hwp w&u

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Hohenheimer Working Papers
Wirtschafts- & Unternehmensethik

Lehrstuhl 560 D

No. 1 (2003)

'Strukturelle Kopplungen' im moralökonomischen KontingenzManagement. Zum Ethikkonzept der Governanceethik

Michael Schramm

Universität Hohenheim | Lehrstuhl 560 D
www.theology-ethics.uni-hohenheim.de

Ist schon die (postmoderne) Moderne als solche eine *Kontingenzproduzentin*[1], so potenziert die Globalisierung diesen Prozess noch einmal. Da somit die globale 'Gesellschaft' über keinen archimedischen Orientierungspunkt verfügt, sind die Dinge kontingent. Genau hier setzt die Governanceethik an: Ihre Prämissen der Governanceethik gehen „systematisch von Unsicherheit, unvollständiger Information, der Ambiguität von Sachverhalten und von Kontingenz"[2] aus, und das governanceethische Forschungsprogramm kann man (wenn man will) auf die Formel bringen: *moralökonomisches KontingenzManagement*.

Zu den Funktionen der (zunächst) distinkten Entscheidungslogiken der *moralischen Integrität*[3] einerseits und der *ökonomischen Rationalität* andererseits in diesem moralökonomischen KontingenzManagement, also zum Ethikkonzept der Governanceethik möchte ich im folgenden einige konzeptionelle Überlegungen aus *ethischer* (und systemtheoretisch infizierter) Sicht anstellen. Dabei konzentriere ich mich insbesondere auf die governanceethische These einer „systematische*[n]* Entkopplung von moralischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen"[4] und werde diesbezüglich den Vorschlag ausarbeiten, die Relation zwischen diesen beiden Ebenen formal als '*strukturelle Kopplung'* (im Sinne NIKLAS LUHMANNS) zu präzisieren.

1. Zwei Kontingenzdiagnosen

Probleme gab es natürlich schon immer. Die Welt der sich globalisierenden Moderne fügt all dem noch ein gewichtiges Problem hinzu, dessen Namen lautet: Kontingenz. Zwei Beispiele hierzu:

---

[1] Die insbesondere in der Philosophie geführten Debatten, ob wir nun in der Moderne oder in der Postmoderne leben, sind mittlerweile abgeebbt, und wir leben wieder - etwas 'postmodernisiert' - in der Moderne.

[2] WIELAND / GRÜNINGER (2000, S. 159).

[3] Ich verwende den Begriff der moralischen Integrität im Anschluss an den *integrity approach* bei PAINE (1994), (1997), (2002).

[4] WIELAND (2003, S. 6) hebt diese Entkopplung als zweiten von vier theoretischen Grundpfeilern der Governanceethik heraus. Sie bildet den Kernpunkt ihres Ethikkonzepts. Die ebenfalls wichtige Analyse 'moralischer Anreize' ist insofern eine Konsequenz dieses Kernpunktes, als sich die Anwendungsebene (anders als die Begründungsebene) durch eine Pluralität effektiver Anreize (und damit relevanter Entscheidungslogiken) auszeichnet.

1.1 Kontingenzdiagnose I: Differente Identitätssemantiken in multinationalen Unternehmen

Die Tatsache, dass eine moderne Gesellschaft angesichts der Kontingenz menschlichen Erkennens durch das 'Faktum einer vernünftigen Pluralität' umfassender religiöser oder ethischer Lehren über das Wahre oder das moralische Gültige (Konzeptionen des 'Guten')[5] gekennzeichnet ist, ist spätestens seit den einschlägigen Arbeiten von JOHN RAWLS ein Standard in der ethischen Diskussion[6]. Aufgrund dieses Faktums einer Pluralität differierender und konkurrierender 'Identitätssemantiken'[7] kann die Kooperationsfähigkeit moderner Gesellschaften[8] nur durch einen diese widerstreitenden komprehensiven Lehren 'übergreifenden Konsens' (*overlapping consensus*) gewährleistet werden, eine politische[9] Konzeption

---

[5] RAWLS (1998, S. 93, 138, 228, 243).

[6] Die Quelle dieser vernünftigen Meinungsverschiedenheiten sieht RAWLS in dem, was er die 'Bürden der Vernunft' (*burdens of reason*) (RAWLS 1992, S. 336ff.) oder die 'Bürden des Urteilens' (*burdens of judgment)* (RAWLS 1998, S. 129) nennt. RAWLS erklärt dabei durchaus, „daß es nur eine einzige wahre umfassende Lehre geben kann" (RAWLS 1998, S. 215), womit er der üblichen Auffassung zustimmt, „daß es nur eine Wahrheit gibt" (RAWLS 1998, S. 139). Somit existiert empirisch eine Pluralität komprehensiver Lehren religiöser oder philosophischer Art, „von denen nicht alle wahr sein können (in der Tat mag sich herausstellen, daß keine von ihnen wahr ist)" (RAWLS 1998, S. 134). Deswegen wird RAWLS nicht müde hervorzuheben, es komme sein politischer Liberalismus „intern ohne den Begriff der Wahrheit aus" (RAWLS 1998, S. 174). Über „Erklärungen der Wahrheit moralischer Urteile und ihrer Gültigkeit" (RAWLS 1998, S. 213) „schweigt er" (RAWLS 1998, S. 213). Dieses Schweigen kann sich der politische Liberalismus erlauben, insofern er sich auf eine rein *politische Gerechtigkeits*konzeption beschränkt, der es 'nur' um die soziale Kompatibilität der widerstreitenden Lehren über das Wahre oder das moralische Gültige zu tun ist. Näher hierzu: SCHRAMM (2002a).

[7] Neben dem zweckrational strukturierten Handeln im Rahmen funktionaler Wettbewerbssysteme gibt es noch (mindestens) eine weitere rationalisierungsfähige Handlungsorientierung: nämlich die Orientierung an wertrationalen Differenzsemantiken (wie Religion, Moral, Weltanschauungen usw.). Diese Differenzsemantiken weisen vor allem eine interne Relevanz für die personale Identität der Menschen auf. Ich bezeichne solche Differenzsemantiken, zu denen die Moral (im Einklang mit LUHMANN 1993, S. 421.432) und die Religion (im Unterschied zu LUHMANN) zu zählen sind, hier als *Identitätssemantiken*. Mit dem Begriff der *Identitätssemantiken* meine ich also inhaltliche Angebote, die sich individuelle Akteure aneignen können, um sich ihre eigene Identität zusammenzubasteln (weltanschauliche, philosophische, moralische, religiöse Angebote). RAWLS nennt diese Identitätssemantiken die komprehensiven Lehren des 'Guten' (RAWLS 1998) oder die Globaltheorien (RAWLS 2003), wobei sich eine moderne Gesellschaft durch das 'Faktum einer vernünftigen Pluralität' solcher komprehensiver Lehren auszeichnet. Der Begriff der *Identitätssemantik* hebt darauf ab, dass der funktionalen Differenzierung von Funktionssystemen auf der Ebene der Individuen eine *Individualisierung* entspricht, die die Individuen geradezu 'zwingt' sich ihre persönliche Identität unter (gegebenfalls eklektizistischen) Rückgriff auf die kursierenden identitätssemantischen Angebote zusammenzubasteln.

[8] RAWLS (1998, S. 13f.).

[9] In verschiedenen Aufsätzen und schließlich in *Political Liberalism* hat sich RAWLS zu der Erkenntnis durchgerungen, dass er sein ursprüngliches Konzept einer allgemeinen *moralphilosophischen* Gerechtigkeitslehre auf eine *politische* Gerechtigkeitskonzeption beschränken muss, die philosophisch an der Oberfläche bleibt (RAWLS 1992, S. 264).

des ‘Gerechten’ „als Schnittpunkt eines übergreifenden Konsenses“[10], der von den (meisten der) widerstreitenden komprehensiven Lehren vertreten werden kann[11] und so als Identifikationsangebot mit den empirischen Überzeugungen der Bürgerinnen und Bürger - hoffentlich - kompatibel ist (Stichwort: ‘Überlegungsgleichgewicht’, *reflective equilibrium*[12]).

