

**EWD-Colloquium 2005:**  
**Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeit in der Wirtschaft?**

**Prinzipal-Agenten-Theorie versus Moral**

(Entwurf, Stand 14.2.2005)

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
gestatten Sie, dass ich für mein Co-Referat zu Prof. Schreyögg's Vortrag „Prinzipal-Agenten-Theorie und Moral“ einfach seinen Titel leicht variere, um die innerhalb der BWL vertraute Theorie mit dem dort wohl eher skeptisch, teils lächelnd, teils abwiegelnd behandelten Terminus der Moral direkter zu konfrontieren. Prof. Schreyögg hat bereits die Grundlagen der „Prinzipal-Agenten-Theorie“ vorgetragen und kritische Einwände insbesondere aus organisations-theoretischer Sicht formuliert.<sup>1</sup> Sie alle werden nun erwarten, dass ich aus moralphilosophischer Sicht etwas zum diesem Modell sage.

**1. Moralische Intuition vs. theoretisch-nüchterner Blick**

Einige von Ihnen würden es vielleicht begrüßen, wenn ich kein „gutes Haar“ an diesem Modell menschlicher Interaktion lasse. Schließlich arbeitet es mit Grundannahmen, die unseren *moralischen Intuitionen* *zutiefst widersprechen*. Die Unterstellung durchgängigen gegenseitigen *Misstrauens* mit der komplementären Unterstellung einer wechselseitigen möglichen *Täuschungsabsicht* trifft auf die Ansicht, dass eigentlich *Vertrauen* und *Wahrhaftigkeit* im alltäglichen Umgang miteinander wünschenswert sind. Und der Annahme, dass das einzige und uneingeschränkte Handlungsmotiv der Akteure die *Maximierung ihres eigenen Nutzens* ist, halten wir die Vielfalt menschlicher Motive entgegen, in

---

<sup>1</sup> Vgl. Georg Schreyögg: *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, mit Fallstudien*, 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2003 (1. Aufl. 1996).

denen auch die anderen als soziale Ko-Subjekte mitbedacht sind. Da modellieren jede Partei nur darauf aus ist, die andere zum eigenen Vorteil zu instrumentalisieren, ist gar nicht zu sehen, wo das *Anliegen moralischer Reflexion und moralischen Handelns bei diesem Modell überhaupt ansetzen könnte*. Auch die Rede vom „moral hazard“ bzw. vom „moralischen Risiko“ entpuppt sich als ein *Etikettenschwindel* – geht es dabei doch einzig und allein um das Risiko des Prinzipals, nicht das *Maximum seines möglichen Nutzens* zu erlangen, weil er – so die Annahmen – *erstens* nicht wissen kann, ob und welche relevanten Informationen ihm der Agent vielleicht *verschweigt*, und weil er *zweitens* nicht in der Lage ist, den Agenten bei der Durchführung seiner Aufgabe vollständig zu *kontrollieren*.

Hat sich nun ein Denkschema, dessen Orientierungsgehalt in rein egozentrischen und quasi-behavioristischen Vokabeln wie „Eigennutz“, „Misstrauen“, Kontrolle“ und „Anreiz“ formuliert ist, erst in den Köpfen von Unternehmensberatern und Entscheidungsträgern in den Unternehmen festgesetzt (und dabei andere Ansätze verdrängt), dürfte es deren Grundhaltungen, Situationswahrnehmungen und Handlungsweisen entscheidend mitprägen. Dass dabei der Sinn für eine vom lebensweltlichen Ethos getragene, gegenseitige Verständigung und soziale Verantwortung verloren gehen kann, sollte eigentlich niemanden wundern.

*Andere* von Ihnen werden hingegen skeptisch sein gegenüber dem Versuch, moralische Intuitionen unmittelbar gegen ein Modell auszuspielen, das gar nicht mit dem Anspruch auftritt, wirtschaftliches Handeln unter dem moralischen Aspekt zu betrachten oder gar moralisch zu verbessern. Vielmehr sei es seinem Gegenstand *angemessen*: Akteure am Markt folgen nicht moralischen Spielregeln, sondern Regeln instrumentellen Handelns, sofern es um die Allokation knapper Ressourcen geht, und Regeln strategischen Handelns, soweit in einer differenziert arbeitsteiligen Gesellschaft Interaktionen unerlässlich sind. Sollte der Spruch „Ethic pays“ im Einzelfall tatsächlich zutreffen, liegt das Sich-

Bezahlt-Machen an den Gesetzen und Spielregeln des Marktes. Ein von außen an das System herangetragenem moralischen Anspruch sei daher eigentlich überflüssig. Allenfalls könne er – wie der Wirtschaftsethiker Karl Homann lange Zeit vertreten hat – an eine gesetzgebende Körperschaft weitergereicht werden mit dem Ziel, ihn in eine für alle Marktteilnehmer gleichermaßen zwingende Gesetzeslage zu transformieren.

