

## Die Governanceethik nach Wieland

### Die Grundidee der Ethik der Governance

Im Kern geht die Governanceethik davon aus, dass aus institutionenökonomischer Perspektive die moralischen Überzeugungen einer Gesellschaft als *integraler* Bestandteil der Führung, Steuerung und Kontrolle ökonomischer *Transaktionen* zu betrachten sind. Hierbei sind individuelle und kollektive Akteure, also etwa Unternehmer und Unternehmen, die Adressaten für moralische Ansprüche und Erwartungen. Die von Josef Wieland entwickelte Governanceethik baut demnach auf ihren Annahmen weder auf der Ebene der Wirtschaftsethik (Makroebene) noch alleine auf der Ebene der Unternehmensethik (Mesoebene) auf. Vielmehr konzentrieren sich Wielands Überlegungen auf die moralische Dimension einer exakt formulierten und abgrenzbaren wirtschaftlichen Transaktion. Hierdurch gelingt es, alle herkömmlichen Probleme der Wirtschafts- und Unternehmensethik mikroanalytisch darzustellen.

### Systemtheoretische Grundlagen

Bei der Betrachtung der „moralischen Dimension von destinkten wirtschaftlichen Transaktionen“ stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem Verhältnis von Moral und Ökonomie in der Gesellschaft. So sieht Wieland zunächst, dass sich die moderne Gesellschaft aus verschiedenen gleichrangigen und autonomen Funktionssystemen mit ganz spezifischen binären Leitcodes herausgebildet hat. So wird z.B. das autonome funktionale Teilsystem Wirtschaft als System reiner ökonomischer Kommunikation mit der Leitcodierung „Angebot – Nachfrage“ definiert. Im Gegensatz z. B. zu den Erkenntnissen der neueren Spieltheorie wird Moral nun aber als eigenes Teilsystem der Gesellschaft definiert, welches aus rein moralischer Kommunikation besteht. Es codiert gesellschaftliche Kommunikation in „gut - schlecht“ und reduziert Verhaltens- und Handlungsalternativen entlang der Unterscheidung in „zulässig - unzulässig“. Die Funktion der Moral ist somit die Begründung von Wertschätzung durch Zuweisung von „Achtung“ bzw. „Missachtung“.

Die konkrete Übersetzungsleistung von moralischer in ökonomische Kommunikation vollzieht Wieland nun durch eine strukturelle Kopplung zwischen den Funktionssystemen.

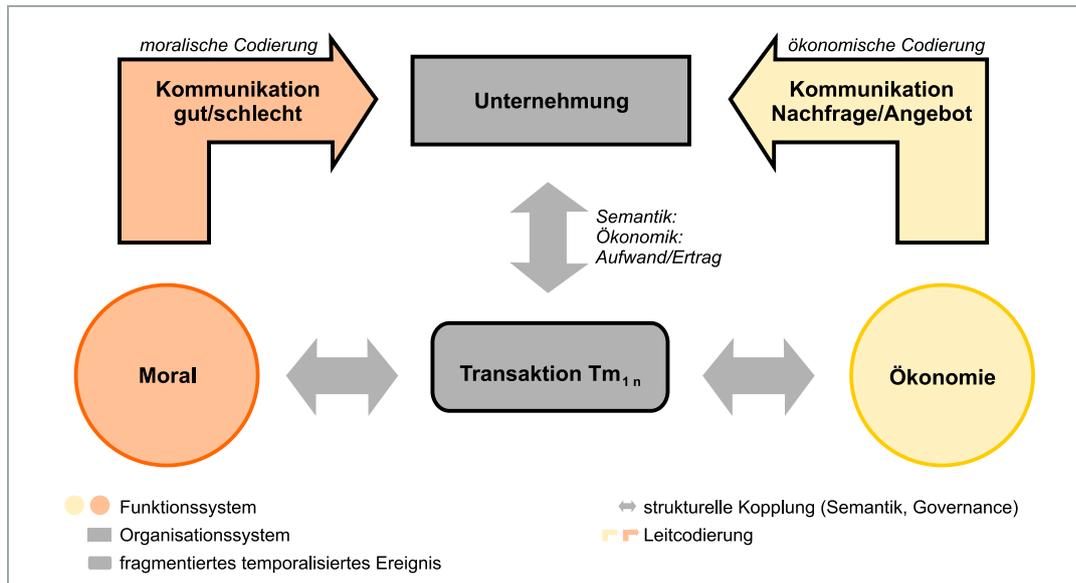


Abb. 1: Strukturelle Kopplung zwischen Funktionssystemen

Als ein Beispiel hierbei ist der „Vertrag“ zu nennen, da dieser nach Meinung Wielands zum einen operational geschlossen ist, zum anderen aber auch die Möglichkeit zur kommunikativen Offenheit bietet. Konkret bedeutet dies, dass gerade durch die Kontingenzen und unvollständigen Vertragsvereinbarungen eine normative Zurechnung von Achtung oder Missachtung auf soziales Handeln oder Verhalten erfolgen kann und somit soziale Kooperationen zwischen den verschiedenen Funktionssystemen ermöglicht wird. Hiermit gelingt Wieland der Transfer auch auf der Ebene der Unternehmen, durch moralische Anreize regelkonformes Verhalten zu fördern bzw. nicht regelkonformes Verhalten zu sanktionieren.