Dieses ‘Faktum einer vernünftigen Pluralität’ von komprehensiven Vorstellungen des ‘Guten’ im Binnenraum der sog. ‘westlichen’ Kultur potenziert sich noch einmal, wenn im Zuge der Globalisierung unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen[13]. Greifbar wird dieses Phänomen differenter Identitätssemantiken u.a. in multinational operierenden Unternehmen: Obwohl seit Jahren (Mega)Fusionen von Unternehmen (mehr oder weniger) an der Tagesordnung sind[14], sind sie keineswegs ein Garant für ökonomischen Erfolg: 78,5% der Mergers mit deutscher Beteiligung schlagen fehl[15]. Die Gründe für diese Misserfolge und Schwierigkeiten sind natürlich Legion[16], doch einer der relevanten Punkte ist hier zweifelsohne die Tatsache kultureller Unterschiede, differenter *belief systems* oder *Identitätssemantiken* bei den beiden neuen Partnern. GEERT HOFSTEDE vermutet sogar, dass die Erfolgsrate wegen unbewältigter Kulturdifferenzen „wahrscheinlich nicht über 25% liegt“[17].

---

[10] RAWLS (1993 / 1998, S. 176).

[11] „Alle, die die politische Konzeption *[Anm. des politischen Liberalismus]* bejahen, beginnen innerhalb ihrer eigenen umfassenden Auffassung und gehen von den darin enthaltenen religiösen, philosophischen und moralischen Gründen aus“ (RAWLS 1993 / 1998, S. 236).

[12] „Unsere Hoffnung ist, daß [...] eine politische Gerechtigkeitskonzeption, um akzeptabel zu sein, mit unseren wohlerwogenen Überzeugungen [...] übereinstimmen muß oder, wie ich es nannte, sich im Überlegungs-Gleichgewicht (*reflective equilibrium*) befinden muß“ (RAWLS 1992, S. 262).

[13] Dass der *faktischen* Pluralität hierbei nicht immer das Gütesigel einer ‘*vernünftigen* Pluralität’ ausgestellt werden kann, wird von HUNTINGTON hervorgehoben und hat am 11. September 2001 eine traurige Bestätigung erfahren.

[14] Zwischen 1990 und 1999 stieg die Zahl der Fusionen weltweit von etwa 9.000 auf knapp 25.000. Unter anderem aufgrund des Börsenniedergangs ab 1999 ist die Zahl der Zusammenschlüsse z.B. im ersten Halbjahr 2001 weltweit zwar um 35% Prozent zurückgegangen, gleichwohl berichtet aber MATTHIAS KLEINERT, Generalbevollmächtiger von Daimler-Chrysler für Politik und Außenbeziehungen, dass 1960 weltweit 47 Automobilunternehmen existierten, 1980 noch siebzehn, derzeit seien es elf und in 2007 werden vermutlich nur noch sechs Automobilunternehmen weltweit übriggeblieben sein (http://www.chat.targetnew.net/bmwi/startwin.html).

[15] So das Ergebnis bei PICOT (2000, S. 9). „Zwei Drittel der Mergers schlagen fehl. Nur bei einem Drittel wird wirklich Mehrwert geschaffen“ (POGANATZ / ZSCHÄPITZ 2000, S. 21).

[16] MICHLER (2000, S. 14).

[17] HOFSTEDE (2001, S. 324). CARTWRIGHT (1998, p. 7) schätzt die wegen kultureller Differenzen scheiternden Firmenfusionen auf 50%.

1.1.1 Eine empirische Illustration: Fujitsu Siemens Computers

Um meinen Einlassungen einen empirischen Hintergrund zu verleihen, möchte ich als Illustrationsmaterial zunächst die Ergebnisse einer empirischen Studie von MANUELA SEEWALD heranziehen, in der sie die interkulturellen Kooperationsprobleme im Prozess der Fusion von *Fujitsu Siemens Computers* untersucht hat[18]. SEEWALD hat in 2001 sowohl deutsche als auch japanische Mitarbeiter des seit 1. Oktober 1999 fusionierten Unternehmens *Fujitsu Siemens Computers* hinsichtlich der kulturellen Divergenzen sowohl mündlich als auch schriftlich befragt. Einige Ergebnisse dieser explorativen Studie seien im folgenden kurz referiert:

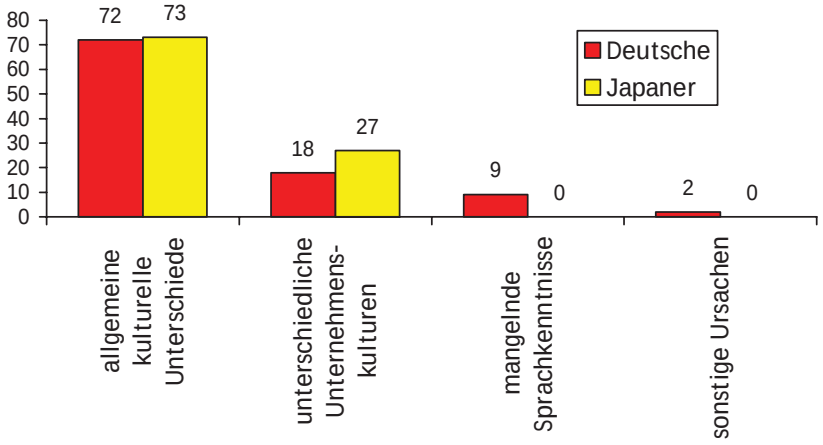

Abb.: Hauptursachen für Missverständnisse (*Fujitsu Siemens Computers*)
Quelle: SEEWALD (2002, S. 37)

Als Hauptursachen für Schwierigkeiten und Missverständnisse werden eindeutig divergierende kulturelle Faktoren genannt (Unterschiede der Gesellschaftskulturen: 72% bzw. 73%; Unterschiede der Unternehmensskulturen: 18% bzw. 27%), während andere Faktoren deutlich zurücktreten. Dies bedeutet: „Culture is [...] a key merger issue“[19].

Ein erstes Beispiel für solche kulturellen Divergenzen sind etwa die Ansichten im Blick auf die Entscheidungskompetenzen:

[18] SEEWALD (2002). Einige Hinweise zu den Fusionsschwierigkeiten habe ich ebenfalls dieser Arbeit entnommen.

[19] DEVOGE / SHIRAKI (2000, p. 29).

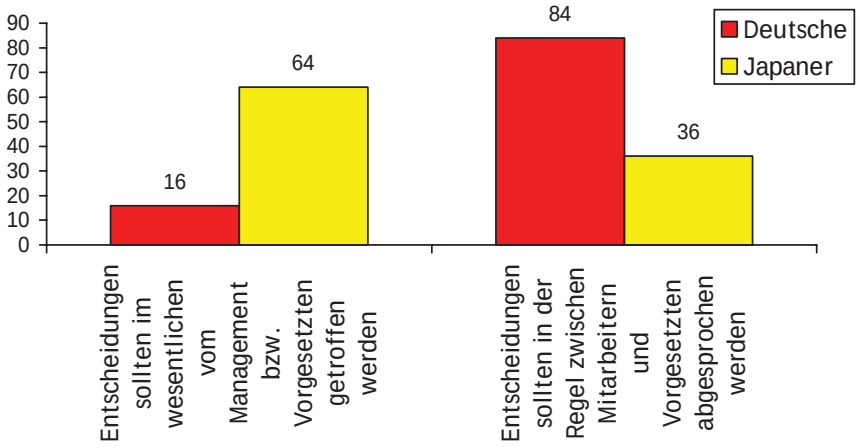

Abb.: Entscheidungskompetenz (*Fujitsu Siemens Computers*)
Quelle: SEEWALD (2002, S. 50)

Während die Japaner mit 64% der Aussage zustimmen, Entscheidungen sollten im wesentlichen vom Management bzw. Vorgesetzten getroffen werden, befürworteten 84% der Deutschen die Aussage, dass Entscheidungen in der Regel zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten abgesprochen werden sollten. Es spiegelt sich hier bei den japanischen Mitarbeitern die Wertvorstellung einer *hierarchischen Status- und Beziehungskultur* wider, in der das Individuum immer als Teil eines hierarchischen Beziehungsnetzes verstanden wird, während die deutsche Sichtweise einer *individualistischen Gleichheitskultur* entspringt.

