

# Wer A sagt, muss auch B sagen

## Wie anfängliche moralische Rechtfertigungen durch argumentativen Zwang wirtschaftliches Handeln beeinflussen

MPIFG Journal Article

Martin Georg Schröder: Wer A sagt, muss auch B sagen: Wie anfängliche moralische Rechtfertigungen durch argumentativen Zwang wirtschaftliches Handeln beeinflussen. In: Soziale Welt 62(4), 333 - 349 (2011). Nomos Verlagsgesellschaft

Von Martin Schröder

The MPIFG Journal Articles series features articles by MPIFG researchers and visiting scholars published in peer-reviewed journals. Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIFG) Cologne | [www.mpifg.de](http://www.mpifg.de)

**Zusammenfassung:** Verhalten sich Menschen moralisch, weil sie sich moralisch verhalten wollen oder weil sie dazu gezwungen werden? Diese Frage ist nicht zu beantworten, da die wahren Motive von Menschen, so es sie denn gibt, wissenschaftlicher Analyse nicht zugänglich sind. Deswegen entwickelt dieser Artikel aus heuristischen Fallstudien den Mechanismus „argumentativen Zwangs“, welcher dieses Problem umgeht. Demnach rechtfertigen Akteure ihr Handeln mit gesellschaftlich akzeptierten Werten und Interessen, anfangs möglicherweise nur pro forma, um gesellschaftlichen Ansprüchen entgegenzukommen. Doch diese Legitimationen entwickeln eine Eigendynamik. Denn anfangs möglicherweise nur taktisch gemachte Versprechungen, die das eigene Handeln gegen gesellschaftliche Kritik immunisieren sollen, können genutzt werden, um Akteure später darauf festzunageln, insofern diese ihren vorherigen Versprechungen öffentlich nicht mehr widersprechen können. Eine erste Fallstudie illustriert diese Beeinflussung durch moralische Argumente. Eine zweite Fallstudie zeigt, dass es Kosten verursacht, sich nicht mit moralischen Argumenten zu rechtfertigen, da somit indirekter argumentativer Zwang entsteht. Der hier entwickelte Mechanismus argumentativen Zwangs zeigt, wie Gewerkschaften und Betriebsräte Unternehmen beeinflussen können, über die sie formell kaum Macht haben.

### Einleitung

In „The Great Transformation“ argumentiert Karl Polanyi (1944), dass Gesellschaften wirtschaftliche Akteure zwingen, sich an weithin anerkannte moralische Regeln zu halten. Nicht nur Gesetze, sondern auch moralische Argumente verbieten Unternehmen, ihre wirtschaftlichen Interessen zu verfolgen und menschliche Arbeitskräfte beispielsweise restlos dem Marktmechanismus zu unterwerfen. Doch wie wird unternehmerisches Handeln in dieser Weise eingedämmt? Wie beschränken moralische Argumente Unternehmen darin, ihre wirtschaftlichen Interessen zu verfolgen? Dieser Artikel zeigt anhand zweier Fallstudien einen konkreten Mechanismus, durch den Betriebsräte und Gewerkschaften Geschäftsleitungen und ihre Unternehmen dazu bringen, sich an das zu halten, was in ihrem Umfeld als moralisch artikulierbar gilt.

Wenn Geschäftsleitungen ankündigen, Produktion in Niedriglohnländer zu verlagern, rechtfertigen sie dies öffentlich in der Regel nicht durch ihr (denkbares) wirtschaftliches Eigeninteresse. Stattdessen berufen sie sich auf gesellschaftlich akzeptierte Werte und Interessen. Nur in seltenen Grenzfällen rechtfertigt ein Manager sein unternehmerisches Handeln öffentlich damit, persönlich möglichst viel profitieren zu wollen – selbst wenn dies möglicherweise sein Ziel ist. Geschäftsleitungen argumentieren stattdessen beispielsweise, Produktionsverlagerungen würden die verbliebenen Arbeitsplätze wettbewerbsfähiger machen oder das Gesamtunternehmen würde dadurch überleben. Geschäftsleitungen legitimieren sich somit nicht allein durch Verweis auf ihr Selbstinteresse, da sie auf ihr soziales Umfeld angewiesen sind; sie legitimieren sich vielmehr auch mit gesellschaftlich anerkannten Werten und Interessen (vgl. Pfeffer / Salancik 1978: 194ff; vgl. als theoretische Grundlage auch Meyer / Rowen 1977; DiMaggio / Powell 1992).

Solche Legitimationen, die sich nicht auf Selbstinteresse berufen, sind *moralische* Rechtfertigungen. In Anlehnung an Émile Durkheim kann man moralischen Einfluss wie folgt de-

finieren: „Die Moral [...] diktiert dem Menschen Ziele, die er verfolgen soll.“ Diese wandeln sich mit den „Orten und Epochen“, also der Gesellschaft, in die das Individuum eingebunden ist (Durkheim 1986 [1917]: 38). Es sind jedoch immer Ziele, die das Individuum „verpflichten, in bestimmter Weise zu handeln, die den Neigungen des einzelnen Grenzen setzen und deren Überschreitung verbieten“ (Durkheim 1999 [1902]-b: 17). Moral beschränkt somit individuelle Interessen, die der Gesellschaft zuwiderlaufen und fördert Interessen, die der Gesellschaft dienen (Durkheim 1986 [1917]: 40 f). Die damit verbundene, gesellschaftliche – und insofern dem Individuum äußere – Beeinflussung durch Moral ist der zentrale Punkt von Durkheims Moralkonzeption. Moral wird gesellschaftlich *diktiert*, anfangs besonders durch Eltern und Schule (Durkheim 1999 [1902]-a: 184). Aufgrund dieses Zwangs ist „Sanktion das Definitionsmerkmal sämtlicher moralischer und rechtlicher Regeln“ (Durkheim 1999 [1902]-b: 11; vgl. auch 1953 [1924]: 43 f).

Moral kann jedoch nicht *ausschließlich* als gesellschaftlich auferlegte und sanktionsbewehrte Pflicht verstanden werden; vielmehr benötigt sie langfristig das Einverständnis, geradezu das Verlangen (*désir*) des Einzelnen. Sie kann aber auch nicht rein utilitaristisch erklärt werden, da moralischen Regeln mitunter auch gefolgt wird, wenn dies einer individuellen Kosten-Nutzen-Kalkulation widerspricht (Durkheim 1953 [1924]: 45; vgl. auch Wertrationalität in Weber 1976 [1922]: 12 f und Etzioni 1996: 12). Man ist nicht nur moralisch, weil man es sein will, sondern auch durch gesellschaftlichen Zwang; trotzdem kennt jeder das befriedigende Gefühl, „das Richtige“ getan zu haben. Moral steht somit eigentümlich zwischen gesellschaftlichem Zwang und dem individuellen Wunsch, sich infolge internalisierter Normen moralisch verhalten zu wollen. Es stellt sich somit die Frage, ob Menschen sich moralisch verhalten, weil sie sich moralisch verhalten wollen oder weil ihnen dies gesellschaftlich auferlegt wird. Dies ist nie abschließend zu beantworten, da die „wirklichen“ Motivationen von Menschen wissenschaftlicher Analyse nicht zugänglich sind.

Dieser Artikel untersucht darum an zwei Fallstudien, ob und wie es Gewerkschaften und Betriebsräten, unabhängig von den mehr oder weniger moralischen Intentionen von Geschäftsleitungen, gelingt, Unternehmen an das zu binden, was man als moralisch angemessen rechtfertigen kann. Er zeigt, wie Gewerkschaften und Betriebsräte in Diskussionen um Produktionsverlagerung moralische Argumente, die die Geschäftsleitung vorher *selbst* vorgebracht hat, nutzen, um für ihre Interessen zu werben. Arbeitnehmervertreter nutzen somit, dass Geschäftsleitungen sich – anfangs möglicherweise nur „pro forma“ – mit gesellschaftlich anerkannten Werten rechtfertigen, um sich dann jedoch – möglicherweise ungewollt – in dies eigenen Argumente zu verstricken.