Das P-A-Modell setze aber ausdrücklich *innerhalb* des Systems an, beispielsweise bei den Interaktionen zwischen Kapitalgeber und Management, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Unternehmen und Zulieferer. Es handele sich um ein Analyseinstrument, mit dessen Hilfe strategische Interdependenzen und Risiken geklärt und – jedenfalls bei einer „normativen“ bzw. präskriptiven Verwendung – Empfehlungen für die Ausgestaltung von Verträgen gegeben werden könnten. Selbstverständlich würde kein ernstzunehmender Vertreter der Agenturtheorie bestreiten, dass tatsächliches menschliches Handeln auch von anderen Motiven als dem der individuellen Nutzenmaximierung geleitet ist. Doch nötige jede Modellbildung zu einer Auswahl von Aspekten, so dass sie nur einen beschränkten Zugang zur Vielfalt menschlicher Motive, Beziehungen und Praktiken eröffnen kann. *Was* mit dem P-A-Modell in den Blick komme, mag in der Realität gewissermaßen der *worst case* sein. Entscheidend sei nur, dass nüchtern betrachtet dieser *worst case* auftreten kann bzw. – vorsichtiger formuliert – dass spezifisch wirtschaftliche Vertragsbeziehungen der Tendenz nach diesem Typus von Fall entsprechen.

Schauen wir kurz zurück: Aus einer lebensweltlichen, von konkreten Erfahrungen gesättigten Perspektive wurden moralische Konstraintuitionen zusammen mit einer Einschätzung der möglichen *Folgen* der Anwendung des Modells in der Unternehmenspraxis ins Spiel gebracht; die Antwort aus einer theoretischen Perspektive setzte damit an, den Status des Modells zu klären und dessen Bezugspunkt an Hand einer hochabstrakten Doppelkonzeption von (rechtlicher) Rah-

menordnung und Wettbewerbssystem in letzterem, dem Wettbewerb zu verorten. Dies geschah im Selbstverständnis eines nüchternen, „realistischen“ Blicks. Um nun eine dritte Perspektive zu entwickeln, die zutreffende Aspekte aus beiden Lagern aufgreift, möchte ich mit einer knappen Kritik unserer alltäglichen moralischen Intuitionen beginnen.

## 2. Zur Kritik moralischer Intuitionen

Im kommunikativen Umgang miteinander gehen wir normalerweise davon aus, dass das, was jemand zu uns sagt, tatsächlich das ist, was er meint bzw. wovon er überzeugt ist. Wenn wir auf der Straße nach dem Weg oder im Büro nach einer Telefonnummer fragen, setzen wir voraus, dass die Antworten, die uns gegeben werden, *wahrhaftig* sind. Von jemandem, der verspricht, etwas Bestimmtes zu tun, erwarten wir, dass er sein Versprechen hält. *Wahrhaftigkeit* als Übereinstimmung von Denken und Reden und *Glaubwürdigkeit* als Übereinstimmung von Reden und Handeln halten wir gemeinhin für anständig und moralisch richtig, *Täuschen* und *Misstrauen* hingegen prima facie für falsch. Wäre die wechselseitige Unterstellung von Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Ausnahmefall und der Normalfall das, was uns die Agenturtheorie modelliert, würde unser gesamtes soziales Beziehungsgefüge zerbrechen.

Gleichwohl stößt die Orientierungskraft des lebensweltlichen Vorverständnisses von Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit schnell an Grenzen. Immer wieder gibt es nämlich Situationen, in denen wir nur durch *Unwahrhaftigkeit* großen Schaden abwenden oder auch *berechtigten* Interessen zur Durchsetzung verhelphen können. Dass andererseits nicht jede wahrhaftige Äußerung moralisch legitim ist, zeigt sich etwa daran, dass das Ausplaudern von Betriebsgeheimnissen oder die Weitergabe von Insiderwissen zur Börsenspekulation nach ‚bestem Wissen‘ (nämlich: sorgfältig recherchiert und wahrhaftig übermittelt) geschehen kann, doch nicht deshalb schon nach ‚bestem Gewissen‘.