Somit ist die Leistung der Moral vor allem eine Begründungsleistung gesellschaftlicher Wertschätzung in Form von Zuweisung von „Achtung – Missachtung“. Hierbei sieht Wieland Moral als ein konstitutives Element in modernen, funktional ausdifferenzierten Gesellschaften an. Im Gegensatz zu Homann geht Wieland davon aus, dass „Moral“ empirisch aufgenommen wird. In der Gesellschaft haben sich bereits moralische Überzeugungen – ausgedrückt durch formelle und informelle Regeln – herauskristallisiert. Diese werden allgemein anerkannt und können sich infolge von Lernprozessen weiterentwickeln.

Vor diesem Hintergrund muss Moral als eigenständige Ressource vom Management entsprechend aktiviert werden. Dies bedeutet wiederum, dass es bei Wielands Ansatz um die konkrete Analyse der realen und potentiellen Auswirkungen von Moral auf den Erfolg des Unternehmens geht. Er erkennt, dass Moral eine nicht substituierbare Funktion für die Gesellschaft wahrnimmt. Wieland sieht

moralische Kommunikation als ein konstitutives Element für gesellschaftliche Kooperation. Hierdurch wird es erst möglich die Transaktionen (Tausch und Vertrag) und Organisationen (Vertrag und Hierarchie) vollständig zu analysieren.

### **Institutionenökonomische Grundlagen**

Bei der Frage, welche ökonomischen Wirkungen die Verankerung von Moral im Unternehmen hat, greift Wieland ebenso wie Homann auf die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik zurück. Wieland geht von sog. unvollständigen Verträgen aus, da diese in der Regel keine vollständige Beschreibung von Leistung und Gegenleistung der Vertragspartner beinhalten. Hier nimmt Wieland an, dass bei Individuen deren Eigeninteressen im Vordergrund stehen. Dem gegenüber steht aber die vertragliche Verpflichtung zur Erbringung bestimmter Leistungen, wodurch letztendlich die Gefahr opportunistischen Verhaltens der Unternehmensmitglieder wächst.

Vor dem Hintergrund dieser Annahme schließt Williamson als einer der Hauptvertreter der Neuen Institutionenökonomik Moral als eigenständigen produktiven Faktor im Unternehmen aus. Mit der Folge, dass aus seiner Sicht in die Eindämmung von Opportunismus anstatt in die Produktivität von Moral zu investieren ist. Im Gegensatz hierzu stellt Wieland den sog. „Impliziten Vertrag“ heraus, der parallel zum formellen, aber meist unvollständigen Vertrag ein ungeschriebenes, psychologisches Versprechen bzw. eine Verpflichtung eines Vertragspartners darstellt. Damit verbunden ist zugleich auch die Erwartung des anderen Vertragspartners, die Vereinbarungen auch zu erfüllen. Da mit zunehmender Überwachung sich letztlich die Effizienz der Unternehmensmitglieder mindert, begegnet Wieland dem Opportunitätsvorbehalt durch das Einbeziehen moralischer Güter, wie z. B. Fairness, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit etc., zur Erfüllung impliziter Verträge. Durch den Bezug auf tugendethische Werte kann es neben der Möglichkeit der Eindämmung von Opportunismus auch zu positiven Auswirkungen, z. B. in Form eines vollen Arbeitseinsatzes, bei den Mitarbeitern kommen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass implizite Verträge als Ergänzung formaler und meist unvollständiger Verträge an Bedeutung gewinnen. Unter der Annahme, dass die Durchsetzung der Vertragserfüllung, z. B. eines Arbeitsvertrages, meist weder technisch noch ökonomisch sinnvoll ist, wird die Bedeutung der moralischen Güter deutlich. Weiterhin wird nunmehr erkennbar, dass die Bereitstellung von wirtschaftlichen Gütern sich immer unter Allokation moralischer Güter vollzieht. Konkret bedeutet dies, dass moralische Güter sich nicht von wirtschaftlichen Gütern separieren lassen. Da aber nun implizite Verträge nicht marktfähig sind, gilt analog hierzu auch, dass es für moralische Güter keinen Markt gibt. Zusammenfassend wird nunmehr deutlich, dass Moral auf diese Weise zu einem wesentlichen Element der Ökonomie wird.