Eine erste Antwort auf die Frage, wie dies gelingen kann, wie also formell eher machtlose Akteure Einfluss ausüben, gaben Forschungsprojekte in den internationalen Beziehungen. Sie zeigen, dass menschenrechtsverletzende Regime sich gegenüber moralischer Kritik von Organisationen wie Amnesty International in der Regel öffentlich *nicht* damit rechtfertigen, dass ihnen Menschenrechte gleichgültig seien. Stattdessen legitimieren sie Menschenrechtsverstöße mit gesellschaftlich akzeptierten Werten und Interessen, beispielsweise, dass sie unglücklicherweise gezwungen seien, Menschenrechte zu verletzen, um Recht und Ordnung aufrechtzuerhalten. Doch damit haben sie sich nolens volens bereits auf eine Güterabwägung festgelegt, nach der sie Menschenrechte nur ausnahmsweise verletzen, um gesellschaftlich akzeptierte Ziele zu erreichen. Dadurch haben menschenrechtsverletzende Staaten öffentlich und möglicherweise ungewollt anerkannt, dass die normativen Geltungsansprüche ihrer Kritiker prinzipiell gerechtfertigt sind (vgl. zur Terminologie Habermas 1981: 29). So führen anfängliche Legitimierungen zu „argumentativer Selbstverstrickung“ (so der Terminus in Risse / Jetschke / Schmitz 2002). Die Folge ist, dass „sich der Handlungskorridor menschenrechtsverletzender Regierungen immer mehr zugunsten bestimmter Verhaltensoptionen einengt.“ Denn wer sich

„mit dem Verweis auf Ausnahmesituationen zu entschuldigen versucht, hat sich bereits auf die Geltung internationaler Menschenrechtsnormen ‚als Regelfall‘ eingelassen. Die Anzahl der weiter zur Verfügung stehenden Argumente ist damit eingeschränkt“ (Risse / Jetschke / Schmitz 2002: 195). Ähnlich fassen Keck und Sikkink (1998: 24) zusammen, wie internationale Aktivisten versuchen, politische Akteure zu moralischen Rechtfertigungen hinzureißen:

*„This is often dismissed as inconsequential change, since talk is cheap and governments sometimes change discursive positions hoping to divert network and public attention. Network activists however, try to make such statements into opportunities for accountability politics. Once a government has publicly committed itself to a principle – for example, in favor of human rights or democracy – networks can use those positions, and their command of information, to expose the distance between discourse and practice. This is embarrassing to many governments, which try to save face by closing that distance.“*

Bisherige Studien in internationalen Beziehungen zeigen somit, dass politische Akteure dazu gebracht werden können, sich mit Argumenten zu rechtfertigen, auf deren Implikationen sie später festgenagelt werden, unabhängig davon, ob sie tatsächlich hinter diesen anfänglichen Rechtfertigungen standen oder nicht (vgl. auch Finnemore / Sikkink 1998; Risse 2000; Ulbert / Risse 2005). Forschung in den internationalen Beziehungen hat somit durchaus Antworten auf die Frage geliefert, wie moralische Argumente, anknüpfend an anfängliche pro-forma Rechtfertigungen, einen Einfluss entfalten. Jedoch ist bisher weitgehend unklar, ob moralische Argumente auch gegenüber wirtschaftlichem Handeln wirken (vgl. King 2008: 395; Soule 2009: 43). Viviana Zelizer (2007: 9) meint, „researchers have so far produced no more than scattered findings on how ethical questions actually arise within economic life, how economic actors respond to them, and what effects those responses have.“ Vaara, Tienari und Laurila (2006: 792) beklagen, bisherige Studien gäben keinen Einblick in die „micro-level discursive practices and strategies employed to legitimate contemporary organizational phenomena.“ King und Soule (2007: 436) argumentieren mit Blick auf unternehmenskritische Kampagnen, es bestehe die Notwendigkeit: „to address the question of how institutional outsiders gain influence in realms of society where there are no or few legitimate avenues of influence.“ Unklar ist somit beim derzeitigen Stand der Forschung, wie Akteure Unternehmen beeinflussen, obschon sie formell kaum Macht über diese ausüben können. Autoren wie Tilly (2008) bieten zwar Konzepte wie „Credit and Blame“ an, um zu verstehen, wie gesellschaftliche Akteure trotz formeller Machtlosigkeit Einfluss ausüben. Bisher ist jedoch weitgehend unklar, wie *eigene* Rechtfertigungen und moralische Bekundungen von Unternehmen dazu führen, dass diese ihr Handeln einschränken, da sie dazu gebracht werden, Konsequenzen aus ihren eigenen Aussagen zu ziehen (aber vgl. Hiß 2006). Studien konstatieren deshalb, bisherige Erklärungen seien unvollständig und fordern: „to specify the mechanisms whereby [relatively powerless] activists attain political influence“ (King 2008: 415).

Zudem ist an bisherigen Ansätzen problematisch, dass sie in der Regel unterscheiden, ob Akteure *überzeugt* oder *gezwungen* werden, auf moralische Argumente einzugehen. Die Idee dahinter ist, dass Akteure sich anfangs nur aus taktischen Gründen auf Kritik einlassen. Doch sie müssen aufgrund ihrer sozialen Situation eigene, öffentlich gemachte Rechtfertigungen und Argumente anderer ernst nehmen. Sie werden deswegen zunehmend von diesen Argumenten überzeugt und verstehen letztendlich die Sichtweise der anderen Seite. Eine instrumentelle Nutzung von Argumenten weicht in dieser Konzeption Schritt für Schritt der Motivation, eine allseits anerkannte und optimale Lösung zu finden, indem man sich mit anderen verständigt (vgl. Risse / Jetschke / Schmitz 2002; vgl. zur Unterscheidung von strategischem, gegenüber kommunikativem Handeln Habermas 1981: 129ff).

Verändertes Handeln durch veränderte Motivationen zu erklären, wie bisherige Studien es tun, ist jedoch problematisch. Nicht nur, weil man auf tautologische Weise immer argumen-

tieren kann: „Wenn er jetzt anders handelt, dann will er jetzt wohl etwas anderes.“ Auch bringt die Analyse von sich verändernden Motivationen das epistemologische Problem mit sich, dass immer nur Verhalten, aber nie die Motivation dahinter beobachtbar ist (Abel 1948). Dabei ist es *prinzipiell* nicht möglich, hinter die „wahren“ Motive der Handelnden zu kommen, denn es „verhüllen vorgeschobene ‚Motive‘ und ‚Verdrängungen‘ (d.h. zunächst: nicht eingestandene Motive) oft genug gerade dem Handelnden selbst den wirklichen Zusammenhang der Ausrichtung seines Handelns derart, daß auch subjektiv aufrichtige Selbstzeugnisse nur relativen Wert haben“ (Weber 1976 [1922]: 4). Menschen wissen selbst nicht, warum sie handeln, wie sie handeln; entsprechend wissen sie auch nicht, ob moralische Argumente sie beeinflussen.

Ein Forschungsprojekt am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung wollte aufgrund dieser problematischen Ausgangslage rekonstruieren, wie moralische Argumente wirken, ohne bestimmte individuelle Motivationen unterstellen zu müssen (vgl. dazu auch die Monografie Schröder 2011 a; sowie die Artikel Schröder 2010; Schröder 2011 b). Die dazu nötige Methodik schildert das folgende Kapitel, bevor zwei Fallstudien darstellen, wie moralische Argumente wirtschaftliches Handeln beeinflussen können.

## Methodik

Mit der Analyse wirtschaftlichen Handelns untersuchte dieses Forschungsprojekt einen „*crucial case*“ (Eckstein 1975: 113ff). Denn wirtschaftliche Akteure können ihre Profitmaximierung – beispielsweise im Gegensatz zu Menschenrechtsverletzungen – in kapitalistischen Gesellschaften prinzipiell mit dem Verweis darauf rechtfertigen, dass es doch durchaus legitim sei, Profite zu maximieren (vgl. Friedman 2001 [1970]). An dieser Grenze verschwimmen in der Praxis moralische und wirtschaftliche Rechtfertigungen. Heuristische Fallstudien sollten trotzdem zeigen, ob und wie Betriebsräte und Gewerkschaften Diskussionen um Produktionsverlagerung beeinflussen können, indem sie Geschäftsleitungen an vorher gemachte moralische Bekundungen erinnern (vgl. für das dahinterstehende Fallstudiendesign Eckstein 1975: 104ff; Gerring 2004). Fallstudien können aufgrund der geringen Fallzahl keine Aussagen machen, ob das, was sie herausfinden, „typisch“ ist. Sie können jedoch aus der Empirie heraus theoretische Sachverhalte nahelegen, die weitere (oft quantitative) Untersuchungen daraufhin testen können. Es geht diesem Artikel somit darum, einen verallgemeinerbaren kausalen *Mechanismus* zu finden, definiert als wiederkehrender Prozess, welcher bestimmte Ursachen mit bestimmten Wirkungen verbindet (vgl. Merton 1949: 44ff; Hedström / Swedberg 1998: 1; Mayntz 2002: 24).

Zwar versucht diese Arbeit nach dem Vorbild klassischer Unternehmensstudien (vgl. beispielsweise Gouldner 1954) eine möglichst „dichte Beschreibung“, die sich nicht nur der Frage annähert, was geschah, sondern auch der Frage, warum es geschah (vgl. Weber 1976 [1922]: 1, 4; Geertz 1973: 17; Abel 1948; ferner: Eckstein 1975: 81; Kelle 1994: 351 f). Doch wie schon angemerkt, sind individuelle Handlungsmotive wissenschaftlicher Analyse nicht zugänglich. Das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojektes war daher nicht, „letztgültige“ Motivationen menschlichen Handelns zu Tage zu fördern und zu argumentieren, dass Akteure deswegen mehr oder minder moralisch seien. Vielmehr wollte es konkreter verstehen, wer an welchem Punkt des Verhandlungs- und Konfliktverlaufs welche Argumente vorbrachte, was sich daraufhin im Verhandlungsverlauf änderte und wie sich Akteure dadurch auf Sichtweisen einigen und entsprechend handeln (vgl. Clayman 2001: 486 f; Garfinkel 1967: 225; Schütz 1932). Das Forschungsprojekt analysierte drei Jahre lang, wie die Geschäftsleitungen der Unternehmen „Müller“ und „Fernlich“ ihre Entscheidung legitimierten, Produktion zu verlagern und wie Gewerkschaften und Betriebsräte sie dafür kritisierten (vgl. zur Prozessanalyse in Fallstudien George / Bennett 2005; Hall 2007).