Festzuhalten wäre also zweierlei: (1) Die erwähnten Formeln für Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit als Übereinstimmung von Denken, Reden und Handeln sind als moralische Kriterien unbrauchbar, sofern sie *rein formal* gefasst sind. (2) Kollidiert ein moralisch *gehaltvolles* Vorverständnis von Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit mit anderen moralischen Intuitionen, bietet es keine klare Handlungsorientierung mehr.

An diesem Punkt empfiehlt die Diskursethik, wie sie von mir an dieser Stelle vertreten wird, wenigstens zweierlei: *Erstens* sollten wir – trotz dieses Befundes – den *Gehalt* unserer moralischen Intuitionen nicht einfach ignorieren oder fallenlassen, sondern festhalten und zunächst nur seinen Gültigkeitsstatus einklammern. *Zweitens* sollten wir genauer hinschauen, wenn wir behaupten, dass in einer spezifischen Situation gute Gründe dafür sprechen, jemandem zu misstrauen oder jemanden zu täuschen (Notlüge). Was tun wir in diesen Fällen? Wir versuchen offenbar eine Haltung bzw. eine Handlung zu rechtfertigen, die – unter anderen, besseren Situationsbedingungen – aus gutem Grund zu missbilligen wären. Dabei befinden wir uns auf zwei Ebenen gleichzeitig: auf der Ebene der Handlung bzw. Haltung und auf der Ebene der Rechtfertigung dieser Handlung/Haltung. Sich-Rechtfertigen ist aber nicht anderes als eine besondere Weise der Kommunikation, die darauf zielt, das beste Argument zur Sache herauszufinden und keinen sinnvollen Einwand auszuschließen – gerade auch die Einwände nicht, die aus der Sicht derjenigen vorgebracht werden könnten, die von unseren Handlungen – seien es nun ein Täuschungsmanöver oder nicht – betroffen sind.

Wenn wir handeln, sind wir immer auch mit einem Bein im *argumentativen Diskurs*, ob er nun mit anderen anwesenden Personen oder ganz allein geführt wird. Beide Ebenen: die des Handelns und des Diskurses sind voneinander nicht zu trennen, *da ein Verhalten, das außerhalb einer möglichen diskursiven Rechtfertigung liegt, gar nicht zurechenbar ist und jemand, der sich so verhält, als unzurechnungsfähig gelten muss*. Das aber nehmen wir weder von uns an, die wir ge-

rade darüber nachdenken, noch etwa von einer Wirtschaftswissenschaftlerin, die das P-A-Modell für ihre theoretischen Analysen verwendet und mit anderen vom Fach darüber diskutiert, noch von einem Consultant, der mit dem Modell im Kopf einen Aufsichtsrat berät, wie er einen Managervertrag optimal gestalten sollte ...

### **3. Theoretiker als blinde Flecken des Prinzipal-Agenten-Modells**

Damit komme ich zum P-A-Modell. Einem Bericht über „Empirische Untersuchungen zur Managemententlohnung“ aus dem Jahr 2001 lässt sich entnehmen, dass die „Prinzipal-Agenten-Theorie [...] den dominierenden theoretischen Bezugsrahmen der Managementvergütung [liefert]. Das Grundmodell kommt dabei zu der Aussage, dass erfolgsabhängige Vergütungsverträge optimal sind.“<sup>2</sup> Ich vermute, dass sich an der Dominanz des Modells und der aus ihm gezogenen Schlussfolgerung bis heute nicht viel geändert hat. Gehen wir von der üblichen shareholder-value-Orientierung in der Managementpraxis aus, liegen die Folgen auf der Hand: Wird exemplarisch für „Erfolg“ die Höhe der Rendite gesetzt, an die Stelle des Prinzipals die Kapitaleigner börsendotierter Unternehmen (bzw. deren Vertreter im Aufsichtsrat) und an die Stelle des Agenten das Management, haben wir einen Interessen-Mechanismus, der aus der Vielzahl prima facie berechtigter Ansprüche an eine Unternehmung (stakeholder-Ansatz) lediglich *zwei* herausgreift und auf Kosten der übrigen optimiert: Managergehälter und Rendite. Dieser Mechanismus lässt sich an einem Schema veranschaulichen, dass das vereinfachte Grundmodell der P-A-Theorie in einer zeitliche Folge von 5 Schritten darstellt.<sup>3</sup>