Die obigen Ausführungen belegen aber einen weiteren wesentlichen Aspekt des Ansatzes von Wieland. Entsprechend der Annahmen der Governanceethik stützen sich die Interaktionen von Individuen im Unternehmen auf unvollständige und ergänzende implizite Verträge. Folglich unterliegen sie also sowohl formalen als auch informalen Regeln. Hieraus leitet sich ein wesentlicher Aspekt des Ansatzes von Wieland ab. Unternehmerische Überlegungen richten sich nicht nur auf die übergeordnete Makroebene, sondern berücksichtigen zugleich auch die Mikroebene des Individuums.

### **Praktische Ausgestaltung der Governanceethik**

Im Mittelpunkt der Überlegungen von Wieland stehen weniger die Begründungsfragen einer Wirtschafts- und Unternehmensethik als vielmehr die Frage der Anwendung. Zentraler Aspekt hierbei ist für ihn die moralische Kommunikation und die moralischen Anreize in und zwischen den Unternehmen bzw. zwischen den Unternehmen und den relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung, der stetigen Herausbildung neuer Organisationsformen (Fusionen, strategische Allianzen etc.) sowie der zunehmend progressiv formulierten Forderung der Gesellschaft nach mehr moralischer Verantwortung für die Unternehmen, sieht er die Notwendigkeit, sowohl die Kooperationsbereitschaft als auch die Kooperationsfähigkeit als spezifische unternehmerische Kompetenz auszubilden. Hieraus steht aus Sicht Wielands die Organisationsökonomik vor der Herausforderung adäquate Governance-Strukturen zu entwickeln, durch die kooperatives Verhalten ermöglicht wird. In Folge dessen steht die Analyse des Prozesses der Anbahnung von Transaktionen im Vordergrund.

Hierbei gilt es zunächst festzustellen, dass nach Wieland die Existenz von Unternehmen auf den Erkenntnissen der Transaktionskostenökonomik basiert. Demnach kann die Allokation knapper Ressourcen entweder über den Markt mittels Wettbewerb oder aber durch Organisationen über Kooperationen zwischen ihren Mitgliedern erfolgen. Unternehmen als Teilform der Organisation werden demnach solange eine Alternative gegenüber dem Markt sein, solange ihre Organisationskosten unter den Marktbenutzungskosten liegen. Hieraus erwächst das zentrale Thema für die Organisationsökonomik: Die Anpassungsfähigkeit von Organisationen als Basis für eine möglichst friktionsarme Abwicklung von Transaktionen.

Letztlich begründet sich damit die Existenz des Unternehmens als hierarchische Organisationsform aufgrund geringerer Transaktionskosten gegenüber dem rein marktlichen Koordinationsmodell. Wie durch Abbildung 2 verdeutlicht wird, hat die ökonomische Leitcodierung „Aufwand – Ertrag“ bzw. „Gewinn – Verlust“ direkten Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten. Die moralische Codierung „gut – schlecht“ wirkt hingegen indirekt. Durch den Aufbau von Reputationskapital erhöht sich die Kooperationsbereitschaft und –fähigkeit des Unternehmens. Mit der damit einhergehenden Verbesserung der Kooperationschancen erhöht sich damit letztlich die Kooperationsrente des Unternehmens.