Ein erster Schritt rekonstruierte dazu die jeweilige Verlagerungsdiskussion mittels im Diskussionsverlauf entstandener Zeitungsartikel, Briefverkehr und Mitschriften. Dieser Schritt war mit einer „detaillierten Narration“ (George / Bennett 2005: 210 f) abgeschlossen, die wiedergab, was geschah. Danach interviewte das Forschungsprojekt vierzehn Monate lang die beteiligten Betriebsräte, Gewerkschaften und Geschäftsleitungen, oft auch Arbeitnehmer, den Arbeitgeberverband und Aufsichtsratsmitglieder (vgl. zur Vorgehensweise der Interviews Witzel 1989, 2000; Aspers 2004: 10 f; Gläser / Laudel 2004). Dies sollte klären, warum die Diskussion um Produktionsverlagerung so ablief, wie eine erste Dokumentenanalyse es erscheinen ließ. Da die dabei abgefragten Schilderungen immer subjektiv sind, wurden zu jedem kritischen Punkt zwei Interviewpartner befragt, die gegenteilige Meinungen haben sollten (meist Geschäftsleitung gegenüber Gewerkschaft / Betriebsrat). Dies sollte nicht nur herausfiltern, was subjektive Interpretation und was intersubjektiver Konsens ist (vgl. Glaser / Strauss 1967: 67ff). Auch glich es die Interpretation des Forschers mit den Akteuren ab, da die eigene Sicht sonst immer nur das „Konstrukt eines Konstrukts“ ist (Schütz 1932, 1971: 5ff). In einem letzten Schritt gingen die Fallstudien zurück an die Beteiligten, um erneut die Interpretation des Forschers mit der Interpretation derjenigen abzugleichen, die am Geschehen teilnahmen.

Dabei wurden aus der Empirie theoretische Schlüsse gezogen, die dann wiederum der Empirie ausgesetzt wurden, um sie kritisch zu testen und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Glaser / Strauss 1967: 61 f). Da Unternehmen und Gewerkschaften ihre Archive öffneten und vertrauliche Angaben machten, wurde ihnen im Gegenzug strikte Anonymisierung zugesagt. Alle genutzten Namen sind darum Synonyme. Folgende Tabelle fasst die untersuchten Diskussionen in den Unternehmen Müller und Fernlich zusammen.

*Tabelle 1: Zusammenfassung der Diskussion in den Unternehmen Müller und Fernlich*

	<b>Unternehmen Müller</b>	<b>Unternehmen Fernlich</b>
<b>Verlagerungsbe-gründung der Ge-schäftsleitung</b>	Zu niedrige Rendite: Verbliebene Arbeitsplätze müssen wettbewerbs-fähiger werden.	Gewinnmaximierung als Verantwor-tung für die Aktionäre.
<b>Kritik der Arbeitneh-mervertreter</b>	Geschäftsleitung muss ihrer prokla-mierten Verantwortung für die Ar-beitnehmer entsprechen.	Gewinnmaximierung auf Kosten der Heimatbelegschaft ist unmoralisch.
<b>Aktion der Ge-schäftsleitung</b>	Versucht Einsparungen zu erreichen, ohne proklamierter Verantwortung zu widersprechen.	Rechtfertigt Gewinnmaximierung als moralisch verantwortlich.
<b>Aktion der Arbeit-nehmervetreter</b>	Stimmen Einsparungen zu, von de-nen sie glauben, dass sie die Arbeits-plätze der Heimatbelegschaft wett-bewerbsfähiger machen.	Entziehen mit einer Öffentlichkeits-kampagne Kooperationsbereitschaft der Belegschaft und Öffentlichkeit.
<b>Folge</b>	Annäherung der Vorschläge.	Proteste verursachen betriebswirt-schaftliche Kosten.

Die folgenden Kapitel beschreiben, wie in den beiden Unternehmen moralische Argumente wirtschaftliches Handeln beeinflussten und wann moralische Argumente keinen Einfluss ausüben konnten. Aus dieser Empirie heraus stellt der Artikel im Schlussteil die Hypothese auf, dass wirtschaftliche Akteure durch „argumentativen Zwang“ beeinflusst werden. Demnach beeinflussen eigene moralische Rechtfertigungen, die Gegenspieler geschickt nutzen, wirtschaftliches Handeln. Die folgende Fallstudie arbeitet diesen Mechanismus argumentativen Zwangs heraus, während die zweite Fallstudie dessen Grenzen aufzeigt.

## Das Unternehmen Müller: Wie sich Akteure durch moralische Bekundungen selbst binden

Das Unternehmen Müller ist ein mittelständischer westdeutscher Automobilzulieferer mit 140 Mitarbeitern. Der 70 Jahre alte Peter Müller führte sein Unternehmen in zweiter Generation als Familienbetrieb. Er hatte eine niedrige Umsatzrendite von circa 2 Prozent und bekam von seinen Abnehmern die Möglichkeit, seinen Umsatz zu vergrößern, wofür er jedoch seine Preise um circa 5 Prozent senken musste. Als er angesichts der niedrigen Rendite ankündigte, neue Produkte im Ausland fertigen zu wollen, begann eine Diskussion über Produktionsverlagerung. Müller schrieb seiner Belegschaft, dass er und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung „eine Verpflichtung gegenüber unserer Stammebelegschaft fühlen“ und er darum bereit sei, „den Standort zu erhalten [...], wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit leisten“ (Briefauszug). Konkret sollte die Belegschaft unentgeltlich 40 statt 35 Stunden wöchentlich arbeiten, um eine Verlagerung zu vermeiden. Müller legitimierte seine Mehrarbeitsforderung jedoch interessanterweise nicht durch Eigeninteresse an einem höheren Gewinn, sondern mit einer angeblichen „Verpflichtung gegenüber der Stammebelegschaft.“ Dies ist insofern erstaunlich, als er durchaus hätte argumentieren können, Gewinnmaximierung sei als kapitalistischer Unternehmer sein Recht und vielleicht sogar seine Pflicht (vgl. Friedman 2001 [1970]).

Peter Müller wollte zuerst seinen schwachen Betriebsrat überzeugen, dass Konzessionen notwendig seien. Mit dessen Hilfe wollte er dann die Belegschaft hinter sich bringen und mit dieser zusammen seine Forderungen gegenüber der IG Metall stellen, die er einbeziehen musste, da sein Unternehmen tarifgebunden war. Als Müller schließlich den Gewerkschaftssekretär Junker in das Unternehmen rief, hatte dieser kaum Machtressourcen. Die Belegschaft war durch Müllers Ankündigung eingeschüchtert und kaum gewerkschaftlich organisiert. Sie überlegte bereits, wie sie ihre Fahrgemeinschaften an die längeren Wochenarbeitszeiten anpassen könnte. Der Gewerkschaftssekretär Junker erwirkte zuerst eine Betriebsversammlung. Er wollte Müllers Forderungen vor der Belegschaftsöffentlichkeit diskutieren. Vor den Arbeitnehmern konnten beide Seiten nur Argumente bringen, die diese akzeptierten, denn Junker und Müller waren auf deren Wohlwollen angewiesen. Junker hoffte auf Eintritte in die IG Metall. Er konnte darum beispielsweise nicht argumentieren, ihm seien die Belange des Unternehmens und der Belegschaft egal, da er nur die Interessen seiner Gewerkschaft im Sinn habe. Müller wollte dahingegen, dass seine Belegschaft motiviert für ihn arbeitete und konnte darum öffentlich nicht mit seinem denkbaren Eigeninteresse an einem höheren Gewinn argumentieren, sondern musste sein Handeln ebenfalls mit einer Verantwortung für die Belegschaft begründen. Entsprechend argumentierte er, die Belegschaft solle Einbußen oder einer Verlagerung zustimmen, damit ihre verbliebenen Arbeitsplätze wettbewerbsfähiger und sicherer würden. Dies begründete er folgendermaßen:

*„Insbesondere wenn man, wie ich das seit 27 Jahren macht, da fühlt man sich schon für die Mitarbeiter verantwortlich. Da sind ja auch Familien dahinter, Kinder und Sicherheiten und, also, wo finden die nen Arbeitsplatz? Also, da fühlt man sich schon verantwortlich. [...] Also, man hat sie gegenüber dem Kunden, die Verantwortung, man hat sie aber auch in der Region hier, wo die Menschen, die hier arbeiten, wohnen oder die Stadt, die die Steuern braucht.“ (Müller 1. Interview: 13. Min.)*

Ob Müller diese proklamierte Verantwortung wirklich fühlte, ist nie restlos nachprüfbar. Relevant ist vielmehr, dass er seine Einsparforderungen öffentlich damit legitimierte und insofern moralisch argumentierte, da er nicht mit seinem Eigeninteresse für Einschnitte warb, sondern mit gesellschaftlich anerkannten Werten und Interessen, nämlich „verantwortlich“ zu handeln und Arbeitsplätze sichern zu wollen. Damit hatte er jedoch, gewollt oder ungewollt, ein Einflusstor für argumentativen Zwang geöffnet. Denn er hatte sich öffentlich darauf eingelassen,

am Kriterium des Arbeitsplatzerhalts gemessen zu werden. Vorher hätte er als Unternehmer auch argumentieren können, vor allem an einem hohen Unternehmensgewinn interessiert zu sein.