Die unterschiedlichen Rollenerwartungen hinsichtlich des erwünschten Verhältnisses von Vorgesetzten und Mitarbeitern spiegeln diese differenten *belief systems* ebenfalls wider:

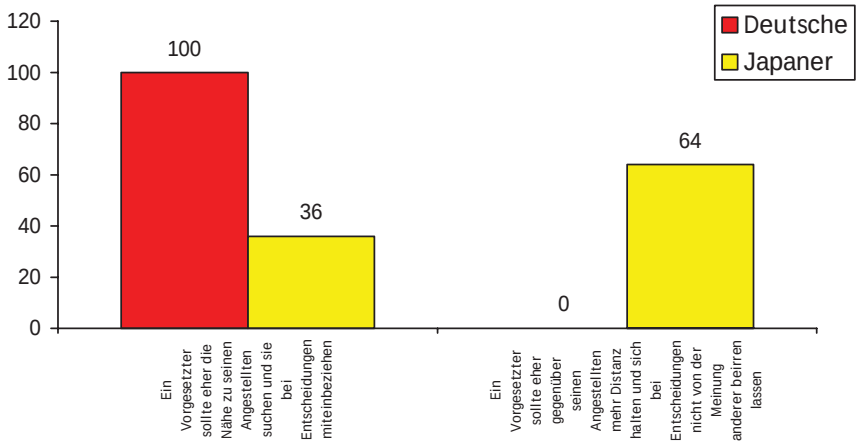

Abb.: Rollenvorstellungen (*Fujitsu Siemens Computers*)
Quelle: SEEWALD (2002, S. 89)

Während es für 100% der deutschen Mitarbeiter zu ihrer Rollenidentität gehört, dass ein Vorgesetzter eher die Nähe zu seinen Angestellten suchen und sie bei Entscheidungen miteinbeziehen sollte, identifizieren sich 64% der Japaner mit der Aussage, dass ein Vorgesetzter eher gegenüber seinen Angestellten mehr Distanz halten und sich bei Entscheidungen nicht von der Meinung anderer beirren lassen sollte. Meine erste These (oder hier besser: Feststellung) lautet daher:

These 1: Das Aufeinandertreffen differenter kultureller *Identitätssemantiken* oder *belief systems* bei der direkten Zusammenarbeit von Mitarbeitern in Multinationalen Unternehmungen produziert zunächst *Kontingenz*.

Diese Kontingenz bedarf eines institutionellen *KontingenzManagements*, wenn der Merger nicht an solchen Differenzen und Kontingenzen scheitern soll. In high-tech-Unternehmen wie *Fujitsu Siemens Computers* stellt sich dieses Kontingenz-Management primär als (letztlich nur institutionell zu bewältigendes) Kommunikationsproblem dar, während etwa in der Textilbranche, in der global players über (Sub)Contractors in Südostasien fertigen lassen (z.B. *Nike*), sich teilweise insofern mit massiven ethischen Problemen konfrontiert sehen, als sich die dortige hierarchische Statuskultur z.B. tendenziell hemmend auf die Herausbildung regierungsunabhängiger Gewerkschaften auswirkt und Auswüchse bis hin zu körperlichen Züchtigungen der Mitarbeiter/innen tendenziell begünstigt[20].

[20] So präsentierte der US-amerikanische TV-Sender ESPN am 12. April 1998 einen Fernsehbericht über einen *Nike*-Zulieferbetrieb, in dem körperliche Züchtigungen dokumentiert wurden. Auf den Versuch eines *Nike*-Managers, den Vorfall durch den Hinweis zu beschwichtigen, das Gezeigte sei völlig aus

1.1.2 Die (an)aisthetische Funktion von Identitätssemantiken (belief systems)

Identitätssemantiken (oder *belief systems*) besitzen eine Funktion: Sie funktionieren wie Brillen: Einerseits kann man mit einer bestimmten Brille etwas (besser) sehen, andererseits wird das Sichtbare auf das beschränkt, was *diese* Brille sichtbar macht, es werden also auch vielerlei Dinge ausgeblendet. Meine zweite These lautet daher:

These 2: Identitätssemantiken funktionieren sowohl *aisthetisierend* als auch *anaisthetisierend* (von gr. αισθησις = Wahrnehmung)[21].

- Zunächst ist es sicher eine wichtige Funktion von Identitätssemantiken (oder *belief systems*), dass sie gewissermaßen eine Bresche in die sonst chaotische Welt schlagen und eben - *aisthetisierend* - eine 'Weltanschauung' ermöglichen.
- Zum anderen sehe ich die Welt dann eben so wie ich sie sehe (und nicht anders). D.h.: Identitätssemantiken wirken auch *anaisthetisierend*.

Da Moralaspekte ein nicht unwesentlicher Teil der meisten Identitätssemantiken darstellen, unterliegen auch sie dieser aisthetisierend-anaisthetisierenden Funktionsweise von Identitätssemantiken. So kommt es, dass die westliche individualistische Gleichheitskultur und die östliche hierarchische Beziehungskultur den Menschen auf unterschiedliche Weise sehen (oder nicht sehen).

Doch nicht nur die Identitätssemantiken differieren kulturell, verschieden sind auch die Menschen. Empirisch sind Menschen in sehr unterschiedlicher Dosierung für verschiedene Dinge 'musikalisch': Da gibt es religiös 'musikalische'[22], musikalisch 'musikalische', ästhetisch 'musikalische' oder eben auch moralisch 'musika-

---

dem Zusammenhang gerissen, bemerkte ein Kommentator: „He failed to explain what sort of context might justify physically abusing workers" (zit. nach: http://www.saigon.com/~nike/espn.html).

[21] Eine genauere Analyse zur *abduktiven* Struktur der (An)Aisthetik habe ich in SCHRAMM (1994) zu erarbeiten versucht.

[22] Ich greife hier auf die berühmte Formulierung MAX WEBERs zurück: „[I]ch bin zwar religiös absolut 'unmusikalisch' und habe weder Bedürfnis noch Fähigkeit irgendwelche seelischen „Bauwerke" religiösen Charakters in mir zu errichten - das geht einfach nicht, resp. ich lehne es ab. Aber ich bin , nach genauer Prüfung, weder antireligiös noch irreligiös. Ich empfinde mich auch in dieser Hinsicht als einen Krüppel, als einen verstümmelten Menschen, dessen inneres Schicksal es ist, sich dies ehrlich eingestehen zu müssen, sich damit - um nicht in romantischen Schwindel zu verfallen - abzufinden, aber (darin finde ich einen Ausdruck in Frau Simmels tiefem Buch sehr gut) auch nicht als einen Baumstumpf, der hie und da noch auszuschlagen vermag, mich als einen vollen Baum aufzuspielen" (WEBER 1994, S. 65). Weitere Belegstellen: WEBER (1992, S. 106); WEBER (1989, S. 110.113).

lische' Leute. Verfügt eine Person über moralische 'Musikalität', d.h. über ein (mehr oder weniger) moralaisthetisches 'Auge' - neben weiteren möglichen 'Augen' (für die Dimensionen des Ästhetischen, des Politischen, des Ökonomischen, des Religiösen usw.) -, dann begründet diese Tatsache das Vorhandensein eines moralischen *Interesses*, d.h. eines *Interesses* daran, die Welt moralisch(er) zu gestalten. Einer der Gründe für mich, hier den Begriff des Interesses zu verwenden, ist der, dass damit Moral nicht als bloße Restriktion des Möglichkeitenspielraums konzipiert wird[23], sondern als *attraktive* Größe[24]. *Wenn* jemand dergestalt moralisch 'musikalisch' ist, *wenn* er einen Sinn (Aisthetik) für Moral hat, *dann* hat er ein moralisches Interesse und *dann* wirkt das moralische Interesse als 'moralischer Anreiz'[25].

Nebenbemerkung: Ich glaube, dass der Mechanismus moralischer Anreize in der Governanceethik plausibel beschrieben ist[26]; ich möchte lediglich lediglich einen

---

[23] Dies ist die Konzeptualisierung von Moral im *economic approach* GARY S. BECKERS. Hierzu auch: SCHRAMM (1996, S. 240f.).

