es Schnebel, eine vielfach wahrgenommene Lücke in der ökonomischen Ethik zwischen der Ebene des Ordnungsrahmens (der "Spielregeln") und der individuellen Handlungen von Unternehmen (den "Spielzügen") konzeptionell zu schließen und den Begriff des "Commitments" in seiner Steuerungsfunktion für organisationales Handeln als "Ort der Moral" zu bestimmen, oder, wie Karl Homann und Arnold Picot in ihrem Geleitwort schreiben, "das Zusammenspiel von Handlungen und Handlungsbedingungen, von Spielzügen und Spieregeln genauer zu bestimmen und zu zeigen, wie sich darüber allgemeine Aussagen machen lassen - Aussagen, die in der Lage sind, den Akteuren eine normative Orientierung zu geben" (Geleitwort, S. VII). Dies gilt nicht nur für Handeln und damit dann verbundene ethische Verantwortung in stabilen Organisationen, sondern auch und vor allem für die Veränderungsprozesse von und in Unternehmensorganisationen unter dem Einfluss von sich verändernden, dynamischen Kontexten. Auch Handeln, das unter dem Druck externer Einflüsse erfolgen muss und deshalb als "nichtintentional" charakterisiert ist (wodurch es nicht auf individuelle moralische Motive, Intentionen oder Gewissensgründe begründet werden kann), bleibt an ein Netz von Commitments gebunden, das erhalten und durch Investitionen gespeist werden muss, damit die organisationale Handlungsfähigkeit im Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure erhalten bleiben kann (vgl. S. 287).

Eberhard Schnebel entwirft ein theoretisch anspruchsvolles Konzept für eine wirtschaftsethische Beobachtung der Unternehmensorganisation und des Managementhandelns, die für das Verständnis der ethischen Implikationen von organisationalem Handeln viel austrägt. Dieser Konzeption ist deshalb sowohl für die universitäre Managementausbildung (unter dem Anspruch der "Principles of Responsible Management Education") wie für die (Selbst-)Beobachtung und Reflexion von Führungskräften eine große Verbreitung zu wünschen. Der hohe Anspruch in der Sache ist zwar mit einer hohen sprachlichen und sachlichen Abstraktion verbunden, der an die Lektüre einigermaßen hohe Anforderungen stellt, die Leserin und den Leser aber mit interessanten Einsichten belohnt.

Der Rezensent



## **Georg Lämmlin**

ist apl. Prof. für Praktische Theologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und seit September 2016 Studienleiter für Wirtschaftsethik, Global Governance und Europa an der Evangelischen Akademie Bad Boll. Zuvor war er Leiter des Theologischen Instituts an der Universität Mannheim mit Schwerpunkt in Religionspädagogik, Ethikdidaktik und Wirtschaftsethik. Promotion 1991 zu Schleiermachers Kirchenverständnis und Habilitation 2001 mit einer Grundlagentheorie der Homiletik. Veröffentlichungen unter anderem zu Themen der postsäkularen Gesellschaft.