An diesen anfänglichen Rechtfertigungen knüpfte der Gewerkschaftssekretär Junker an. Bisher weigerte Müller sich, die vertraulichen Unternehmenszahlen herauszugeben, die seine Forderungen angeblich unterstützten. Junker meinte nun vor der Belegschaft, dass diese Geheimhaltung doch merkwürdig sei, wenn Müller nichts zu verbergen habe und tatsächlich so verantwortungsvoll sei, wie er es vorgegeben habe. Junker meinte vor der Belegschaft, wenn Müller tatsächlich ein „ehrlicher Kaufmann“ sei, habe er es doch nicht nötig, seine Zahlen zu verstecken. Für einen „gestandenen Unternehmer“, der eine moralische Verantwortung betone, sei es doch kein Stil, seine Belegschaft mit Forderungen „überfallartig zu konfrontieren“ (Zitate von Junker auf der Betriebsversammlung). Junker knüpfte somit an Müllers anfängliche moralische Rechtfertigungen an. Er forderte vor der Belegschaft sinngemäß, Müller möge die Konsequenzen aus seinen vorherigen Aussagen und seiner Selbstpräsentation als wohlmeinender Patriarch ziehen. Damit nutzte Junker einmal gemachte Versprechungen, um Müller zu etwas zu bringen, was dieser vorher ablehnte, nämlich die Unternehmenszahlen herauszugeben. Metaphorisch gesprochen nutzte er, dass Müller ihm den kleinen Finger reichte, um seine ganze Hand zu nehmen.

Umgekehrt stellte Junker in Aussicht, die IG Metall sei möglicherweise zu Zugeständnissen bereit. Denn wenn er dies nicht konzedierte, hätte Müller äußern können, er habe sich von der Herausgabe der Unternehmenszahlen sowieso nichts zu versprechen. Wollte Müller nicht öffentlich als inkonsistent gegenüber seinen vorherigen Aussagen dastehen, musste er daraufhin die Unternehmenszahlen tatsächlich herausgeben. Und in der Tat erklärte er sich entgegen der Vermutung seines Betriebsrats nun dazu bereit. Ob er dies tat, weil er es wirklich für moralisch angemessen hielt, ist als individuelle Motivation nie ganz nachvollziehbar. Relevanter ist demgegenüber, dass er *unabhängig* von seiner Handlungsmotivation vor der Belegschaft kein öffentlich akzeptables Argument hatte, um in Anbetracht seiner vorherigen Aussagen zu legitimieren, dass er die Zahlen nicht herausgibt. Vorherige (vielleicht nur taktische) Argumente zwangen Müller, sein Handeln an seine vorherigen Legitimationen anzupassen, wenn er sich nicht vor der Belegschaft bloßstellen wollte.

Nachdem Müller die Unternehmenszahlen herausgeben hatte, wurde die Diskussion technischer. Denn nachdem die IG Metall ihm öffentlich versprochen hatte, sie werde auf Basis der Unternehmenszahlen über Konzessionen diskutieren, konnte auch sie nicht hinter ihr Versprechen zurück, wenn sie sich nicht vor der Belegschaft bloßstellen wollte. Unter diesen Bedingungen mussten Gewerkschaft und Geschäftsleitung das „Wie“ statt des „Ob“ von Einsparungen diskutieren. Junker sah, dass Müller tatsächlich eine geringe Unternehmensrendite von 1,9 Prozent hatte; in den Jahren davor waren es 2,5 / 2,5 / 2,2 Prozent. Er akzeptierte, dass dies im Vergleich zu branchenüblichen Gewinnmargen nicht ausreiche. Doch er konnte Müller auch wieder an seine vorherige öffentliche Rechtfertigung erinnern, dass er eine Verantwortung für die Belegschaft habe. Er konnte ihn also fragen, wie viel Gewinn denn genug sei, wenn er seinen Gewinn nicht maximieren, sondern der Belegschaft gegenüber verantwortlich sein wolle. Wollte Müller nicht als inkonsistent dastehen, musste er abermals auf diese Frage eingehen, da sie sich aus seiner eigenen Rechtfertigung ergab. In der Tat schrieb er an die IG Metall daraufhin: „Angemessen ist ein Gewinn dann, wenn er 6 Prozent vom Umsatz übersteigt“ (Briefauszug). Auf die spätere Interviewfrage, warum er nicht versuche, über eine Umsatzrendite von sechs Prozent hinaus seinen Gewinn zu maximieren, antwortete er: „Ja gut, o.k. ja, da ist man vielleicht als Mittelständler, und vor allem, wenn man etwas älter ist, wie ich, da ist man etwas nachsichtiger“ (Müller 1. Interview: 32. Min.).

Dass Müller sein Handeln anfangs mit einer Verantwortung für die Arbeitsplätze legitimierte, war möglicherweise ein rein taktisches Mittel, um leichter an Konzessionen zu kommen. Doch als Folge dieser Argumentation musste er sich fragen lassen, wie viel ihm die proklamierte Verantwortung für seine Belegschaft denn tatsächlich wert sei. Er konnte nicht einfach argumentieren, seine vorherigen Bekundungen seien lediglich taktisch gewesen, selbst wenn dies der Fall war. Umgekehrt konnte auch die IG Metall moderate Einsparforderungen, die Müller mit einer Verantwortung für die Belegschaft legitimierte, schlechter zurückweisen als Forderungen nach persönlicher Gewinnbereicherung. Insofern musste sie Müllers Geltungsanspruch, dass Mehrarbeit oder eine Verlagerung sinnvoll sein könnte, ebenfalls ernsthaft in Betracht ziehen, was sie nach Müllers eigener Meinung auch tat (Müller 1. Interview: 47. Min.). Dies wiederum brachte Müller in Erklärungsnot. Denn nachdem Junker sogar akzeptierte, dass eine Produktionsverlagerung unter Umständen langfristig sinnvoll wäre, konnte Müller ihm nicht mehr vorwerfen, er sei „ideologisch verbohrt“, was er kurz vorher in einem Brief noch tat. Auch Müller forderte darum nun nicht mehr eine 40-Stunden-Woche; er forderte nur noch, einen Gewinn von sechs Prozent realisieren zu können. Die IG Metall war umgekehrt aufgrund des derzeit niedrigeren Gewinns bereit, die dazu nötige Mehrarbeit zuzugestehen. Es kam zu einem Kompromiss mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden. Dies war in der Mitte der Vorschläge, aber unter Müllers Anfangsforderungen.

Da beide Seiten auf die Belegschaft angewiesen waren, konnten sie nur Argumente machen, die vor der Belegschaft akzeptabel waren. Möglicherweise passten beide Seiten im Diskussionsprozess auch tatsächlich ihre Überzeugungen aneinander an. Doch ob dies wirklich so ist, ist letztlich irrelevant und empirisch nicht nachprüfbar. Was vielmehr zählt, ist die Tatsache, dass jede Seite durch ihre eigenen moralischen Argumente unter argumentativen Zwang durch sich selbst und die Gegenseite gebracht wurde. Unabhängig davon, ob Müller nur instrumentelle Ziele verfolgte oder auch moralische Rücksichtnahme praktizierte, entfalteten moralische Rechtfertigungen und darauf aufbauende Argumente somit einen Zwang, den man in wirtschaftlichem Handeln nicht ohne Weiteres vermuten würde. Akteure nutzten moralische Argumente anfangs vielleicht nur pro forma, um ihr Handeln öffentlich zu rechtfertigen. Daraufhin entfalteten diese Argumente (beispielsweise, dass es nicht darum gehe, Gewinne zu maximieren, sondern Arbeitsplätze zu retten) eine bindende Wirkung. Denn man kann hinter eigene öffentliche Bekundungen nicht nach Belieben zurück, wenn man sich nicht öffentlich diskreditieren will.