[24] In diese Richtung argumentiert auch PRIDDAT (2001). Die Attraktivität (= Anziehungskraft) von Moral dürfte dabei meist auf einer Mischung zweier Gründe beruhen: Zum einen gibt es genuin moralische Gründe, insofern es sich um eine Art 'Geschmacksfrage' handelt. Moralisch 'musikalische' Menschen möchten schlicht und ergreifend von einer Welt oder Gesellschaft umgeben sein, in der es gerecht und integer zugeht (auch wenn für sie selbst dabei beispielsweise kein unmittelbarer Vorteil im engeren Sinn damit verbunden ist). Zum anderen gibt es 'ökonomische' Gründe, denn moralisch 'musikalische' Menschen wollen natürlich auch nicht auf die Vorteile verzichten, die mit einer integren Umwelt verbunden sind (z.B. aufgrund eines *moralisch* zugesprochenen Rechts auf Schutz von Leib und Leben). An entsprechende Grenzen müsste sich ein konsequent bekennender Amoralist zwar nicht halten, aber er wäre logischerweise „auch gezwungen - und das ist wichtig -, dem moralischen Schutz dann zu entsagen, wenn es um seine eigenen Interessen geht" (HARE 1987, S. 117).

[25] Bei individuellen Akteuren ist es das moralische Interesse, welches als Anreiz wirkt, bei kollektiven Akteuren sind es z.B. unternehmensethische IntegritätsProgramme. „Wertesensibilität kann [...] auf der Ebene des individuellen Akteurs [...] auf Erziehung oder religiösen Überzeugungen beruhen; bei kollektiven Akteuren ist sie *[allein]* eine Funktion der Implementierungsqualität von Wertemanagementsystemen und deren Audits" (WIELAND 2003, S. 24).

[26] Die 'Governanceethik' bestreitet, dass es nur oder „vor allem ökonomische Anreize seien, die moralisches Verhalten induzieren" (WIELAND 2003, S. 3). Dabei versteht WIELAND ökonomische Anreize durchaus in dem weiten Sinn von Opprtunitätsvorteilen, denn er unterscheidet *materielle* (Einkommen, Preise usw.) und *immaterielle* (Nutzen, Eigeninteresse usw.) ökonomische Anreize (WIELAND 2003, S. 17). In diesem weiten Sinn sind auch bei WIELAND - wie HOMANN zutreffend anmerkt - „unter Anreizen [...] immer so etwas wie handlungsbestimmende Vorteilserwartungen zu verstehen" (HOMANN 2001, S. 39). In der Governanceethik wird nun ergänzender der Begriff '*moralischer* Anreize' eingeführt: 1. Moralische Anreize sind zum einen *Anreize*. D.h.: Wenn ein individueller oder kollektiver Akteur (Person- oder Organisationssystem) Integrität anstrebt, dann tut er dies nicht aus unbefleckter Selbstlosigkeit; vielmehr verspricht er sich etwas davon. Und dieses 'etwas' identifiziert WIELAND als die Befriedigung eines Achtungsbedürfnisses: „Letztlich ist es [...] die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstachtung und Fremdachtung, die das Motiv zur Befolgung moralischer Anreize bildet" (WIELAND 2003, S. 23). Der Anreiz bei moralischen Anreizen, also der Anreiz, sich moralisch zu verhalten, gründet im menschlichen „Bedürfnis nach Wertschätzung" (WIELAND 2003, S. 23), *extrinsisch* „Wertschätzung durch andere" (WIELAND 2003, S. 23), *intrinsisch* „Selbstwertschätzung" (WIELAND 2003, S. 23). 2. Zum anderen sind

Aspekt hinterfragen: WIELAND erklärt, es gehe „die Governanceethik davon aus, dass *Menschen fundamental* ein Bedürfnis nach Wertschätzung eignet. Diese Wertschätzung existiert wiederum in zwei Varianten, und *Menschen können auf keine der beiden verzichten*: Wertschätzung durch andere und Selbstwertschätzung“[27]. Das ‘fundamentale’ Bedürfnis *der* ‘Menschen’ nach Wertschätzung wird hier als eine Art anthropologische Konstante, als geradezu naturrechtliche Anlage eingeführt. Ich sehe nicht, wodurch dieser Ausgangspunkt empirisch gedeckt ist. Vielmehr scheint mir die Annahme plausibel, dass dieses ‘Bedürfnis nach Wertschätzung’ empirisch in äußerst *unterschiedlichen* Dosierungen auftritt, mit teilweise recht unterschiedlichen Inhalten paktiert, und insgesamt kontingent ist[28].

1.2 Kontingenzdiagnose II: Empirische Kontingenz der ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen

Während in vormodernen face-to-face-Gesellschaften intentionale (z.B. moralisch motivierte) Handlungen in aller Regel auch die intendierten Folgen hatten, ist dies in der Welt der Moderne alles andere als selbstverständlich. Im Gegenteil - die ausdifferenzierten Funktionssysteme nutzen als Wettbewerbssysteme[29] gerade den

---

moralische Anreize aber auch genuin *moralische* Anreize. D.h.: Sie sind keine ökonomischen Anreize (= Opportunitätsvorteile), sondern differieren von ökonomischen Anreizen in *inhaltlicher* Hinsicht: *Extrinsisch* sind ökonomische Anreize materielle (= geldwerte) Größen (Einkommen, Preise, Güter), moralische Anreize dagegen immaterielle Achtungs-/Missachtungsprozesse; *intrinsisch* sind ökonomische Anreize immaterielle Nutzengrößen (nichtpekuniärer Nutzen, Eigeninteresse), moralische Anreize hingegen immaterielle habitualisierte Pflichtmotive (internalisierte Normen, Tugenden) (WIELAND 2003, S. 17).

[27] WIELAND (2003, S. 23, Hervorhebungen: M.S.).

[28] Ich vermute, dass schon der basal notwendige ‘Sinn’ für die Dimension des Moralischen (Moralaisthetik) nicht nur sozial unterschiedlich aktiviert oder ruiniert wird, sondern bei verschiedenen Menschen von vornherein verschiedene Grade ‘moralischer Musikalität’ zu konstatieren sind. So wie Menschen von vornherein in unterschiedlichem Ausmaß musikalisch veranlagt sind, unterschiedlich ‘religiös (un)musikalisch’ sind, auch unterschiedlich ‘ökonomisch (un)musikalisch’ sind - Menschen sind von ihrerVeranlagung her unterschiedlich ehrgeizig, und nicht jeder ist gleichermaßen hinterher, sein Einkommen (= extrinsisches ökonomisches Interesse) oder seinen Opportunitätsnutzen (= intrinsisches ökonomisches Interesse) zu optimieren -, so sind sie von vornherein auch unterschiedlich ‘moralisch (un)musikalisch’. Die - zwar im Laufe des Lebens durchaus variable, allerdings nicht beliebig in Richtung höherer ‘Musikalität’ variable - Intensität dieser moralaisthetischen Wahrnehmungskompetenz begründet den Spielraum für die Intensität des moralischen Interesses.

[29] Meines Erachtens sollten nur diejenigen Sozialstrukturen als *Funktionssysteme* eingestuft werden, die sich zum einen durch eine Wettbewerbskoordination auszeichnen - auch bei LUHMANN gibt es hierzu kompatible Andeutungen: „In der Politik selbst geht es, wie am Markt, um ein Verhältnis der Konkurrenz“ (LUHMANN 2000, S. 292) - und die zum anderen (zumindest) für eine moderne Gesellschaft westlichen Typs unverzichtbar sind. Nur dann liegt der Fall vor, dass Systeme grundsätzlich rein ‘situationslo-

Mechanismus der *nichtintendierten* Folgen intentionalen Handelns: In der Wirtschaft etwa haben die intentionalen Handlungen der Anbieter nichtintendierte Folgen *für die Nachfrager*[30]. Über diesen gezielt genutzten Mechanismus der Wettbewerbssysteme (Wirtschaft, Politik usw.) hinaus sind aber auch die Rückwirkungen intentionaler Handlungen der Unternehmen *für die Unternehmen selbst* in vielen Fällen *kontingent*.

Als illustrierenden Beleg ziehe ich ein Beispiel aus den praktischen Erfahrungen der Governanceethik heran: WIELAND / GRÜNINGER bzw. WIELAND / FÜRST berichten von Umfrageergebnissen bei den im Verein 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB) organisierten Unternehmen der bayerischen Bauindustrie[31], der sich u.a. der Korruptionseindämmung verschrieben hat. Obwohl sich 'nur' etwa ein Drittel des bayerischen Baumarkts (Umsatz, Arbeitnehmer) dem EthikManagement angeschlossen hat und zwei Drittel dies *nicht* getan haben, und man nun angesichts der ökonomisch rekonstruierbaren Situationslogik eines Wettbewerbsdilemmas erwarten müsste, dass die ethischen Vorleistungen der *good guys* von den *bad guys* des Marktsektors ausgebeutet werden, konkret: dass die das EthikManagement betreibenden Bauunternehmen deutliche Auftragsverluste hinnehmen müssen, wird genau diese Vermutung empirisch nicht bestätigt:

---

gisch' (POPPER 1992, S. 123), d.h. ohne Rücksicht auf personale Umstände in funktionaler Anonymität funktionieren.