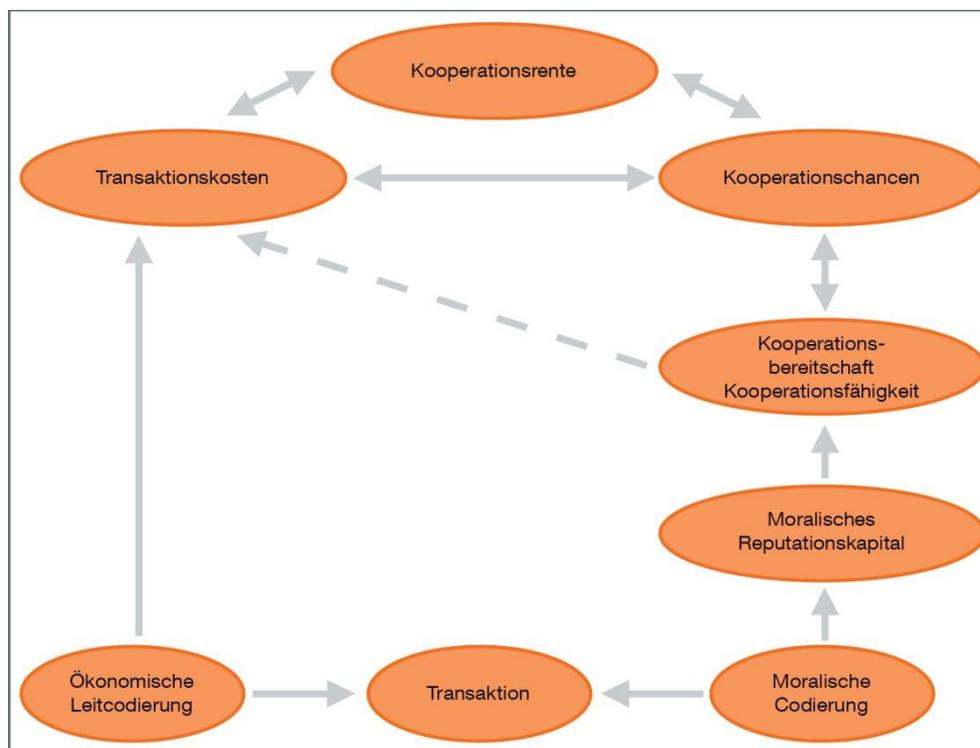


Abb. 2: Einfluss moralischer Codierung auf die Kooperationsrente

An dieser Stelle ist allerdings die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der bereits erläuterten ökonomischen Relevanz moralischer Güter und der Notwendigkeit des Aufbaus unternehmerischen Reputationskapitals aufzuwerfen. Bei der Beantwortung dieser Frage wird zunächst von anonymen Marktbedingungen und fehlenden bzw. defizitären ordnungspolitischen Regeln, durch die die Einhaltung der Verträge erzwungen werden könnte, ausgegangen. In diesem Fall kommt nach Meinung Wielands eine Kooperation nur zustande, wenn zwischen den Akteuren ein

*Vertrauensverhältnis* besteht. Grund hierfür ist, dass auch jede unternehmerische Handlung in einer Kooperation grundsätzlich unter Opportunitätsvorbehalt steht. Eine Kooperation unter den genannten Voraussetzungen wird demnach nur dann gelingen, wenn die Akteure über eine entsprechende *Identität* verfügen. Konkret bedeutet dies, dass es ihnen gelingt, die anonyme Marktbeziehung in eine konkrete Hierarchiebeziehung umzuwandeln.

*Identität* wiederum erhalten die Akteure durch Zuweisung moralischer Güter. Hierdurch wird der Status des Vertragspartners, d. h. der Grad der Achtung oder Missachtung, bestimmt. In diesem Sinne erfolgt zwischen den Akteuren eine Übertragung von Statusgütern, die von den wirtschaftlichen Gütern nicht separiert werden können. Statusgüter sind soziale Werte wie Achtung, Teamgeist, Reputation oder Vertrauen. Der Aufbau bzw. die Entwicklung von Statusgütern vollzieht sich nicht von selbst. Vielmehr bedarf es konkreter aktiver Investitionen in deren Aktivierung. Diese besteht in einer Zuweisung moralischer Güter in die ergänzenden impliziten Verträge (z. B. Ehrlichkeit). Der so gewonnene *Status* eines Akteurs entfaltet nunmehr ökonomische Relevanz. Auf der einen Seite sind zunächst die Erlöse aus Reputation in Form vermiedener Kosten aus aufgedecktem, opportunistischem Verhalten, den Gewinnen aus zusätzlichen Kooperationschancen sowie der möglichen Senkung der Transaktionskosten zu „bilanzieren“. Dem gegenüber stehen die Opportunitätskosten ehrlichen Verhaltens (den entgangenen Gewinnen aus Opportunismus) und die Kosten für den Aufbau der Statusgüter.

### **Tugendethische Moral als Unternehmensressource**

Wie gezeigt macht die Implementierung von Moral im Unternehmen durchaus ökonomisch Sinn. Allerdings stellt sich hier die Frage, ob ein moralischer Standard aus rein strategischen Gesichtspunkten implementiert wird oder ob hierfür nicht eine genuine, moralische Kommunikation Voraussetzung ist.

Wieland sieht die moderne Gesellschaft durch eine funktionale Differenzierung gekennzeichnet. Hierbei definiert er die moralische Kommunikation als ein eigenes Teilsystem, das in sich geschlossen und autonom ist. Im Gegensatz zur Auffassung Homanns, nach der eine genuine Moral im Wirtschaftssystem nicht vorkommt, arbeitet die Governanceethik mit der Unterscheidung von Funktionssystemen (Markt), Organisationsystemen (Unternehmen) und Akteuren. Während der Markt nur monolingual ausgerichtet ist, also nur auf Preissignale reagiert, geht die Governanceethik davon aus, dass Unternehmen zwar zwingend an die ökonomische Leitwährung gebunden sind, aber dennoch in der Lage sind polylingual Diskurse zu führen. Dies bedeutet, dass die Unternehmen zur Lösung des ökonomischen Problems, der Zuweisung knapper Ressourcen durch organisatorische

Kooperation unter Marktbedingungen, auch moralische Kommunikation benötigen. Hierbei bedeutsam sind vor allem die Stabilisierung der Transaktionskosten sowie die Mobilisierung von Ressourcen. Hierdurch kann eine Kopplung von Moral und Wirtschaft erfolgen, ohne jedoch den Wert der Moral preiszugeben. Es bleibt aber weiter die Frage offen, ob denn nicht auch eine strategisch angewandte Moral für den Aufbau von Reputationskapital reichen würde.