Fallstudien können jedoch nie zeigen, was typisch ist, sondern immer nur, was möglich ist. Zu Recht könnte man darum die einseitig harmonische Sicht bemängeln, die der Fall Müller auf wirtschaftliches Handeln bietet. Die zweite hier analysierte Diskussion, im Unternehmen Fernlich, ist deswegen im Sinne eines „most different“ Forschungsdesigns der Diskussion bei Müller entgegengesetzt (vgl. methodologisch Mill 2004 [1843]; Przeworski / Teune 1982). Sie zeigt, wie Kosten entstehen, wenn man sich argumentativem Zwang gerade *nicht* beugt, da man sich von Anfang an nicht mit allgemein anerkannten Normen rechtfertigt.

### **Das Unternehmen Fernlich: Wie es kostspielig wird, sich nicht mit allgemein anerkannten Normen zu legitimieren**

Heinrich Zalohma hatte – anders als Peter Müller – keinen Ruf als wohlmeinender Patriarch zu verlieren. Das Unternehmen Fernlich, das er als Vorstandsvorsitzender leitete, war mit weit über 10.000 Mitarbeitern auch ungleich größer als Peter Müllers Unternehmen. Es war zudem im Besitz verstreuter und vorwiegend ausländischer Kleinaktionäre. Zalohma bekannte sich im Gegensatz zu Peter Müller nie zu einer Verantwortung für die Arbeitsplätze der Heimatbelegschaft. Er verweigerte sich damit auch allen normativen Geltungsansprüchen, die die Gewerkschaft artikuliert. Ein Gewerkschaftsvertreter schilderte mit einer Analogie zu einem



Fußballspiel seine Ratlosigkeit, da Zalohma sich nicht auf die „Spielregeln“ der Gewerkschaft einließ: „Was macht man, wenn ein Mitspieler sich auf einmal weigert, die Spielregeln einzuhalten oder sogar einfach den Ball nimmt und vom Platz geht“ (Fernlich 5. Interview: 4. Min.)?

Die Diskussion im Unternehmen Fernlich zeigt damit nicht nur, wann direkter argumentativer Zwang versagt, sondern auch welche Folgen es hat, wenn Akteure sich argumentativem Zwang nicht beugen, da sie sich nicht mit allgemein anerkannten moralischen Argumenten rechtfertigen. Denn hier geschah etwas anderes als bei Müller: In Form von Belegschafts- und Öffentlichkeitsprotesten entstanden Fernlich betriebswirtschaftliche Kosten, da Zalohma sich *nicht* mit Rechtfertigungen legitimierte, die die Gewerkschaft und Öffentlichkeit als moralisch anerkannten. Im Gegensatz zu Müller forderte Zalohma die Verlagerung eines profitablen Betriebsteils. Öffentlich argumentierte er, so für die Aktionäre den sowieso schon hohen Gewinn noch weiter erhöhen zu wollen. Auch er rechtfertigte sich somit nicht mit seinem denkbaren Eigeninteresse. Stattdessen meinte er, es sei die gesellschaftliche Aufgabe eines Unternehmens, Profite zu maximieren. Dies rechtfertigte es auch, profitable Arbeitskräfte zu entlassen, wenn woanders noch mehr Profit gemacht werden könne (Zeitungsartikel). Von Anfang an rief diese Rechtfertigung öffentlichen Protest hervor. Der Gewerkschaftsvorsitzende kritisierte sie als „irritierend und unverantwortlich, vor allem gegenüber der eigenen Belegschaft und deren Motivation.“ Der Ministerpräsident des Bundeslandes sowie Politiker aller Parteien beanstandeten, es sei „inakzeptabel“, dass Zalohma die Maximierung der Unternehmensrendite so entschieden verteidige (Zeitungsartikel). Dies ist insofern erstaunlich, als dass man Gewinnerwirtschaftung ja durchaus als soziale Verantwortung von Unternehmen sehen kann (vgl. Friedman 2001 [1970]). Doch der Verweis auf Gewinnmaximierung kann wirtschaftliches Handeln anscheinend nicht öffentlich legitimieren. Denn nachdem Zalohma trotz hohen Gewinns immer wieder androhte zu verlagern, wenn er nicht zusätzliche Konzessionen bekomme, reagierte die Gewerkschaft mit Gegenmaßnahmen. Sie führte eine Demonstration durch, die breite Unterstützung fand. Auf der Aktionärshauptversammlung karikierte sie Zalohma als Raupe Nimmersatt, die frisst, bis ihr schlecht wird. Bei hohem Gewinn sei es nicht zu rechtfertigen, Arbeitnehmerkonzessionen zu fordern, so die Demonstranten (Fernlich 1. Interview: 8. Min.). Die Gewerkschaft forderte Zalohma auf, „einer Verantwortung für Region und Beschäftigte gerecht zu werden.“ Auf den Plakaten der Demonstranten war zu lesen, Profit sei zwar wichtig, doch „moralische Barrieren dürfen nicht überschritten“, Menschen nicht „zu reinen Kostenfaktoren werden.“

Zalohma bezeichnete diese Proteste als „nicht nachvollziehbar.“ Er werde weiter im bestmöglichen Interesse der Aktionäre handeln und von seiner „betriebswirtschaftlich richtigen Strategie“ nicht abweichen, nur weil eine „nationale Interessengruppe“ diese als unmoralisch bezeichne, um für ihre eigenen Interessen zu werben. Er werde auch weiterhin profitable deutsche Werke schließen, wenn ausländische Werke noch profitabler seien. Wer Zweifel an dieser Strategie habe, solle sich Fernlichs Aktienkurs und Rendite unter seiner Leitung vor Augen führen (Zeitungsartikel). Er kündigte nun sogar an, ein weiteres Werk ins Ausland zu verlagern, um 0,05 Prozent des jährlichen Unternehmensumsatzes und 0,5 Prozent des jährlichen Gewinns einzusparen. Auch Fernlichs Öffentlichkeitsabteilung warnte ihn nun, dies könne aufgrund des hohen Unternehmensprofits zu einem Imagedesaster führen. Doch Zalohma meinte, er müsse keinen Beliebtheitswettbewerb gewinnen, sondern ein Unternehmen lenken. Er sei nicht Vorstandsvorsitzender geworden, um sich eine betriebswirtschaftliche Entscheidung von Medien, Betriebsrat und öffentlicher Meinung aufzutroyieren zu lassen (Fernlich 3. Interview: 7. und 32. Min.).

Zalohma verwickelte sich somit im Unterschied zu Müller *nicht* – auch nicht „pro forma“ – in gesellschaftlich akzeptierte Rechtfertigungen, auf die die Gewerkschaft ihn später hätte

festnageln können. Er konnte somit auch nicht Opfer *direkten* argumentativen Zwangs werden, denn die Gewerkschaft hatte keine Anfangsbekundungen, an die sie anknüpfen konnte. Doch dass Zalohma sich nicht mit Argumenten legitimierte, die die Gewerkschaft als moralisch angemessen akzeptierte, wurde selbst zu einem betriebswirtschaftlichen Problem für sein Unternehmen. Denn Konkurrenzunternehmen schalteten nun Zeitungsanzeigen, dass sie – anders als Zalohma – Deutschland verbunden seien. Der Landesbischof schrieb, es gebe eine „ethische Grenze“ des Profitstrebens. Zeitungen warfen Zalohma einen „kranken Raubtierkapitalismus“ vor, da er ein gewinnbringendes Werk verlagere, obwohl dessen Belegschaft schon mehrfach Konzessionen geleistet hatte. Ein Manager aus einem Konkurrenzunternehmen äußerte, Zalohma stelle sich mit seiner auf Gewinnmaximierung basierenden Rechtfertigung „vollends ins Abseits“ (Zeitungsartikel). Das Grundargument wiederholte sich. Immer wieder artikulierten Zeitungen mehr oder minder explizit, hohe Gewinne auf Kosten der Arbeitnehmer seien nur bis zu einem gewissen Punkt moralisch vertretbar. Zalohma musste mit harscher Kritik zurechtkommen. Ein Reporter fragte ihn beispielsweise am Anfang eines Interviews, wie es sich eigentlich als „marktradikaler Rambo“ lebe. Zalohma antwortete, so sehe er sich nicht. Denn trotz Verfünfachung des Aktienwerts in vier Jahren und einer Rendite von 18 Prozent auf das eingesetzte Kapital, stelle sich für ihn nicht die Frage, wann Profitstreben unmoralisch werde. Schließlich ergeben sich heutige Gewinne aus der Arbeit von gestern. Und auf dieser könne er sich nicht einfach ausruhen. Dies könne auch bedeuten, ein profitables Werk schließen zu müssen, obwohl die Öffentlichkeit darüber verärgert sei (Zeitungsartikel).