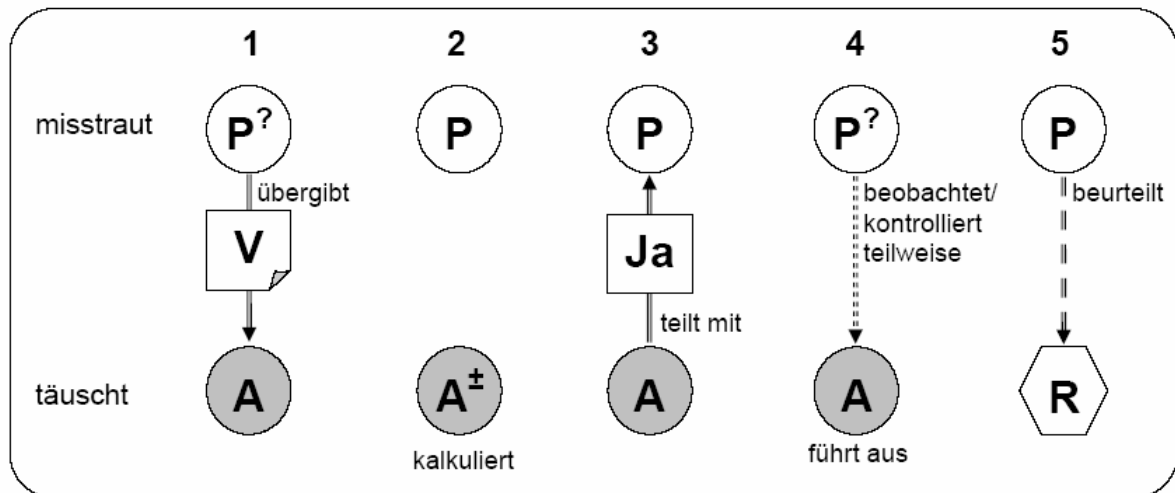
---

<sup>2</sup> Stefan Winter: „Empirische Untersuchungen zur Managemententlohnung“. In: Peter-J. Jost (Hg.): *Die Prinzipal-Agententheorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer/ Pöschel 2001, S. 491-539.

<sup>3</sup> Vgl. Peter-J. Jost (Hg.): *Die Prinzipal-Agententheorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer/ Pöschel 2001, S. 491-539.

## Grundstruktur des Prinzipal-Agenten-Modells

Es sei: P = Prinzipal → Kapitalgeber; A = Agent → Manager; V = Vertragsangebot; R = Resultat → erzielte Rendite



- (1) Im ersten Schritt übergibt der Prinzipal P (die Kapitalgeber, z.B. vertreten durch den Aufsichtsrat) dem Agenten A (Manager) ein Vertragsangebot V, das erfolgsabhängige monetäre „Anreize“ für den Manager enthält. Da die Kapitaleigner die Kompetenzen und Fähigkeiten, also die Qualifikation des Managers nicht exakt einschätzen und seinen Selbstauskünften nicht trauen können, besteht hier bereits das Risiko der sog. „hidden characteristics“.
- (2) Im zweiten Schritt kalkuliert der Manager privativ den für ihn aus der Vertragsbeziehung zu erwartenden Nutzen.
- (3) Im dritten Schritt teilt der Manager (und davon gehen wir hier aus, damit der Mechanismus in Gang kommt) den Kapitalgebern mit, den Vertrag anzunehmen.
- (4) Im vierten Schritt führt der Manager die vertraglichen Aufgaben auf eine für ihn „kostengünstige“ (anstrengungsarme) Weise aus, wobei er nicht ständig kontrolliert werden kann und während seiner Arbeit Informationen erhält, die für die Beurteilung seiner Tätigkeit zwar relevant, aber den Kapitalgebern unzugänglich sind („hidden action“, „hidden information“).