Hierzu ist allgemein zu äußern, dass die Implementierung von Moral in die Governancestrukturen letztlich eine Investition in moralische Kommunikation bedeutet – also in die Zuteilung von „Wertschätzung“. Bei einer rein strategischen Implementierung von Moral würde das Unternehmen polylinguale Diskursfähigkeit zu Gunsten einer rein monolingualen Kommunikation aufgeben. Mit dem hieraus resultierenden Wegfall von Reputationseffekten könnte die Leistung des Moralsystems nicht mehr von der Wirtschaft genutzt werden. Folge hieraus wäre, dass die moralische Kommunikation in Form echter Wertschätzung durch eine ausschließlich ökonomische Kommunikation in Form reiner Gewinnmaximierung ersetzt werden würde. Nachdem moralische Güter, wie eben Wertschätzung (Achtung), nicht über den Markt erworben werden können, sind die *Individuen* und deren tugendethische Haltung relevant. Sie sind Träger der moralischen Ressourcen. Das hieraus entstehende moralische Kapital definiert sich als Summe aller aktivierbaren moralischen Güter der Individuen abzüglich der Opportunitätskosten aufgrund entgangener Gewinne aus Opportunismus. Gemeinsam mit dem wirtschaftlichen Kapital bildet das moralische Kapital somit das unternehmerische Kapital. Während nun aus dem Einsatz des wirtschaftlichen Kapitals der unternehmerische Gewinn resultiert, ist der Ertrag aus dem moralischen Kapital Wertschätzung in Form von Achtung.

Allerdings sieht Wieland bei einer reinen Gegenüberstellung von Tugenden individueller Akteure (Individuen) mit den Sachzwängen von Funktionssystemen die Gefahr der Überforderung. Aus diesem Grund sind Unternehmen als kollektive Akteure gefordert, im Rahmen geeigneter Governancestrukturen die moralische Kommunikation auf individueller und kollektiver Ebene zu fördern. Hierdurch wird es möglich, dass tugendethisch eingestellte Mitarbeiter ihre impliziten Vertragsversprechen einhalten. Vor diesem Hintergrund sind die Governancestrukturen anreizfördernd zu gestalten. Hierbei ist von elementarer Bedeutung, dass regelkonformes Verhalten sichergestellt wird, indem vor allem der Verzicht auf nicht regelkonformes Verhalten gefördert wird. Letztlich ist also opportunistisches Verhalten der einzelnen Akteure so weit wie möglich einzudämmen. Denn nur so kann ein signifikanter Rückgang der moralischen Güter verhindert werden.

Die Implementierung anreizfördernder Governancestrukturen zur Aktivierung moralischer Güter setzt allerdings voraus, dass die individuellen und kollektiven Akteure auch über entsprechende moralische Präferenzen und Fertigkeiten (Tugendethik) verfügen. Dieses elementare Erfordernis gründet sich auf die bereits geschilderte Annahme der Governanceethik, dass nur über Individuen, als Träger moralischer Ressourcen, moralische Güter aktiviert werden können.

Entsprechend der Annahme, dass die Erträge aus moralischen Ressourcen untrennbar auch mit den Erträgen aus wirtschaftlichen Gütern verknüpft sind, bedarf es zudem die Statuserträge aus moralischen Ressourcen den einzelnen Individuen in gerechter Weise zuzurechnen. Vor diesem Hintergrund ist es wesentliche Aufgabe der Governanceethik entsprechende Anreizsysteme zu implementieren, die sowohl wirtschaftliche als auch moralische Anreize setzen. Letztlich folgt dem Wunsch nach moralischer Kommunikation immer die Auseinandersetzung mit tugendethischen Aspekten. Können diese – aus welchen Gründen auch immer – nicht berücksichtigt werden, verbleibt dem Unternehmen im Innenverhältnis die Möglichkeit, die Durchsetzung der impliziten Verträge durch entsprechenden Ausbau der Überwachungsmaßnahmen zu gewährleisten. Im Außenverhältnis wird durch eine *strategische* moralische Kommunikation versucht, die „license-to-operate“ – die gesellschaftliche Anerkennung - aufrechtzuerhalten.

### **Der Anwendungsbezug der Governanceethik**

Wielands zentraler Ansatz liegt in der Überlegung begründet, dass sich mit Hilfe der Governanceethik alle Probleme der Wirtschafts- und Unternehmensethik mikroanalytisch darstellen lassen – und zwar als moralische Dimension distinkter (abgrenzbarer) wirtschaftlicher Transaktionen, wie z. B. Arbeitsverträge, Lieferantenverträge, Umgang mit den Kunden etc..