Doch die negative Berichterstattung hatte Folgen. Einige Händler bemerkten, dass ein Viertel ihrer Kunden sich nach der negativen Berichterstattung weigerte, die Unternehmensprodukte zu kaufen. Andere Händler weigerten sich, die Artikel weiterhin zu führen, weil sie selbst verärgert waren (Zeitungsartikel). Nicht nur die Händler und deren Kunden waren verärgert über Zalohma. Auch die Medien berichteten nicht neutral über die Öffentlichkeitskampagne der Gewerkschaften. Sie wurden vielmehr Teil von ihr. So präsentierten Reportagen immer wieder kleine Kinder mit ihren Vätern, deren Arbeitsplätze von der Werkschließung angeblich bedroht seien (Zeitungsartikel). Dabei unterschlugen Journalisten trotz besseren Wissens, dass Arbeiter mit Kleinkindern von Kündigungen ausgenommen waren. Auch dass zur selben Zeit ein anderes Großunternehmen über 100-mal so viele Entlassungen plante, thematisierten sie weniger als Zalohmas Pläne. Denn seine Äußerungen machten ihn zu einem auflagensteigernden Feindbild. Er sah sich im Gegenzug als Opfer einer Hetzkampagne, die die Öffentlichkeit geschickt über deren moralische Befindlichkeit mobilisierte und damit wirtschaftlichen Druck ausübte, indem sie das Unternehmensimage schädigte.

Die Öffentlichkeitskampagne wirkte nicht nur auf Kunden, sondern auch auf die Belegschaft. Der Betriebsrat des zu schließenden Werkes repräsentierte nur ungefähr ein Prozent der deutschen Mitarbeiter. Doch er argumentierte gegenüber den restlichen 99 Prozent der Belegschaft, die Werkschließung sei nicht vertretbar und langfristig seien alle Arbeitsplätze bedroht. In der Tat gelang es ihm, dadurch deutschlandweite Belegschaftsproteste anzuregen. Er äußerte, eine „solche Solidarität habe ich bei Fernlich noch nicht erlebt. Um den Vorstand wird es einsam“ (Zeitungsartikel). Die Empörung über Zalohmas öffentlich proklamierte Gewinnmaximierung erreichte sogar die Führungsebene. Ein leitender Angestellter bemerkte anekdotisch, dass seine Kollegen aus dem höheren Management im Sportverein keine Unternehmensmützen mehr tragen wollten (Fernlich 3. Interview: 26. Min.). Auf einer Betriebsversammlung wollte Zalohma dem Unmut begegnen und sich gegenüber den höheren Angestellten mit dem Argument erklären, dass zu schließende Werk sei zwar profitabel, doch die Auslandsproduktion sei noch profitabler, weswegen eine Verlagerung wirtschaftlich sinnvoll sei. Doch selbst gegenüber seinen eigenen Angestellten konnte er sich nicht mit dem Argument der Renditemaximierung legitimieren; er wurde von seinem eigenen Management auf einer Versammlung „wütend niedergebrüllt“ und ausgepiffen (Zeitungsartikel). Seine eigenen Füh-

rungskräfte äußerten, es sei nicht hinnehmbar, dass er den sowieso schon hohen Profit auf Kosten der Belegschaft noch weiter maximiere. Ein Gewerkschaftsvertreter meinte, Treffen mit den höheren Angestellten seien für ihn bisher immer „die Hölle“ gewesen. Denn dort traf er größtenteils auf Kaufleute, die die Geschäftsleitung unterstützen. Doch diesmal war es anders, wie er sich erinnert:

*„Ich hab das in einer Hauptverwaltung nie erlebt. Erstens, dass ein Gewerkschaftsfunktionär freundlich begrüßt wurde. [...] Und da war es das erste Mal, dass Zalohma wirklich von seinen eigenen Leuten ausgezählt wurde [...]. Ich stand neben ihm und hab gedacht: ‚Mein Gott, da kannst mal sehen, großer Börsenfürst steht da und ist nervös wie ein kleines Kind.‘ Er hat mir die Hand gegeben. Der war schweißnass, weil er gemerkt hat, dass seine eigenen Mitarbeiter ihn nicht mehr tragen. Das heißt, die Moralisierung [...] hat total getragen. Weil es gibt in Deutschland so ein gewisses, auch egal welche wirtschaftlichen Zeiten wir auch immer durchgemacht haben, so ein gewisses ... Geld ist auch gut, jeder soll auch viel Geld verdienen. Aber es müssen alle irgendwie noch überleben können ... diesen Grundkonsens gibt es in der Gesellschaft und den hat Zalohma mit der Geschichte verletzt.“ (Fernlich 4. Interview: 54-58. Min)*

Die Gewerkschaft argumentierte, es gebe eine moralische Grenze des Gewinnstrebens. Ob Zalohma fand, dass die Gewerkschaft damit Recht habe, ist irrelevant. Relevant ist, dass es unabhängig davon für sein Unternehmen Kosten verursachte, die Gewerkschaftsargumente zu missachten. In diesem Sinne bestand für Zalohma *materieller Zwang*, sich mit gesellschaftlich akzeptierten moralischen Argumenten zu rechtfertigen – und wenn erst einmal nur „pro forma“, also ohne dahinterzustehen. Weil Zalohma sich dem jedoch weiter widersetzte, konnte er sein Unternehmen nur noch unter erschwerten Bedingungen führen. Denn Belegschaft und Öffentlichkeit weigerten sich nun, mit ihm zu kooperieren. Die Gewerkschaft versuchte anfangs noch, Zalohma dazu zu bekommen, sich zumindest pro forma zu einer moralischen Verantwortung für die Belegschaft zu bekennen. Als dies nicht gelang, konnte sie den Umstand, dass es ihr nicht gelang, nutzen, um Druck aufzubauen.

*„Im Grunde genommen spielte für uns das Unternehmen und die Person an sich in der ganzen Strategie keine Rolle, sondern für uns war wichtig, über die öffentliche Meinung so viel Druck zu machen, dass Zalohma sich das überlegt, ob es sinnvoll ist diesen Krieg, am Ende war es ein Krieg, zu Ende zu führen. [...] Bilder zu schaffen für die Medien, das war ein wichtiger Teil in der ganzen Strategie.“ (Fernlich 4. Interview: 59-60. Min)*

Die Gewerkschaft setze somit nun gerade *nicht* mehr darauf, dass Zalohma auf ihre Argumente einging. Vielmehr nutzte sie moralische Argumente, um Zwänge im Sinne sozialer Sachverhalte zu schaffen. Sie wollte Zalohma diskreditieren, damit er die Deutungshoheit und Kontrolle in seinem Unternehmen verlor. Tatsächlich gelang es ihr, einen wichtigen Broker zu überzeugen, dass die sozialen Spannungen Fernlichs Aktienkurs belasten werden. Eine große Bank kritisierte nach Gesprächen mit der Gewerkschaft Fernlichs „negativen Newsflow“ und empfahl, die Aktie aufgrund eines „internen und externen Image- und Glaubwürdigkeitsschadens“ zu verkaufen. In ihrer Einschätzung drohten Auseinandersetzungen und Streiks, „die zu Millionen-Schäden führen könnten“ (Zeitungsartikel). Fernlichs Kommunikationsabteilung war mittlerweile „entsetzt über Zalohma, weil er sich an keine Regeln der internen Kommunikation gehalten hatte“ (Fernlich 6. Interview: 2. Min.). Sie musste zusehen, wie das Unternehmensimage immer weiter in Mitleidenschaft gezogen wurde (Fernlich 3. Interview: 91. Min.).

In diesem Sinne geschah das Gegenteil wie bei Müller. Statt sich zunehmend auf die Gegenseite einlassen zu müssen (oder zu wollen), da beide Seiten Argumente machten, denen sie und andere öffentlich nicht widersprechen konnten oder wollten, eskalierte der Konflikt, weil

es zu dieser Annäherung nicht kam. In diesem Sinne entstand kein direkter, sondern indirekter argumentativer Zwang. Denn die negative Berichterstattung, die entstand, da Zalohma nicht auf die moralischen Argumente der Gewerkschaft einging, kostete Fernlich laut einer Medienresonanzanalyse seiner Öffentlichkeitsabteilung 1,5 Millionen Euro (Fernlich 3. Interview: 23. Min.).<sup>1</sup> Dies war allein schon ein Viertel der Summe, die die Geschäftsleitung mit der Verlagerung innerhalb eines Jahres einsparen wollte. Dass Zalohma sich nicht mit gesellschaftlich akzeptierten moralischen Argumenten rechtfertigte, brachte Probleme bis in die Geschäftsleitung hinein. Im Aufsichtsrat kritisierten nicht nur Arbeitnehmer- sondern auch Arbeitgebervertreter seine Pläne. Ein Anwesender im Aufsichtsrat erinnerte sich: „Die Anteilseigner im Aufsichtsrat, die haben sich da schon klar positioniert. Die haben klar gesagt, dass sie erwarten, dass der Vorstand den Konflikt löst. Die hatten auch die Schnauze voll, da jeden Tag negative Schlagzeilen zu lesen.“ Zalohma blieb jedoch auch weiterhin hart. Er argumentierte, die Diskussion um sein Verhalten berühre ihn nicht und entgegnete: „Was denken Sie, würden die ausländischen Mitarbeiter sagen, wenn wir den geplanten Stellenabbau aufgrund des öffentlichen Drucks entgegen unserer wirtschaftlichen Urteilskraft rückgängig machen?“ (Zeitungsartikel). Dem Argument der Gewerkschaft, er müsse die Interessen der Heimatbelegschaft und gesellschaftliche Werte berücksichtigen, widersprach er in einem Zeitungsinterview mit der Bemerkung: „die Handvoll verbliebener Ideologen werden wir auch noch zur Einsicht bringen.“ Die Gewerkschaft meinte, solche Äußerungen spielten ihr in die Hand, denn damit habe er „immer wieder Ereignisse geliefert, auf die wir reagieren konnten“ (Fernlich 4. Interview: 64. Min.).