[30] Klassisch: SMITH (1978, S. 17).

[31] Als die bayerische Bauindustrie Mitte der 90er Jahre in einer schweren Krise steckte (Inhaftierungen führender Manager aufgrund von Korruptionsdelikten usw.), verschrieben sich 35 Unternehmen der bayerischen Bauindustrie, darunter auch die größten der Branche, einem EthikManagementSystem und gründeten hierzu den Verein 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB). Obwohl die Zahl der bayerischen Bauunternehmen bei über 10.000 liegt, ist doch etwa ein Drittel aller Bauarbeitnehmer in Bayern über die (z.T. eben sehr großen) Mitgliedsunternehmen integriert. Die Mitgliedszahl bieb seither in etwa konstant, einige frühere Mitglieder verlor der Verein wegen ökonomischer Probleme, einige kamen aber hinzu; bisher ist ein Mitglied von sich aus ausgetreten: „Einige frühere Mitglieder haben wir in den Turbulenzen, die der Baumarkt in den letzten Jahren durchmachen musste, verloren. Dazu trugen Zusammenschlüsse genauso bei wie Insolvenzen. Bisher ist nur ein Mitglied von sich aus ausgetreten. Insgesamt geht die Mitgliederzahl leicht nach oben. Die Zahl der über unsere Mitglieder erfassten Mitarbeiter liegt bei etwa einem Drittel aller Bauarbeitnehmer in Bayern" (DÄSCHLEIN 2002).

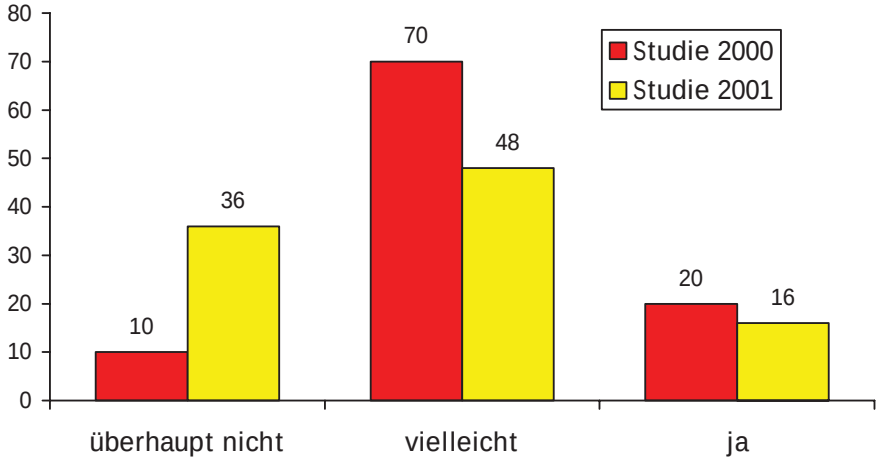

Abb.: Korruption und Aufträge:
'Kann das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führen?'
Quellen: WIELAND / GRÜNINGER (2000, S. 154); WIELAND / FÜRST (2003, S. 32)

Zwar haben in 2000 20% und in 2001 16% der beteiligten Unternehmensvertreter (die Ethikverantwortlichen) die Frage bejaht, dass das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führt, aber in 2000 haben zum einen immerhin 10% und in 2001 sogar 36% der Befragten dies ausdrücklich verneint, und zum anderen haben 70% (2000) bzw. 48% (2001) hier keine klare Korrelation erkennen können.

Dieses Befragungsergebnis legt den Schluss nahe: Es gibt *keine präformierte Korrelation* von Moral und Gewinn, vielmehr belegt das Ergebnis meine dritte These:

These 3: Die *ökonomischen* Effekte unternehmens*ethischer* Entscheidungen (Vorleistungen) sind *kontingent*.

Von vornherein gilt weder: *good ethics is good business* noch gilt: *good ethics is bad business*. Es mag sein, dass moralökonomische Investitionen am Rahmencode des Wirtschaftssystems 'Aufwand < Ertrag'[32] scheitern, es kann aber ebensogut sein, dass sich moralökonomische Investitionen (mittel- oder langfristig) auszahlen. Im letzteren Fall hätten moralische Vor- und Mehrleistungen den Effekt einer ökonomischen Investition, aber der entscheidende Punkt bleibt, dass eine auch nur halbwegs präzise „Zurechnung der Erträge auf konkrete moralische Entscheidun-

[32] Die Tatsache einen Rahmencodes des Wirtschaftssystems (hier formuliert als '±Zahlen' wird insbesondere von NIKLAS LUHMANN hervorgehoben.

gen schwierig ist“[33]. Auch im konkreten Fall der bayerischen Bauindustrie war das nicht wirklich prognostizierbar: Offensichtlich haben die Integritätsanstrengungen bei einigen Unternehmen zu Auftragsverlusten geführt (bei dem ausgetretenen Unternehmen und bei denjenigen, die mit ‘ja’ geantwortet haben), aber offenbar konnte dies bei einigen Unternehmen dadurch ausgeglichen werden, dass „auch Aufträge akquiriert werden konnten, die ohne ein Werteprogramm nicht zu gewinnen gewesen wären“[34]. Die *ökonomischen* Effekte unternehmens*ethischer* Entscheidungen blieben und bleiben kontingent. Im Umkehrschluss ist aus dieser Tatsache zu folgern, dass es für ein Unternehmen gar nicht möglich ist, moralische Anstrengungen *zielgenau* für ökonomische Zwecke zu ‘instrumentalisieren’.

2. *Ausdifferenzierung: Ethische Begründungsdiskurse ≠ moralökonomische Anwendungsdiskurse*

Die beiden beispielhaft genannten Kontingenzdiagnosen führen uns zu einer moraltheoretischen Unterscheidung, die im moraltheoretischen Konzept der Governanceethik einen Kernpfeiler darstellt: die „systematische Entkopplung von moralischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen“[35]. Ich möchte dieses Konzept im folgenden aufgreifen[36] und anhand der beiden im letzten Abschnitt herangezogenen Illustrationsbeispiele etwas modifizieren. Zunächst zur Funktionsstruktur moralischer Begründungsdiskurse:

2.1 *Ethische Begründungsdiskurse: Die moralischen Gehalte der Identitätssemantiken als kohärente + kontingente Heuristiken*

Die Identitätssemantiken (oder in RAWLS’ Terminologie: die Konzeptionen des ‘Guten’) sind umfassende Lehren, sozusagen Lehren über Gott und die Welt. Nahezu alle Identitätsemantiken dürften hierbei auch Vorstellungen über das moralisch Gültige beinhalten. Diese moralischen Gehalte der Identitätssemantiken haben sich über lange Zeiträume herauskristallisiert und befinden sich auch gegen-

[33] HOMANN (2003, S. 58).

[34] WIELAND / GRÜNINGER (2000, S. 159f.). „Das heißt, Werteprogramme strukturieren möglicherweise das Kundenpotential eines Unternehmens neu, weil das Unternehmen selbst die Bedingungen definiert, zu den es Geschäfte abwickeln möchte“ (ebd., S. 160).

[35] WIELAND (2003, S. 6).

[36] Vgl. hierzu auch bereits: SCHRAMM (2000b).

wärtig in einem unabgeschlossenen Prozess einer transformierenden Weiterentwicklung.

Diesen zunächst kulturinternen Prozess kann man m.E. gut mit Hilfe der pragmatisch vernünftigen Vorgehensweise des ethischen Kohärentismus rekonstruieren[37]. Der ethische Kohärentismus verabschiedet sich bekanntlich von einem allüberall situationsunabhängig letztgültigen oder letztbegründeten (= 'fundamentistischen'[38]) Moralprinzip, sondern beginnt eher pragmatisch mit bestimmten Basisaussagen, die faktisch von den Mitgliedern einer Kulturgemeinschaft geteilt werden und von denen diese Mitglieder sich nicht vorstellen können, dass sie damit falsch liegen (beispielsweise: 'Es ist nicht richtig, willkürlich Ohrfeigen auszuteilen!'). Um solche vergleichsweise revisionsresistenten Basiselemente lässt sich nun ein kohärenter Argumentationszusammenhang ranken, der seine Gültigkeit eben aus jener Kohärenz gewinnt[39].