Nach Wieland ist es die Kernidee der Governanceethik, dass die Realisierung der moralischen Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion ( $T_m$ ) immer auch von einem Wahl- oder Entscheidungsproblem begleitet wird. Hieraus ergibt sich, dass die Implementierung begründeter moralischer Anliegen in die gesellschaftliche oder wirtschaftliche Praxis entweder aus einer Funktion individueller Selbstbindungsstrategien der involvierten Personen (IS) oder formaler (FI) und informaler (IF) Institutionen oder aber aus der Beschaffenheit der Koordinations- und Kooperationsmechanismen einer wirtschaftlichen Organisation (OKK) besteht. Um den Anwendungsbezug der Governanceethik hervorzuheben, erfolgt die Darstellung des Ansatzes funktional. Die hieraus resultierende formale Schreibweise lautet somit:

$$Tm_i = f(aIS_i, bFI_{ij}, cIF_{ij}, dOKK_j)$$

(a... d = -1, 0, 1; i = spezifische Transaktion; j = spezifischer Ort)

Abb. 3: Funktionale Darstellung der Governanceethik

Hierdurch wird der Gegenstandsbereich der Governanceethik, so Wieland, vollständig abgedeckt, da die Aktivierung moralischer Güter ausschließlich innerhalb der vier Funktionsargumente IS, FI, IF und OKK realisiert werden kann. Sie sind weiterhin auch notwendig, da alle vier Funktionsargumente einer distinkten Transaktion ( $Tm$ ) immer gleichzeitig wirksam sind. Wie bereits erwähnt steht „ $Tm$ “ für die moralische Dimension einer abgrenzbaren wirtschaftlichen Disposition. Diese stützt sich nach Wieland entweder auf eine Selbstverpflichtung der jeweiligen Akteure oder aber auf bereits vorhandene gesellschaftliche und moralische Überzeugungen. Als Beispiel nennt hier Wieland die Vertragsschließung mit einem Lieferanten (distinkte Transaktion), indem die Vertragserfüllung ohne Kinderarbeit sichergestellt wird (moralische Dimension).

Die individuellen Selbstbindungsstrategien der involvierten Personen (IS) basieren nach Wieland auf individueller aber auch auf kollektiver Selbstbindung. Hierfür können z. B. tugendethische Prinzipien oder rationale Vorteilsabwägungen ursächlich sein. In der Funktion der individuellen Selbstbindungsstrategie drückt sich die Bereitschaft aber auch die Fähigkeit der Akteure aus, moralische Werte auch tatsächlich in den Transaktionen zu verwirklichen. Bezogen auf das obige Beispiel würde dies bedeuten, dass der Akteur tatsächlich willens und in der Lage ist, einen Beitrag zur Abschaffung von Kinderarbeit zu leisten. Mit dem Argument FI der obigen Governancefunktion nach Wieland drücken sich die wettbewerbsneutralen, formalen und moralischen Ansprüche einer Gesellschaft an wirtschaftliche Transaktionen aus, z. B. in einer entsprechenden Gesetzgebung. Zu den informellen Institutionen (IS), die entsprechend auf eine Transaktion mit moralischer Dimension einwirken könnten, gehören insbesondere die gegebene religiöse oder moralische Basis einer Gesellschaft oder aber auch einer organisationalen Kultur. Letztlich wird die Governancefunktion von Wieland durch das Argument „Koordinations- und Kooperationsmechanismen“ (OKK) vervollständigt. Hierunter sind die organisationsinternen Regelungen hinsichtlich der Führung, Steuerung und Kontrolle der abgewickelten Transaktionen zu verstehen. Hierzu gehören z.B. Leitlinien, Arbeits- oder Verfahrensanweisungen.

Im Rahmen der Governanceethik erfolgt zudem ein strikter Bezug auf moralische Aspekte. Hierbei werden die organisationsinternen, moralischen Anforderungen an Transaktionen konsequent

operationalisiert und implementiert. Gerade dieses Argument seiner Governancefunktion sieht Wieland als elementar an. Nur bei konsequenter Implementierung entsprechender Koordinations- und Kooperationsmechanismen (OKK) kommt Wirtschafts- und Unternehmensethik auch jenseits von universitären Seminaren zur Geltung. Sie sind es letztlich, durch die moralische Anreize dauerhaft und wirksam geschaffen werden können.

Die Koeffizienten der Governanceethik  $a, b, c, d$  können jeweils den Wert  $-1, 0, 1$  annehmen. Die Vorzeichen der Koeffizienten signalisieren, ob und in welcher Weise die Argumente IS, FI, IF und OKK die distinkte wirtschaftliche Transaktion  $T_m$  beeinflussen. Nimmt z. B. der Koeffizient den Wert  $1$  an, so wird hiermit ausgedrückt, dass diesem Argument der Funktion eine positive Wirkung im Hinblick auf die moralische Dimension der Transaktion zugesprochen wird. Bei einem gegebenen Wert  $0$  hingegen wird keine Wirkung angenommen. Nimmt der Wert hingegen  $-1$  an, so wird hierdurch eine negative Wirkung auf die moralische Dimension der Transaktion ausgedrückt.