Die Proteste gegen sein Verhalten erreichten ihren Höhepunkt, als fünfzig Betriebsräte nun androhten, ihre Werke durch „Dienst nach Vorschrift“ lahmzulegen, wenn Zalohma seine Position nicht überdenke (Zeitungsartikel). Sollte er sich nicht in einer Woche mit der Gewerkschaft einigen, wollte diese einen Tarifatbestand über Abfindungsregeln schaffen, was einen Streik ermöglichte (Fernlich 6. Interview: 80. Min.).

Selbst der gemäßigte DGB rief mittlerweile zu Protesten auf Eine weitere Bank stufte die Fernlich-Aktie von „Buy“ auf „Hold.“ Denn sie meinte, ein absehbarer Streik werde das Unternehmen stark belasten (Fernlich 2. Interview: 73. Min., Zeitungsartikel). Zwei Tage später ließ laut Gewerkschaftsangaben fast die gesamte deutsche Belegschaft aus Protest ihre Arbeit ruhen, was juristisch fragwürdig war. Auf jede anvisierte Kündigung kamen fast 100 Streikende. Angesichts dieses Drucks und der Kosten des Arbeitsausfalls, musste die Geschäftsleitung nachgeben. Sie erklärte sich bereit, alle zu entlassenden Arbeitnehmer mit einem großzügigen Sozialplan auszustatten und das zu verlagernde Werk ein Jahr später als geplant zu schließen. Sie beklagte lediglich noch, dass die Gewerkschaft aufgrund ihrer starken Verhandlungsposition das Doppelte der üblichen Abfindungen forderte (Fernlich 3. Interview: 34. Min.). Als Konzession an die Arbeitnehmer konnten diese nach Qualifizierungsmaßnahmen zu Fernlich zurückkehren oder freiwillig ausscheiden. Ein anonymen Experte äußerte, die Werkschließung koste dadurch circa 50 Millionen Euro. Dies scheint sehr hoch, denn es wären circa 150.000 Euro pro Entlassung. Der Vorstand selbst sprach von circa 15 Millionen (Fernlich 3. Interview: 79. Min.). Ersteres entsprach der Summe, die die Werkschließung innerhalb von 8,3 Jahren einsparen sollte; Letzteres der Summe, die sie in 2,5 Jahren einsparen sollte. Dazu kamen noch die schwer bezifferbaren Kosten durch schlechte Publicity. Ein Vorstandsmitglied

1 Eine Medienresonanzanalyse wertet die Berichterstattung über ein Unternehmen aus. Bei positiver Berichterstattung wird gefragt, wie viel man für Anzeigen ausgeben müsste, die der positiven Berichterstattung vom Umfang her gleichkommen. Bei negativer Berichterstattung wird dieser Wert ins Negative verkehrt. Es handelt sich dabei jedoch um Schätzwerte. Sowohl die Frage, ob positive Berichterstattung einen ähnlichen Effekt hat wie Werbeanzeigen, als auch die Frage, wie stark eines von beiden zum Unternehmensgewinn beiträgt, bleibt spekulativ. Zumindest schien das Unternehmen davon auszugehen, dass negative Berichterstattung Kosten verursache.

Fernlich äußerte nach dem Konflikt anerkennend, die Gewerkschaft habe ihre Karte mit der Medienkampagne „100 Prozent richtig gespielt“ (Fernlich 3. Interview: 42. Min.). Die professionelle Manipulation der Medien habe Fernlich „Millionen gekostet“ (Fernlich 4. Interview: 40. Min.). Teile der Geschäftsleitung äußerten anonym, der Konflikt habe mehr gekostet, als die Verlagerung einsparen sollte. Auch Zalohma meinte, den Konflikt verloren zu haben. Kurze Zeit danach gab er einem seiner Betriebsräte die Hand mit den Worten: „Eins zu null für Sie“ (Fernlich 2. Interview: 21. Min.).

### Argumentativer Zwang

Die zwei Diskussionen um Produktionsverlagerung illustrieren, wie moralische Argumente unter bestimmten sozialen Bedingungen wirtschaftliches Handeln beeinflussen. Gewerkschaften und Betriebsräte haben formell nicht das Recht, eine Verlagerung zu verbieten. Trotzdem konnten sie die jeweilige Geschäftsleitung beeinflussen. Der dahinterstehende Einflussmechanismus nutzt, dass Akteure versuchen, ihr Handeln durch gesellschaftlich anerkannte Werte und Interessen zu legitimieren. Denn die dabei – anfangs vielleicht nur pro forma gemachten – Rechtfertigungen kann man nicht mehr nach Belieben zurücknehmen. Anfängliche Rechtfertigungen schnüren, unabhängig davon, ob sie ehrlich gemeint waren, den eigenen Argumentationsspielraum ein – und daraufhin auch das eigene Handeln; zumindest, wenn Gegenspieler diese anfänglichen Rechtfertigungen geschickt nutzen.

Als Peter Müller beispielsweise (taktisch oder nicht) die IG Metall aufforderte, Konzessionen zuzustimmen, da diese angeblich der Belegschaft dienten, begann er, sich in normativen Geltungsansprüchen zu verheddern. Man konnte ihn später auf seine Äußerung festnageln, ihm liege am Wohl der Belegschaft, selbst wenn diese Begründung nur ein Täuschungsmanöver war, um an Konzessionen zu kommen. Dies funktioniert, weil er vor seiner Belegschaft als konsistent dastehen will oder muss. In diesem Sinne entfalten moralische Rechtfertigungen einen eigentümlichen argumentativen Zwang, der das eigene Handeln beeinflusst. Durch diesen Zwang beeinflusst das, was in einer Gesellschaft als moralische Rechtfertigung artikulierbar ist, das eigene Handeln, selbst wenn man sich anfangs nur pro forma damit legitimiert, um nicht weiter mit moralischer Kritik behelligt zu werden. Man hat sich anfangs vielleicht nur moralisch legitimiert, um gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen. Doch diese Erwartungen entwickeln eine Eigendynamik, die Argumentationsmöglichkeiten und Handeln immer weiter einschränken.

Gegenüber dem – in den internationalen Beziehungen genutzten – Konzept argumentativer Selbstverstrickung (siehe Einleitung) hat der hier konzeptualisierte Mechanismus argumentativen Zwangs den Vorteil, dass er zeigt, inwiefern moralische Argumente Zwang ausüben, *unabhängig* von den an einer Diskussion Beteiligten und ihren Motivationen. Es war beispielsweise unwichtig, ob die moralischen Argumente der Gewerkschaft Peter Müller überzeugten oder ob er nur auf sie einging, da er auf seine Belegschaft angewiesen war und aus instrumentellen Gründen vor ihr nicht als unmoralisch erscheinen durfte. Somit muss der Mechanismus argumentativen Zwangs weder unterstellen, dass Akteure moralisch motiviert sind, weil es ihren Nutzen maximiert, noch, dass sie moralisch sind, weil sie moralische Werte internalisiert haben (zu den Problemen beider Konzeptionen, vgl. Wrong 1961; Granovetter 1985). Anstatt das Eingehen auf moralische Argumente in der einen oder anderen Weise durch individuelle Motivationen zu erklären, wirken nach diesem Mechanismus moralische Argumente unter bestimmten *sozialen* Bedingungen. Es ist zu vermuten, dass moralischer Zwang immer dann wirkt, wenn man sich für sein Handeln mit gesellschaftlich akzeptierten Werten und Interessen rechtfertigen muss und hinter die dabei gemachten Rechtfertigungen und deren Implikationen vor einer Öffentlichkeit, auf die man angewiesen ist, nicht ohne weiteres zurücktreten kann.

Gegenüber einem Akteur, der sich nicht moralisch legitimieren muss, kann argumentativer Zwang nicht greifen. Die Diskussion im Unternehmen Fernlich zeigt im Gegensatz zur Diskussion bei Müller, dass argumentativer Zwang *nicht* wirkt, wenn Akteure meinen, nicht darauf angewiesen zu sein, sich mit moralischen Argumenten zu verteidigen, die andere ihnen gegenüber als weithin akzeptiert artikulieren. Wenn eine Geschäftsleitung meint, man könne sie nicht mit dem Anspruch behelligen, gegenüber ihrer Heimatbelegschaft verantwortlich zu sein, so kann sie sich auch nicht in entsprechende Argumente verstricken. Dieses Nicht-Einlassen auf entsprechende Argumente bringt jedoch selbst Legitimationsprobleme und damit *indirekten* Zwang mit sich, weil es zu betrieblichen und gesellschaftlichen Protesten führt, welche wiederum kostspielig für diejenigen sind, die auf Kooperation mit ihrem sozialen Umfeld angewiesen sind. Diesen indirekten argumentativen Zwang zeigte die Diskussion im Unternehmen Fernlich.