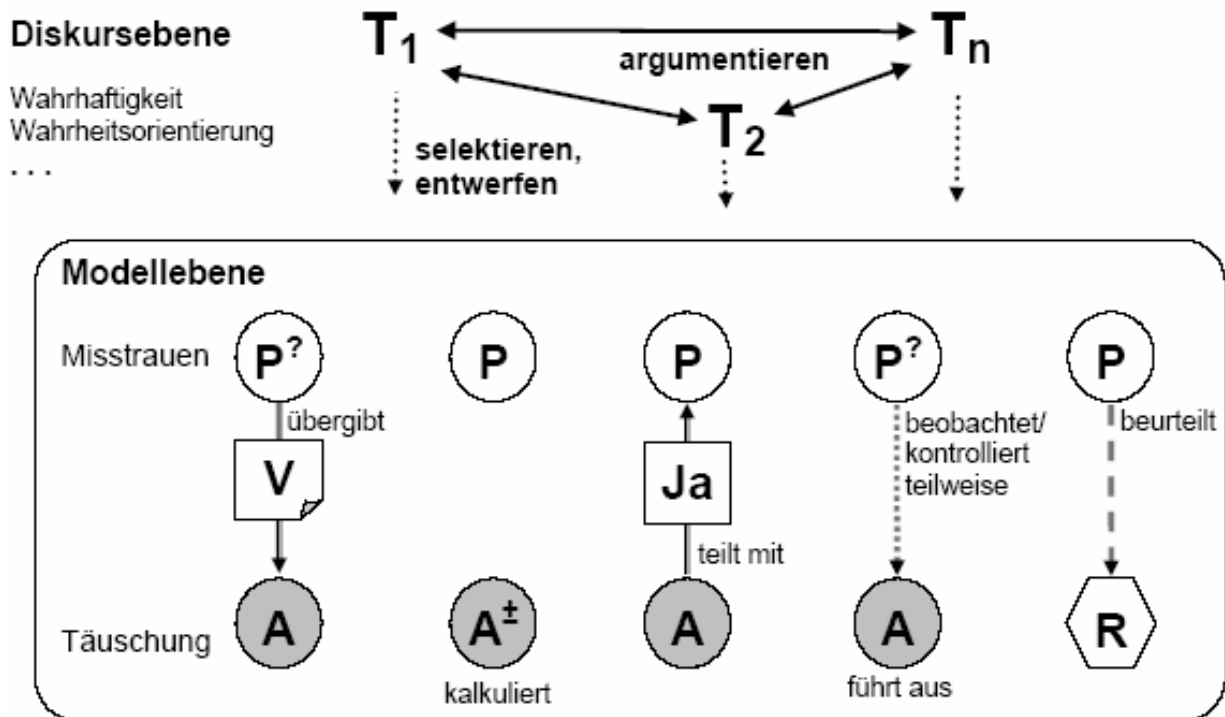
(5) Schließlich beurteilen die Kapitalgeber das Resultat  $R$  der Arbeit (Rendite) und entlohnen den Manager.

Die einzigen Interaktionen, die in diesem Verlaufsmodell eine relevante Rolle spielen, sind das Übergeben des Vertragsangebotes in (1) und die Mitteilung des Managers über die Annahme des Angebots in (3). Eine Rücksprache in dem einen oder anderen Fall ist nicht vorgesehen, da ohnehin beide Parteien einander generell misstrauen. Mit nur wenig Phantasie könnte man sich vorstellen, dass die Rollen des Prinzipals und des Agenten von einem Computer übernommen würden: Gefüttert mit geeigneter Software und fallbezogenen, empirischen Daten würde das Gerät die Variablen  $R$  (Resultat) und  $V$  (vertragliches Anreizsystem für  $A$ ) in ein für  $P$  optimales Nutzenverhältnis bringen. Offenbar haben uns unsere anfänglichen Intuitionen in einem Punkt nicht getäuscht: *Das Modell verschweigt alle Ansatzpunkte für eine moralische Deliberation bzw. verlagert sie nach außen.* (Dass es solche Ansatzpunkte in den geschäftlichen Beziehungen gibt, für die das Modell ein Modell sein soll, werden wir gleich sehen.)

Da es sinnlos ist, mit einem Computer einen moralischen Diskurs zu führen, müssen wir uns wohl an diejenigen wenden, die dieses Modell theoretisch entwerfen, zur Praxisorientierung empfehlen oder beispielsweise im Rahmen von Gehaltsverhandlungen als Heuristik einsetzen. *Für sie sind aber innerhalb des Modells entweder keine oder nur unzureichende Rollen vorgesehen.* Gar nicht vorgesehen sind *die Rollen der Theoretiker*, die das Modell mit dem Anspruch entwickeln, ein hilfreiches Analyseinstrument für strategisch imprägnierte Beziehungen zu liefern. Sie handeln auf der Ebene des wissenschaftlichen Diskurses. Wenn wir diese Ebene schematisch zumindest andeuten, zeigt sich folgendes Bild:



## Diskurs über das Prinzipal-Agenten-Modell



Es ist nun wichtig zu sehen, dass sich die Diskursituation, in der Theoretiker/innen das Modell, dessen Vorzüge und Schwächen mit Argumenten herausarbeiten, in den für das Modell relevanten Hinsichten unterscheiden muss: (a) So müssen sich die Beteiligten zunächst einmal gegenseitig unterstellen, dass sie meinen, was sie sagen, da es andernfalls sinnlos wäre, den Diskurs miteinander überhaupt zu führen. Mit ihrem wechselseitigen **Anspruch auf → Wahrhaftigkeit** ist *eine erste wichtige moralische Implikation* im Spiel. (b) Zudem müssen die Theoretiker davon ausgehen, dass es das leitende Motiv ihrer Tätigkeit ist, die Geltungsansprüche, die sie für ihre Argumente erheben, tatsächlich einzulösen (→ **Wahrheits- bzw. Gültigkeitsorientierung**). (c) Dabei kann es selbstverständlich sein, dass sie darüber hinaus auch noch private Nutzenüberlegungen anstellen, die sie ggf. strategisch gegen die anderen durchzusetzen versuchen. Zum *Sinn* wissenschaftlicher Diskurse gehören diese Überlegungen jedoch nicht. Damit haben wir eine weitere moralische Implikation im Spiel: den **Anspruch, die Wahrheitsorientierung nicht dem eigenen Nutzenkalkül unterzuordnen**.

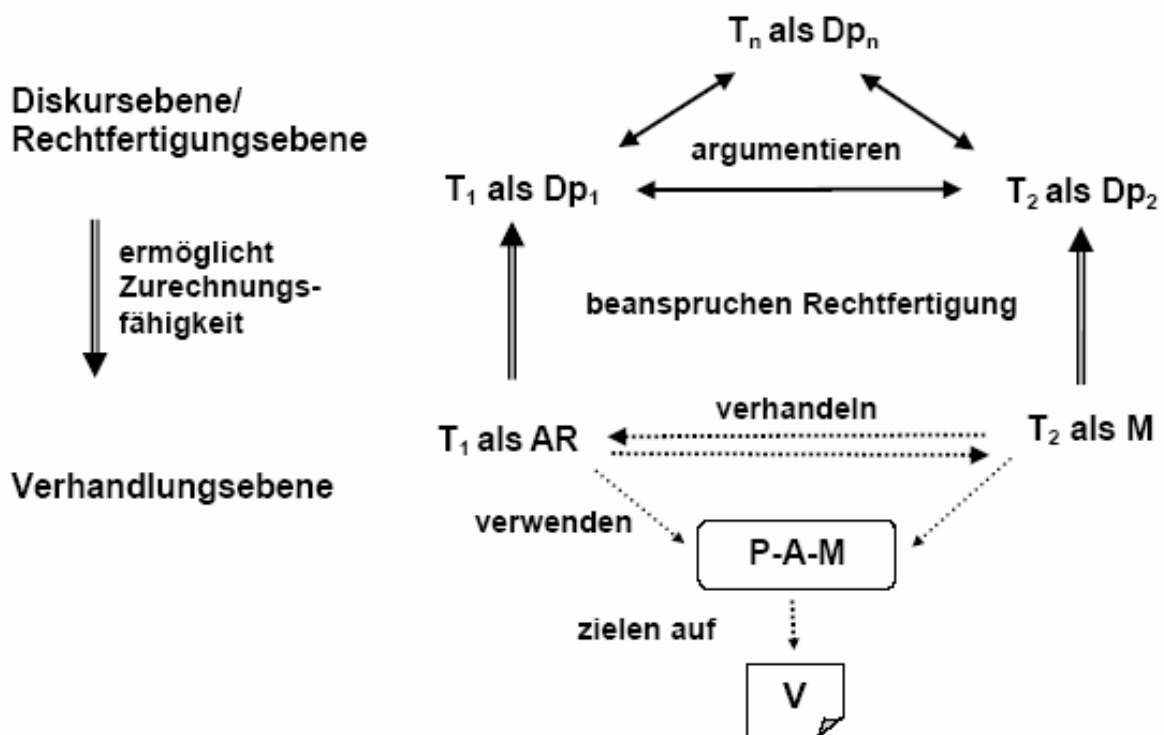
#### 4. Moralischer Diskurs als interne Sinnbedingung geschäftlicher Verhandlungen

Interessant dürfte nun sein, wie es sich im Falle von Praktikern verhält, die das Modell im Rahmen von Vertragsverhandlungen nutzen wollen. Ich bleibe bei dem Beispiel „Aufsichtsrat – Manager“. Klar ist – und das wird von den Vertretern des P-A-Modells zu Recht angenommen –, dass Aufsichtsrat und Manager *de facto* keinen an Wahrheit orientierten Diskurs führen, sondern ihre *eigenen Interessen* bzw. die *Interessen ihrer Klientel* vertreten. Klar ist auch, dass sie – wie wir annehmen: im Rahmen des rechtlich erlaubten – gewisse *Informationen verschweigen und auch ansonsten einander strategisch behandeln*.