Wie nun aber das Illustrationsbeispiel *Fujitsu Siemens Computers* gezeigt hat, gibt es *inhaltlich unterschiedliche* Moralheuristiken. Dies rührt u.a. daher, dass der Startpunkt, um den sich dann ein (halbwegs) kohärentes Moralsystem herumrankt, inhaltlich differiert. Beispielsweise schreibt RAWLS im Blick auf die Verfahrensweise seines 'Überlegungsgleichgewichts': „Manche Urteile betrachten wir als feststehende Angelpunkte, bei denen wir nicht damit rechnen, daß wir sie je zurücknehmen. So verhält es sich etwa mit Lincolns Ausspruch: 'Wenn die Sklaverei nicht falsch ist, dann ist gar nichts falsch.'"[40]. Dies ist sicherlich einer der Startpunkte für ein kohärentes Moralsystem der modernen westlichen Kultur, in vormodernen sowie in anderen Kulturen überzeugt dieser Startpunkt u.U. weit weniger. Die Geltung moralischer *belief systems* ist oftmals lokal und kontingent. Eine gewisse Universalität lässt sich zwar für einige *formale* Moralprinzipien nachweisen (z.B. für die 'Goldene Regel'), dies gilt aber nicht in gleichem Ausmaß für *materiale* Moralgehalte (bisher jedenfalls nicht).

Wie dem auch sei - existiert erst einmal ein (halbwegs) kohärentes System moralischer Grundüberzeugungen, so fungiert dieses System in der jeweiligen Kultur als *Heuristik*, d.h. als Zielvorstellung, die als Orientierungspunkt dient, wie sich die individuellen und kollektiven Akteure zu verhalten bzw. nicht zu verhalten haben und wie die gesellschaftlichen Regeln im Blick auf ihre moralische Integrität ausgestaltet sein sollten. Meine vierte These lautet daher:

---

[37] Hierzu etwa die unterschiedlichen Varianten von NIDA-RÜMELIN (1994) oder BADURA (2002).

[38] NIDA-RÜMELIN (1994, S. 736f.).

[39] Es geht also darum, „das eigene Netz von Überzeugungen so kohärent und durchsichtig wie möglich zu gestalten" (RORTY 2003, S. 246). Kohärenz wird hier zu *dem* Signum von Vernunft: RORTY vertritt die Ansicht, „Rationalität sei nichts weiter als das Streben nach solcher Kohärenz" (ebd., S. 246).

[40] RAWLS (2003, S. 60).

These 4: Ethische Begründungsdiskurse profilieren die moralischen Gehalte der Identitätssemantiken (*belief systems*) als kohärente + kontingent bleibende Heuristiken.

2.2 Moralökonomische Anwendungsdiskurse: Ökonomische$_2$ Kalkulation pluraler (moralischer + ökonomischer$_1$) Interessen

Trotz der kulturell differierenden *belief systems* (Identitätssemantiken) haben ein deutsches und ein japanisches Unternehmen (bzw. die Unternehmensteile bei *Fujitsu Siemens Computers*) dennoch mindestens eines gemeinsam: Sie sind Unternehmen, die unter der Leitrestriktion des globalen Wirtschaftssystems: 'Ertrag > Aufwand' operieren müssen. D.h.: Sie werden in ihren konkreten Transaktionen mindestens zwei entscheidungsrelevante Größen berücksichtigen: die aus den identitätssemantischen *belief systems* resultierenden und entsprechend differierenden moralischen Heuristiken einerseits und die ökonomische Leitcodierung jedweden Unternehmens ('Ertrag > Aufwand') andererseits. Natürlich spielen auf der Anwendungsebene noch weitere entscheidungsrelevante Aspekte eine Rolle, aber für unsere Zwecke beschränke ich mich hier zunächst auf die moralische und die ökonomische Dimension. Jedenfalls sieht sich ein Unternehmen auf der konkreten Entscheidungsebene gezwungen, *Anwendungsdiskurse* zu führen, wie diese beiden entscheidungsrelevanten Aspekte ausbalanciert und zur Geltung gebracht werden können.

Was den hier verwendeten Begriff des '*Ökonomischen'* anbelangt, so ist zunächst an die zwei einschlägigen, aber unterschiedlichen Verwendungsweisen des Begriffs zu erinnern:

- Ökonomische Interessen im engeren Sinn richten sich auf *monetäre (= wirtschaftliche) Werte*[41]. Ich werde diesen engeren Begriff des Ökonomischen durch die Schreibweise 'ökonomisch$_1$' anzeigen.
- Dagegen beziehen sich ökonomische Interessen im weiteren Sinn auf (allgemeine) *Vorteile*[42]. Und diesen weiteren Begriff des Ökonomischen im Sinn eines allgemeinen Vorteilsstrebens signalisiert die Schreibweise 'ökonomisch$_2$'.

Meine fünfte These im Zusammenhang mit den Anwendungsdiskursen lautet nun:

[41] Diese Kategorie spielt in LUHMANNs Theorie des Wirtschaftssystems die entscheidende Rolle.

[42] Hinter dieser Kategorie steht insbesondere der *economic approach* von GARY S. BECKER, der in der wirtschaftsethischen Debatte vor allem von KARL HOMANN verwendet wird.

These 5: Moralökonomische Anwendungsdiskurse sind ökonomische$_2$ Kalkulationen der ökonomischen$_1$ + moralischen Interessen, die im Unternehmen existent sind.

Zwar sind die *materialen* Gehalte, die in Anwendungsdiskurse eingespeist werden (können), polylingual (es spielen hier u.a. ökonomische$_1$ und gegebenfalls moralische Interessen eine Rolle), aber das *formale* Entscheidungskriterium in allen Anwendungsdiskursen ist immer ein 'ökonomisches$_2$'. Drei Anmerkungen noch hierzu:

1. Die governanceethische Formulierung, „dass sich die *Moral*diskurse selbst noch einmal differenzieren, nämlich in Begründungs- und Anwendungsdiskurse"[43], und insofern eine „Entkopplung von *moralischen* Begründungs- und Anwendungsdiskursen"[44] vorliege, ist insofern missverständlich, als es m.E. nicht mehr genuine *Moral*diskurse sind, die auf der Anwendungsebene geführt werden. Es gibt ethische Begründungsdiskurse, aber die Anwendungsdiskurse sind *inhaltlich* polylingual (wie die Governanceethik ja betont), *formal* aber 'ökonomische$_2$' Anwendungsdiskurse. Dass die Governanceethik das 'eigentlich' auch so sieht, zeigt sich an Formulierungen wie derjenigen, dass „[m]oralische Sätze, deren Anwendung prohibitive ökonomische oder moralische *Kosten* generieren, [...] weiterhin als begründet, [...] aber nicht als anwendbar"[45] gelten, oder derjenigen, dass die „argumentative Einsichtigkeit und Vernünftigkeit moralischer Pflichten [...] nicht mehr gleichbedeutend mit deren Anwendungsfähigkeit zu vertretbaren *Preisen*"[46] sei. Hier wird präzise der Opportunitätskostenbegriff des *economic$_2$ approach* von GARY S. BECKER verwendet.

Nebenbemerkung: Ich bilde mir ein, dass genau diese Differenz bei WIELAND nicht hinreichend berücksichtigt ist, wenn er moniert, dass HOMANNS „Engführung der Anreizproblematik auf einen zwar inhaltlich offenen, aber zugleich ökonomischer Kalkulation folgenden Anreizbegriff"[47] das unternehmensethische Problem abdunkle. Denn: Anreize sind inhaltlich offen (da gibt es ästhetische, ökonomische$_1$, politische, moralische Anreize), zugleich aber folgen sie auf der Anwendungsebene in der Tat immer ökonomischer$_2$ Kalkulation.