**Anwendungsmöglichkeiten der Governanceethik**

Aus der bisherigen Analyse der Governanceethik lassen sich nun die ersten möglichen Beispiele ableiten. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, lassen sich mit Hilfe der Governanceethik verschiedene Bereiche der Wirtschafts- und Unternehmensethik darstellen und voneinander abgrenzen:

	<b>IS<sub>i</sub></b> a =	<b>FI<sub>ij</sub></b> b =	<b>IF<sub>ij</sub></b> c =	<b>OKK<sub>i</sub></b> d =
Tugendethik	1	-1,0	-1,0	-1,0
Ordnungsethik	-1,0	1	-1,0	-1,0
Globale Ethik	-1,0	-1,0	1	-1,0
Unternehmensethik	-1,0	-1,0	-1,0	1

Abb. 4: Koeffizientenmatrix der Governanceethik

Es handelt sich hier jeweils um die reine Form der jeweiligen Ethik. Grund hierfür ist, dass sich die moralischen Probleme einer wirtschaftlichen Transaktion nicht exakt den verschiedenen Ethikformen zuordnen lassen. Im ersten Fall, der reinen Tugendethik, erfolgt daher die Annahme, dass nur die individuelle Selbststeuerung (Selfgovernance) der Person wirkt. Die übrigen Argumente FI, IF und

OKK sind dagegen neutral (0) bzw. wirken entgegengesetzt (-1). Hierdurch wird nach Meinung von Wieland allerdings nur ein Grenzfall in der Art charakterisiert, dass sich Situationen ergeben können, in denen der Mensch ausschließlich auf seine eigene Moralität angewiesen ist. So führt reine Tugendethik in einem moralisch bösertigen Umfeld ( $b - d = -1$ ) zu einer Überforderung des Individuums. Bei der reinen Ordnungsethik sieht die Governanceethik den systematischen Ort der Wirtschaftsethik in Analogie zu Homanns ordnungsethischem Ansatz in der Rahmenordnung ( $FI=1$ ). Bei der reinen globalen Ethik geht Wieland von der Dominanz der verschiedenen Moralkulturen aus. Hieraus folgt, dass die gegebene staatliche Rahmenordnung (z. B. aufgrund mangelnder Kompatibilität) oder das Engagement individueller oder kollektiver Akteure nicht oder sogar negativ wirken. Im Fall der reinen Unternehmensethik spielen die Koordinations- und Kooperationsmechanismen eine entscheidende Rolle, da nach Meinung Wielands insbesondere von diesen die entscheidenden Impulse für moralisch einwandfreie Transaktionen ausgehen.

Letztlich lässt sich zusammenfassend darlegen, dass mit der Koeffizientenmatrix der Governanceethik verschiedene Entscheidungssituationen charakterisiert werden können, die in ihrer Reinform jedoch nur höchst selten eine Problemsituation in der Realität darstellen. Zur Verdeutlichung des Anwendungsbezuges seines Modells wirft Wieland die Frage nach den Mindestanforderungen für eine realistische und dauerhaft gelingende Moraletik im Sinne einer Führungsethik in einem Unternehmen auf.

	<b>IS<sub>i</sub></b> a =	<b>FI<sub>ij</sub></b> b =	<b>IF<sub>ij</sub></b> c =	<b>OKK<sub>i</sub></b> d =
<b>Führungsethik im Management</b>	1	-1,0	-1,0	-1,0

Abb. 5: Führungsethik im Management

Aus obiger Darstellung wird deutlich, dass geeignete Governancestrukturen eines Unternehmens für eine gelingende moralische Kommunikation unabdingbare Voraussetzung sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass moralisch negativ zu bewertende Anreize aus gegebenen Koordinations- und Kooperationsmechanismen letztlich rein personelle Führungsethiken scheitern lassen. Wie aber die obige Darstellung veranschaulicht, muss IS zwingend positiv sein, denn ohne das Vorhandensein

einer tugendethischen Basis der individuellen Akteure bleibt eine wirksame Führungsethik im Management ebenso wirkungslos.

Die Bedeutung gerade des Argumentes OKK erläutert Wieland mit dem Hinweis, dass bei der herkömmlichen Betrachtung der Ordnungsethik lediglich das Zusammenspiel von ISi, Flij, IFij analysiert werden kann. Nach Meinung Wielands bleiben damit die Problemstellungen einer Führungs- und Managementethik schlichtweg unberücksichtigt. Dies führt letztlich dazu, dass auch der Wert für ISi allmählich den Wirkungszustand 0 oder gar -1 annehmen würde. Nach Wieland ergäbe sich somit eine „...Führungs- und Managementwelt der individuellen Resignation und des Zynismus, die man in der Tat nicht so selten antrifft.“

Zusammenfassend zeigt sich deutlich, dass Führungsethik im Management ohne entsprechende Governancestructuren in einem Unternehmen nur schwer umsetzbar ist. Um diese Dilemmasituation lösen zu können, bedarf es der Implementierung von Wertemanagementsystemen, die sich positiv auf die moralische Dimension wirtschaftlicher Transaktionen auswirken. Nur so kann IS gestützt oder sogar gefördert werden und nur so kann Moral als individuelle oder kollektive Ressource in wirtschaftlichen Transaktionen aktiviert werden.