Zugleich müssen die Parteien aber davon ausgehen, dass sie sich gegenseitig als zurechnungsfähige Personen anerkennen, die im Prinzip in der Lage sind, ihr Handeln vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen. *Dass die Verhandlungssituation selber – aufgrund der genannten Umstände – für eine solche Rechtfertigung ungeeignet ist*, könnten sie in den Rollen von Prinzipal und Agent gar nicht wissen, sondern nur deshalb, weil sie mit einem Bein auch im *argumentativen Diskurs* stehen. Indem sie auf zwei Ebenen: der Ebene des Rechtfertigungsdiskurses und der Ebene direkter Verhandlung zugleich agieren, nehmen sie eine Doppelrolle ein → **im Schaubild** (s. nächste Seite): Auf der Ebene der faktischen Verhandlung, bei der z. B. mit Hilfe des P-A-Modells (P-A-M) ein Vertragsabschluss (V) angestrebt wird, nimmt Teilnehmer<sub>1</sub> die Rolle des Aufsichtsrats ein (T<sub>1</sub> als AR). Auf der Ebene diskursiver Rechtfertigung hat derselbe Teilnehmer<sub>1</sub> die Rolle eines Diskurspartners inne (T<sub>1</sub> als Dp<sub>1</sub>). Analog nimmt Teilnehmer<sub>2</sub> als Verhandlender die Rolle des Managers ein (T<sub>2</sub> als M), auf der Ebene der Rechtfertigung die eines weiteren Diskurspartners (T<sub>2</sub> als Dp<sub>2</sub>). Die Rolle des Diskurspartners ist mitsamt den Ansprüchen auf Wahrhaftigkeit und Wahrheits- bzw. Richtigkeitsorientierung in die Rolle der Verhandlungspartner *als Potential* eingebaut. Deshalb, so behaupte ich, können Verhandlungspartner

einander als zurechnungsfähige Personen ansehen und in einem *diskursiven Verhältnis zu sich selbst* stehen, das seinerseits ja nicht von Misstrauen und Täuschungsabsicht geprägt sein darf. Hier haben wir es sowohl mit dem *moralischen Anspruch der Anerkennung des anderen als zurechnungsfähiges Wesen* als auch mit der Selbstachtung im Sinne eines *wahrhaftigen und verantwortungsbereitem Selbstverhältnisses* zu tun.

## Rechtfertigungsdiskurs bei Verhandlung



Als potentielle wird die Rolle des Diskurspartners im Laufe einer Verhandlung freilich nur teilweise aktualisiert – und dies – wie wir *als Diskurspartner* erkennen können – u. a. aufgrund derjenigen Befunde, die die Vertreter der Agenturtheorie zu ihrem Modell veranlassen (z. B. aufgrund gegenseitigen Misstrauens, individueller Nutzenorientierung etc.), aber auch aufgrund anderer, vom P-A-Modell gar nicht explizit gemachter Situationsmerkmale wie z. B. Entscheidungsdruck und institutionellen Abhängigkeiten der Beteiligten.

Interessanter Weise ist das P-A-Modell aus der Sicht von Verhandlungsparteien und – sehr viel stärker noch – aus Sicht von Diskurspartnern ganz auf Distanz gerückt, so dass überhaupt erst ein Raum für moralische Deliberation auf der einen, die *ingeschränkte Funktion des Modells* als eine zu rechtfertigende Heuristik auf der anderen Seite deutlich gemacht werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass das Modell nicht mehr innerhalb einer abstrakten Konzeption von Wettbewerb und Rahmenordnung verortet wird, sondern innerhalb eines Konzeptes der mehr oder weniger kommunikativen Verhandlungspraxis, die ihrerseits ohne einen internen Bezug zum moralischen Diskurs nicht zu denken ist. Stimmt das? Selbst wenn wir die für Verhandlungen notwendige wechselseitige Unterstellung der Zurechnungsfähigkeit als eine wechselseitig präsupponierte diskursive Zurechnungsfähigkeit denken: Warum sollte damit mehr gemeint sein als die wechselseitige Unterstellung zurechenbaren strategischen Handelns im Dienste des je eigenen Selbstinteresses? Insbesondere: Warum sollte in der Rolle von Verhandlungsparteien ein *moralischer Anspruch* etwa auf *Achtung* des anderen als zurechnungsfähiges Wesen verankert sein?<sup>4</sup>

Bevor wir auf die (hier: selbst gestellte) Frage antworten, sollten wir uns vergewissern, dass sie ernsthaft als Frage gemeint ist und nicht etwa als ein Verhandlungstrick, um hier und jetzt irgendwelche diskursexternen Interessen durchzusetzen. Ohne das dazu erforderliche diskursbezogene, wechselseitige Vertrauen kämen wir in der Sache keinen Schritt weiter, sondern würden faktisch auf eine Art Verhandlungsebene zurückfallen. Wenn wir die Frage hingegen wahrhaftig stellen und ernsthaft an einer richtigen Antwort interessiert sind, haben wir auch bereits die Antwort, weil wir uns *in actu des Fragens* als diskursiv zurechnungsfähige (verantwortungsfähige) Diskurspartner anerkannt haben.