2. An diesem Punkt zeigt sich auch eine Differenz zwischen der Governanceethik und dem von ihr zu Recht als „hoffnungsvoll und weiterführend"[48] bezeichneten Konzept des 'ethischen Kohärentismus'. Letzterer scheint die gover-

[43] WIELAND (2003, S. 6, Hervorhebung: M.S.).
[44] WIELAND (2003, S. 6, Hervorhebung: M.S.).
[45] WIELAND (2001, S. 26, Hervorhebung: M.S.).
[46] WIELAND (1999, S. 118, Hervorhebung: M.S.).
[47] WIELAND (2001, S. 30).
[48] WIELAND (2003, S. 6).

nanceethische Ausdifferenzierung von Begründungs- und Anwendungsdiskursen gerade *nicht* mitmachen zu wollen: Nach dem kohärentistischen Verständnis von Ethik, so NIDA-RÜMELIN, „kann es Ethik ohne Anwendung nicht geben“[49]. Ein zunächst einmal separierter Begründungsdiskurs, der Heuristiken entwirft, ist hier also nicht vorgesehen. JENS BADURA notiert hierzu: „Der Kohärentismus [...] bindet den Begründungsanspruch an dessen praktische Relevanz und strebt von vorneherein die Integration aller möglichen orientierungsrelevanten Gesichtspunkte, also auch außermoralischer Art, an“[50]. Das ist genau eine Beschreibung eines *polylingualen* Anwendungsdiskurses. Nun ist dem ethischen Kohärentismus (und der Governanceethik) völlig Recht zu geben, dass in Anwendungsdiskursen neben den moralischen auch alle anderen (= außermoralischen) orientierungsrelevanten Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind und dass insofern die Moral ihren kategorischen Charakter einbüßt[51], aber die Frage ist, inwieweit dies dann noch als ein *ethischer* und nicht vielmehr als ein von vornherein *polylingualer* Diskurs eingestuft werden kann. Mir scheint, dass in Anwendungsdiskursen weder die Ethik[52] noch irgendeine andere Disziplin (auch nicht die Ökonomik$_2$) die Regie im Alleingang übernehmen kann. In Eigenregie kann die Ethik eben doch nur die ethischen Begründungsdiskurse führen, die als solche dann aber nicht nur ein irrelevantes Wolkenkuckucksheim, sondern eine kohärente ethische Heuristik liefern (können), auf die man in Anwendungsdiskursen zurückgreifen *kann* und die man zur Geltung bringen kann, wenn nicht prohibitive (Opportunitäts)Kosten dagegen stehen.

3. Dass Anwendungsdiskurse *ökonomische$_2$ Kalkulationen* von *inhaltlich pluralen* Interessen (also u.a. von ökonomischen$_1$ + moralischen Interessen) sind, ist genau das Konzept von GARY S. BECKERS formalem *economic approach*[53] (der letzt-

---

[49] NIDA-RÜMELIN (1998, S. 130f.).

[50] BADURA (2002, S. 196).

[51] „Das moralische Denken büßt seinen kategorischen Charakter ein“ (BAYERTZ 1999, S. 87), denn Anwendungsdiskurse sind nicht-kategorische Angemessenheitsdiskurse (wobei ‘ökonomisch$_2$’ entschieden wird).

[52] Insofern überzeugt mich auch die folgende Behauptung HÖSLEs nicht: „Die Unhintergehbarkeit des Moralischen läßt sich leicht damit begründen, daß jede Polemik gegen die Moralisierung bestimmter sozialer Sphären selbst ein moralisches Urteil darstellt“ (HÖSLE 1991, S. 609).

[53] „Zusammen mit anderen habe ich versucht, Ökonomen von den engen Annahmen über das Selbstinteresse abzubringen *[pry away]*. Verhalten wird von einer viel reichhaltigeren Sammlung *[set]* von Werten und Präferenzen angetrieben. Die Analyse nimmt an, daß Individuen ihr Wohlergehen maximieren, so wie sie es sich denken *[as they conceive it]*, ob sie selbstsüchtig, altruistisch, zuverlässig, gehässig oder masochistisch sind“ (BECKER (1993, pp. 385f.). ‘Rationalität’ sei nicht mit „engem Materialismus” (ebd., p. 390) gleichzusetzen; viele Leute würden durchaus „von moralischen und ethischen Erwägungen *[considerations]* geleitet *[constrained by]* werden” (ebd., p. 390). D.h. aber, dass BECKERs *economic approach* nicht behauptet, moralische Interessen seien in Wahrheit ökonomische Interessen, sondern nur, dass soziale (= individuelle oder kollektive) Akteure ihre unterschiedlichen Interessen zweckrational verfolgen. Beispiel: Unternehmen A hat u.a. ein moralisches Interesse und investiert angesichts von Korruptionsproblemen zweckrational in ein IntegritätsManagement, während Unternehmen B mit ausschließlich

lich m.E. mit MAX WEBERS Begriff der Zweckrationalität koinzidiert), nicht aber das Konzept der 'ökonomischen Theorie der Moral', da letztere die (bei BECKER und WEBER vorgesehene) *inhaltliche* Polylingualität möglicher Interessen (bei BECKER: Restriktionen) zusätzlich in die *inhaltliche* Monolingualität eines *eigeninteressierten* Vorteilsstrebens auflöst - was sich dann auch dahingehend auswirkt, dass es keine *ethischen* Diskurse zur *Klärung* moralischer Interessen, sondern nur noch vergleichsweise diffuse Heuristiken (= begründungstheoretisches 'Wolkenkuckucksheim') gibt. In der 'ökonomischen Theorie der Moral' geht es immer nur um die Kooperations*gewinne*, im Lichte des *moral point of view* dagegen sind nicht die Kooperations*gewinne* der Gewinn, sondern die Kooperation, d.i. - jedenfalls in einer universalistischen Moral - die *faire Anerkennung* aller als (potenzielle) Kooperationspartner[54].

2.2.1 Pragmatische Anwendungsdiskurse angesichts differierender Begründungsdiskursergebnisse

Es gibt zwar keinen direkten Durchgriff vom ethischen Begründungsdiskurs auf die Ergebnisse des Anwendungsdiskurses, dennoch aber sind die moralischen Aspekte des Begründungsdiskurses einer der relevanten Faktoren auf der Anwendungsebene. Daher gilt folgendes: Trotz der Tatsache, dass die Unternehmensteile *Fujitsu* auf der einen und *Siemens* auf der anderen Seite gleichermaßen unter der gemeinsamen Leitrestriktion des globalen Wirtschaftssystems: 'Ertrag > Aufwand' zu operieren haben, können die Mittel und Wege, die in den jeweiligen Unternehmensteilen ergriffen werden, um die ökonomische$_1$ Relation Aufwand/Ertrag positiv zu gestalten, differieren - und zwar wegen der inhaltlich unterschiedlichen *belief systems* und der dazugehörigen moralischen Heuristiken aus den jeweiligen Begründungsdiskursen. Und diese identitätssemantische Differenz bedingt die Notwendigkeit pragmatisch orientierter Anwendungsdiskurse, um die erwünschte Kooperationsfähigkeit der beiden Unternehmensteile zu befördern. Begründungs-

---

ökonomischem Interesse (nach der Logik des Korruptionsdilemmas) zweckrational in effiziente Korruption investiert. Der *economic approach* BECKERS modelliert *beide* kollektiven Akteure gleichermaßen als '*homo' oeconomicus* (HO), als Akteure, die ihre *unterschiedlichen* Vorstellungen vom Wohlergehen (Vorstellungen vom 'Guten'; Zwecke) maximieren. Ich habe deswegen schon vor Jahren den Vorschlag gemacht, den *economic approach* in folgender Weise anzusetzen: „Das, was BECKER als 'Präferenz' stabil voraussetzt, ist identisch mit dem Rationalitäts- oder Nutzenmaximierungsprinzip, während im Bereich der variablen Bedingungen interne ('Humankapital') und externe (z.B. rechtliche Regelungen) Restriktionen zu unterscheiden und gesondert zu untersuchen wären, also entweder $\Delta V = f(P, \Delta R_i, R_e)$ oder $\Delta V = f(P, R_i, \Delta R_e)$" (SCHRAMM 1996, S. 240, A. 33).