Daneben besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass sich jemand *nicht* gegenüber vorherrschenden gesellschaftlichen Werten und Interessen rechtfertigen muss. Auch ist es möglich, dass keine sanktionsfähigen oder -willigen Gruppen bereit stehen, falls ihm dies nicht gelingt. Dies stand hier nicht zur Debatte, sondern außer Frage. Ebenso steht außer Frage, dass argumentativer Zwang tatsächlichen Wettbewerbsdruck nicht wegdiskutieren kann. Grundsätzliche Entscheidungen, aus der Not geboren, kann er wahrscheinlich nicht revidieren. Er wird dort relevant, wo es Spielraum gibt, mehr als eine Entscheidung zu treffen. Dieser Artikel wollte deswegen zeigen, dass moralische Argumente unter solchen Bedingungen argumentativen Zwang entfalten und damit wirtschaftliches Handeln beeinflussen. Da er nur zwei Fallstudien nutzte, um den Mechanismus moralischen Zwangs herauszuarbeiten, kann er keine Aussagen machen, wie regelmäßig dieser auftritt. Weitere Forschung ist nötig, um zu verstehen, in welchen Fällen Akteure, die formell keine Macht ausüben können, trotzdem mittels moralischen Zwangs andere beeinflussen. Dieser Artikel zeigte, dass solch ein Einfluss möglich ist und wie er geschieht.

## Literatur

- Abel, Theodore (1948): The Operation Called Verstehen, in: American Journal of Sociology 54, S. 211-218.
- Aspers, Patrik (2004): Empirical Phenomenology. An Approach for Qualitative Research. Papers in Social Research Methods. Qualitative Series No 9, London: London School of Economics and Political Science, Methodology Institute, abrufbar unter: <http://www.lse.ac.uk/collections/methodologyinstitute/pdf/QualPapers/Aspers-Patrik-Phenomenology04.pdf>, letztes Abrufdatum: 12.10.2011.
- Clayman, Steven E. (2001): Ethnomethodology: General, in: Neil J. Smelser / Paul B. Baltes (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Oxford, S. 4865-4870.
- DiMaggio, Paul / Walter Powell (1992): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago / IL.
- Durkheim, Émile (1953 [1924]): The Determination of Moral Facts, in: Émile Durkheim (Hrsg.), Sociology and Philosophy, Glencoe / IL, S. 35-62.
- Durkheim, Émile (1986 [1917]): Einführung in die Moral, in: Hans Bertram (Hrsg.), Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie, Frankfurt / Main.
- Durkheim, Émile (1999 a [1902]): Erziehung, Moral und Gesellschaft. Frankfurt / Main: Suhrkamp.
- Durkheim, Émile (1999 b [1902]): Physik der Sitten und des Rechts. Vorlesungen zur Soziologie der Moral, Frankfurt / Main.
- Eckstein, Harry (1975): Case Studies and Theory in Political Science, in: Fred Greenstein / Nelson Polby (Hrsg.), Handbook of Political Science, Reading / MA, S. 79-138.

- Etzioni, Amitai (1996): *Die faire Gesellschaft. Jenseits von Kapitalismus und Sozialismus*, Frankfurt / Main.
- Finnemore, Martha / Kathryn Sikkink (1998): *International Norm Dynamics and Political Change*, in: *International Organization* 52, S. 887-917.
- Friedman, Milton (2001 [1970]): *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, in: Robert Almeder / James Humber / Milton Snoyenbos (Hrsg.), *Business Ethics*. New York / NY, S. 72- 78, abrufbar unter: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-respbusi-ness.html>, letztes Abrufdatum: 12.10.2011.
- Garfinkel, Harold (1967): *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs / NJ.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York / NY.
- George, Alexander L. / Andrew Bennett (2005): *Case Studies and Theory Development in the Social Science*, Cambridge / MA.
- Gerring, John (2004): *What Is a Case Study and What Is It Good for?*, in: *American Political Science Review* 98, S. 341-354.
- Glaser, Barney G. / Anselm L. Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, London.
- Gläser, Jochen / Grit Laudel (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Gouldner, Alvin (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York / NY.
- Granovetter, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology* 91, S. 481-510.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band I – Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Frankfurt / Main.
- Hall, Peter (2007): *Systematic Process Analysis: When And How To Use It*, in: *European Political Science* 7, S. 304-317.
- Hedström, Peter / Richard Swedberg (1998): *Social Mechanism: An Introductory Essay*, in: Peter Hedström / Richard Swedberg (Hrsg.), *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge – New York, S. 1-31.
- Hib, Stefanie (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Frankfurt / Main.
- Keck, Margaret E. / Kathryn Sikkink (1998): *Activists Beyond Borders*, Ithaca / NY.
- Kelle, Udo (1994): *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Status Passages and the Life Course*, Bd. 6, Weinheim.
- King, Brayden G. (2008): *A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism*, in: *Administrative Science Quarterly* 53, S. 395-421.
- King, Brayden G / Sarah A. Soule (2007): *Social Movements as Extra-institutional Entrepreneurs: The Effect of Protests on Stock Price Returns*, in: *Administrative Science Quarterly* 52, S. 413-442.
- Mayntz, Renate (2002): *Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen*, in: Renate Mayntz (Hrsg.), *Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen*, Frankfurt – New York, S. 7-43.
- Merton, Robert K. (1949): *Social Theory and Social Structure*, New York / NY.
- Meyer, John W. / Brian Rowen (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology* 83, S. 340-363.
- Mill, John Stuart (2004 [1843]): *A System of Logic Ratiocinative and Inductive: Being a Connected View of the Principles of Evidence and the Methods of Scientific Investigation*, Whitefish.
- Pfeffer, Jeffrey / Gerald R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations. A Ressource Dependence Perspective*, New York / NY.

- Polanyi, Karl (1944): *The Great Transformation*, New York / NY.
- Przeworski, Adam / Henry Teune (1982): *The Logic of Comparative Social Inquiry*, Malabar / FL.
- Risse, Thomas (2000): 'Let's Argue!': Communicative Action in World Politics, in: *International Organization* 54, S. 1-39.
- Risse, Thomas / Anja Jetschke / Hans Peter Schmitz (2002): *Die Macht der Menschenrechte. Internationale Normen, kommunikatives Handeln und politischer Wandel in den Ländern des Südens, Weltpolitik im 21. Jahrhundert*, Baden-Baden.
- Schröder, Martin (2010): Ungewissheit als Grenze von Interessenbargaining in industriellen Beziehungen, in: *Industrielle Beziehungen* 17, S. 261-283.
- Schröder, Martin (2011 a): Die Macht moralischer Argumente. Produktionsverlagerungen zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden.
- Schröder, Martin (2011 b): Vom Experiment zur Praxis: Wie moralische Argumente wirtschaftliche Selbstinteressen beeinflussen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 63, S. 61-81.
- Schütz, Alfred (1932): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*, Wien.
- Schütz, Alfred (1971): *Gesammelte Aufsätze I. Das Problem der sozialen Wirklichkeit*, Den Haag.
- Soule, Sarah A. (2009): *Contention and Corporate Social Responsibility*, New York / NY.
- Tilly, Charles (2008): *Credit and Blame*, Princeton / NJ.
- Ulbert, Cornelia / Thomas Risse (2005): Deliberately Changing the Discourse: What Does Make Arguing Effective?, in: *Acta Politica* 40, S. 351-367.
- Vaara, Eero / Janne Tienari / Juha Laurila (2006): Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring, in: *Organization Studies* 27, S. 789-810.
- Weber, Max (1976 [1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen.
- Witzel, Andreas (1989): Das problemzentrierte Interview, in: Gerd Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Heidelberg, S. 227-256.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview, in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Online-Journal 1, abrufbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, letztes Abrufdatum: 12.10.2011.
- Wrong, Dennis (1961): The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology, in: *American Sociological Review* 26, S. 183-193.
- Zelizer, Viviana (2007): Ethics in the Economy, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 8, S. 8-23.

## Interviews

- Fernlich 1. Interview (5.1.2008, 16:00-17:00).
- Fernlich 2. Interview (11.1.2008, 13:00-14:30).
- Fernlich 3. Interview (23.7.2008, 12:00-14:00).
- Fernlich 4. Interview (6.12.2007, 14:00-16:00).
- Fernlich 5. Interview (14.12.2007, 13:00-14:00).
- Fernlich 6. Interview (12.1.2008, 13:00-14:00).
- Müller 1. Interview. (2.5.2007, 15:30-16:30).



**Dr. Martin Schröder**  
**Center for European Studies**  
**Harvard University**  
**27 Kirkland Street**  
**Cambridge, MA 02138**  
**USA**  
**[schroeder@post.harvard.edu](mailto:schroeder@post.harvard.edu)**