---

<sup>4</sup> Vgl. Jens Peter Brune: „Konsensorientierte Sprechhandlungen. Vorüberlegungen zur formal- und transzendentalpragmatischen Begründung von Rechtsnormen.“ In: M. Niquet u. a. (Hg.): *Diskursethik. Grundlegungen und Anwendungen*. Würzburg: Königshausen & Neumann 2001, S. 95-118, hier bes. S. 109-113.

Um abschließend wenigstens anzudeuten und zur Diskussion zu stellen, was m. E. zu den rechtfertigungsbedürftigen Punkten bei Gehaltsverhandlungen gehört, behaupte ich:

Im Rahmen der je bestehenden Rechtslage erheben Verhandlungsführer *als Diskurspartner* den Anspruch, dass ihre Verhandlungsführung im weiteren Sinne, also auch die Rahmenbedingungen der Verhandlung, die jeweilige Einstellung zur anderen Partei und die während der Verhandlung zum Einsatz gebrachten Mittel zu rechtfertigen ist. Und das besagt u. a., dass die Beteiligten (implizit) Anspruch auf Rechtfertigung erheben

- für die Auswahl der zugelassenen Parteien
- für ihre jeweiligen Situationseinschätzungen (Ressourcen der Firma, Marktlage, Beschäftigungslage etc.)
- für die Auswahl und Legitimität der berücksichtigten Interessen
- für das (Maß an) Misstrauen gegenüber dem Verhandlungspartner
- ggf. für das Vorenthalten von Informationen
- für die Verwendung von Modellen, Strategien und Kontrollmechanismen
- ggf. für Täuschungsmanöver
- etc.

Über all diese Punkte ist ein moralischer Rechtfertigungsdiskurs *verhandlungsintern* angelegt, und zwar so, wie wir ihn der Struktur nach von der Notlüge her kennen. Die internen Übergänge von der Verhandlung zum moralischen Rechtfertigungsdiskurs lassen sich am Besten an Hand *moralischer Rechtfertigungs- bzw. Verantwortungsvorbehalte* aufzeigen. Unter Vorbehalt stehen beispielsweise:

- Der Ausschluss betroffener Parteien und Interessen, die legitimer Weise eigentlich berücksichtigt werden sollten. Ein solcher Ausschluss kann nur mit moralischen Gründen gerechtfertigt werden. Private Nutzenerwägungen allein versagen hier als Rechtfertigungsgründe.

- Die Verwendung des P-A-Modells, sofern die dazu führen kann, dass die genannten Parteien und Interessen ignoriert werden. Die Rechtfertigungslast für die Verwendung des Modells liegt bei den verhandelnden Parteien.
- Das Maß an Misstrauen gegenüber dem Manager: Tatsächlich vorhandene und moralisch vorzugswürdige (aber unberücksichtigte) Vertrauenspotentiale können zerstört werden, wenn das Maß an Misstrauen des Aufsichtsrats gegenüber dem Manager zu einer sich selbst realisierenden „Spirale des Misstrauens und der Kontrolle“ führt.
- Das Maß an wechselseitig unterstelltem Eigeninteresse bei gleichzeitigem Misstrauen, sofern diese Annahmen dazu führen können, dem Manager besonders hohe Gewinnbeteiligungen in Aussicht zu stellen: Damit können die Ansprüche der Mitarbeiter (Arbeitsplatzsicherung / Gewinnbeteiligung) direkt betroffen sein, indirekt aber auch die Ansprüche der Öffentlichkeit, sofern sie aufgrund eines eingelebten Ethos Einkommensunterschiede nur bis zu einem gewissen Grad toleriert.

***Freilich gilt auch:** Ob die Gründe, die die Mitarbeiter oder die Öffentlichkeit gegen die vom Aufsichtsrat präferierte Gehaltsvorstellung anführen, tatsächlich ausschlaggebend sind, könnte sich nur in einem Diskurs aller Beteiligten zeigen.*

Es ist wichtig zu sehen, dass diese Überlegungen keinerlei Anknüpfungspunkte im P-A-Modell haben, wohl aber Anhaltspunkte in unserem lebensweltlichen Vorverständnis von moralisch richtigem Handeln.