### **Glaubwürdige Kommunikation der Selbstbindung**

Moralisches Handeln des Unternehmens unterliegt stets einer Bewertung durch seine Kooperationspartner, d. h. seiner Anspruchsgruppen. Hierbei wird die Frage über die Glaubwürdigkeit des moralischen Engagements aufgeworfen. Handelt das Unternehmen tatsächlich moralisch oder ist vielmehr blankes Eigeninteresse die maßgebliche Triebkraft? Die Zuweisung des moralischen Codes „glaubwürdig/unglaubwürdig“ impliziert also, ob die Akteure die Motive des Unternehmens als unwahr/nur vorgetäuscht oder aber wahr/ehrlich gemeint beurteilen und ist damit ein Element sozialer Kooperation. Glaubwürdigkeit kann somit als Statussymbol verstanden werden, das als Folge erfolgreich getätigter Kooperationen in der Vergangenheit erworben wurde. Hierzu ist allerdings zu bemerken, dass der Statusbegriff „Glaubwürdigkeit“ erst dann eine moralische Dimension erfährt, wenn er im Kontext mit Tugenden, wie z. B. „Wahrhaftigkeit“ im Sinne eines aufrichtigen und dauerhaften Strebens nach Wahrheit, betrachtet wird. Eine Zuweisung kann zudem nur im Falle von unaufhebbarer Erwartungsunsicherheit und Informationsasymmetrie erfolgen, da es im Falle klarer Fakten keinen Beurteilungs- bzw. Bewertungsspielraum gibt.

Die Kommunikation von Glaubwürdigkeit ist allerdings nicht nur von der ernsthaften Bereitschaft (*Präferenz*) eines kollektiven Akteurs zum moralischen Handeln abhängig. Wieland sieht gerade auch die Fähigkeiten, die hierfür notwendigen Ressourcen zu aktivieren (*Professionalität*), als wichtige

Diskussionsbasis des Statusgutes „Glaubwürdigkeit“ an. So wird seiner Meinung nach ein Unternehmen als nicht glaubwürdig gelten, wenn man ihm zwar moralisches Streben zubilligt, es aber nicht über die hierfür notwendigen Ressourcen verfügt. Die ernst gemeinte Zusicherung und Versicherung hinsichtlich der eigenen moralischen Präferenzen bzw. Verhaltensabsichten kann der kollektive Akteur nur durch eine glaubwürdige Selbstbindung auf Basis entsprechend wirksamer Koordinations- und Kooperationsmechanismen sicherstellen. Diese bestehen z. B. in der Implementierung von Verhaltensstandards oder eines Wertemanagementsystems. Aus Sicht der Gesellschaft hingegen kann die Glaubwürdigkeit der kollektiven Akteure auch durch entsprechende Fremdbindungsmechanismen (z. B. Gesetze) sichergestellt werden.

In einem weiteren Schritt gilt es nun, das verpflichtende Bekenntnis zum moralischen Handeln im eigenen Unternehmen den wichtigsten Anspruchsgruppen zu signalisieren sowie auch nachhaltig unter Beweis zu stellen. Mit zunehmender Anzahl erfolgreich abgeschlossener Transaktionen wächst das Vertrauen der Kooperationspartner, aber auch der Kunden, in das Unternehmen hinsichtlich der Einhaltung gegebener Versprechen oder Vereinbarungen. Die Folge wird letztlich sein, dass dem Unternehmen das Statusgut „Glaubwürdigkeit“ zugewiesen wird und somit die Transaktion um die moralische Dimension erweitert wird. Dieses verliehene Prädikat ist dann insbesondere in anonymen Kooperations- bzw. Kundenbeziehungen relevant, da hier bei vorhandener Unsicherheit und Informationsasymmetrie sowohl die Kooperationsfähigkeit als auch die Kooperationsbereitschaft nachhaltig unterstützt werden kann.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Glaubwürdigkeit aus den Eigenschaften der Akteure selbst sowie deren Umwelt zusammensetzt. Hieraus folgt, dass Glaubwürdigkeit kein Zustand ist, sondern sich vielmehr in Form eines Prozesses vollzieht. Aus Sicht der Governanceethik folgt daraus, dass die Richtung dieses Prozesses davon abhängt, ob es hier entsprechende Steuerungsmechanismen dem Grunde nach gibt und wie professionell diese gestaltet sind. Für die hieraus entstehende Notwendigkeit der Schaffung wirksamer Steuerungsstrukturen empfiehlt die Governanceethik letztlich die Implementierung eines Wertemanagementsystems.

Quelle: Schneider, H. (2011): Implementierung eines Wertemanagementsystems am Praxisbeispiel der Evenord-Bank eG-KG Nürnberg, Nürnberg