[54] Ich lehne mich hier an eine Formulierung von PRIDDAT (2001, S. 72) an: Für die Moral ist „[n]icht der Kooperationsgewinn [...] der Gewinn, sondern die Form der Kooperation".

diskurse über die Wahrheit der jeweiligen Identitätssemnatiken oder die Gültigkeit der implizierten Moralvorstellungen können hier (wegen Aussichtslosigkeit) entfallen, es geht hier 'nur' darum, pragmatische Wege einer funtionierenden Kooperation zu finden. Meine sechste These lautet daher:

These 6: Moralökonomische Anwendungsdiskurse sind *erstens* deswegen unabdingbar, weil in interkulturellen Kontexten angesichts der Aussichtslosigkeit eines kurz- oder mittelfristigen Konsenses über die identitätssemantischen Begründungsfragen[55] auf der konkreten Anwendungsebene pragmatische Wege einer funtionierenden Kooperation gefunden werden müssen.

2.2.2 Begründung ≠ Anwendung

Ein zweiter Grund für die Notwendigkeit eigener Anwendungsdiskurse wird durch die Bemühungen des Vereins 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB) illustriert. Auf der ethischen Begründungsebene sind sich die Mitgliedsunternehmen einig: Es ist (für sie) ein ethisch begründeter moralischer Satz, dass etwa Korruption ethisch nicht akzeptabel ist und dass man daher davon möglichst Abstand nehmen sollte. Nur: Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Es bedarf eines mühseligen Prozesses, um diese ethisch begründete Heuristik in einen realen Prozess des Aufbaus von moralsensiblen und daher korruptionshemmenden Organisationsstrukturen umzusetzen. Daher meine siebte These:

These 7: Moralökonomische Anwendungsdiskurse sind *zweitens* deswegen unabdingbar, weil praktikable Wege einer annähernden Implementierung der im Begründungsdiskurs konsensfähigen Heuristiken erst prozessual in den lokalen Anwendungskontexten gefunden werden müssen.

[55] Man streicht sie daher - wie RAWLS in strukturell ähnlichem Zusammenhang formuliert hat - zweckmäßigerweise von der Tagesordnung (RAWLS 1992, S. 314.319.360).

3. *'Strukturelle Kopplungen' zwischen ethischen Begründungsdiskursen und moralökonomischen Anwendungsdiskursen*

In den bisher vorliegenden governanceethischen Überlegungen JOSEF WIELANDS bleibt die Frage, wie die Relation von Begründungs- und Anwendungsdiskursen formal zu fassen ist, unbeantwortet[56]. Mein Vorschlag diesbezüglich lautet, dass diese Relation formal als '*strukturelle Kopplung'* (im Sinne NIKLAS LUHMANNS) zu präzisieren. Bisher spricht die Governanceethik zwar von Entkopplung und Rückkopplung, präziser jedoch lässt sich die Form der wechselseitige Relation zwischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen m.E. als 'strukturelle Kopplung' konzipieren.

Der Begriff der der 'strukturellen Kopplung' ist in der Systemtheorie NIKLAS LUHMANNS erst neueren Datums (wenn ich recht sehe, benutzt LUHMANN ihn etwa ab Mitte der 90er Jahre). Er bezeichnet die Tatsache, dass bei bleibender Ausdifferenzierung von Systemen trotzdem auch Verbindungen zwischen den Systemen und wechselseitige Einflussnahmen möglich sind.

Gehen wir von einem Beispiel aus: Nehmen wir an, weil die technischen Möglichkeiten der modernen Medizin überproportional ansteigen werde im Gesundheitswesen das Geld tendenziell immer knapper, womit der Prozess zunächst einmal ein Vorgang innerhalb des Wirtschaftssystems (Code: ± Zahlen) ist. Nun wird diese Tatsache vom Mediensystem nicht als ökonomisches, sondern als medienrelevantes Problem (Code: '± interessant')[57] wahrgenommen und anhand eines Falles von Nichtbehandlung skandalisiert, d.h. im Rahmen des eigenen Codes ('± interessant') aufbereitet. Diese Aufmerksamkeit, die dem Thema im Mediensystem zuteil wird, irritiert wiederum das Politiksystem, welches das Problem aber weder als ökonomisches noch als mediales, sondern eben als politisches Thema (Code: ± Regierung) wahrnimmt[58] und deswegen rekonstruiert, um einen Regierungswechsel nicht wahrscheinlicher zu machen. Die Politik führt nun, um die Geldknappheit

---

[56] WIELAND (1999) kennt nur eine *Entkopplung* von Begründungs- und Anwendungsdiskursen (z.B. S. 24.85), wobei vermutet wird, „daß irgendeine Relation zwischen den beiden Ebenen existieren sollte" (WIELAND 1999, S. 85). WIELAND (2001, S. 26) führt dann „Rückkopplungen der Begründungsdiskurse auf die Anwendungsdiskurse" ein, und auch in WIELAND (2003) wird neben der „Entkopplung von moralischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen" (S. 6) auf „eine Rückkopplung der Anwendungsdiskurse auf die Begründungsdiskurse" (S. 7) verwiesen. Bisher bleibt aber die formale Struktur dieser Ent- und Rückkopplungen ungeklärt.

[57] Während LUHMANN (1996, S. 36) den Code des Funktionssystems der Massenmedien als 'Information/Nicht-Information' (±Information) definiert, scheint mir mit THOMAS (1998, S. 543) der Code zweckmäßiger als 'interessant / uninteressant' (±interessant) zu bestimmen zu sein.

[58] Näherhin modelliert LUHMANN die Beziehung zwischen Politik- und Mediensystem als eine 'Beobachtung zweiter Ordnung': Die Politik beobachtet, wie die öffentliche Meinung die Politik beobachtet.

etwas zu lindern, eine höhere Selbstbeteiligung ein[59], was wiederum die Leute in ihrer Eigenschaft als Akteure des Wirtschaftsystems (Code: ± Zahlen) zu Zahlungen nötigt. Erneut findet man es dann im Mediensystem (Code: '± interessant') interessant, dass hier bei weniger betuchten Menschen soziale Härten auftreten können, was im Fernsehen ausgiebig skandalisiert wird. Dies wiederum löst im Politiksystem (Code: ± Regierung) Irritationen aus undsoweiterundsofort.

Systematisch sind nun die folgenden vier formalen Merkmale im Prozess einer strukturellen Kopplung festzuhalten:

1. *Parallelität:* Bei zwei ausdifferenzierten Systemen „sind zunächst nur analoge (parallellaufende) Verhältnisse gegeben"[60]. Jedes System nimmt die Dinge nur mit der je eigenen 'Brille' des ausdifferenzierten binären (= 'digitalen') Codes wahr. Die Operationen der diversen System laufen daher zunächst einmal nur parallel (= 'analog'). Aufgrund der unterschiedlichen Codierungen ist zunächst die „wechselseitige Intransparenz der [...] Systeme"[61] festzuhalten. Es „gibt [...] keinen Durchgriff"[62] von einem System in das andere[63], ein System kann ein anderes „nicht [...] determinieren"[64].
2. *Irritation:* Dennoch werden Systeme bei LUHMANN trotz ihrer bleibenden Ausdifferenzierung nicht autistisch konzipiert. Die 'Brücke' stellt sich LUHMANN so vor, dass ein System von einem anderen System angestoßen, gewissermaßen 'angerempelt' und so angeregt[65] werden kann, zu reagieren oder auch nicht zu reagieren. Dieses 'Anrempeln' wird auf der „Systeminnenseite der strukurellen Kopplung"[66] als - so LUHMANNs Begriffe - „Irritation (oder Störung, oder Perturbation)"[67] erfahren.
3. *Digitalisierung:* Um nun eine „Information"[68] aus dieser irritierenden Störung ziehen zu können, muss die Irritation in den eigenen Code übersetzt werden. Diesen systemeigenen Prozess nun nennt LUHMANN 'strukturelle Kopplung' und erklärt, „dass strukturelle Kopplungen *analoge* Verhältnisse *digitalisieren*"[69]. Daher „besagt strukturelle Kopplung: Umformung analoger (gleichzei-

---

[59] Dies ist noch keine Operation innerhalb des Wirtschaftssystems, denn die Politik zahlt hier nichts und bereichert sich auch nicht.

[60] LUHMANN (1997, S. 101).

[61] LUHMANN (1997, S. 106).

[62] LUHMANN (1997, S. 92).

[63] „Strukturelle Kopplung schließt also aus, dass Umweltgegebenheiten nach Maßgabe eigener Strukturen spezifizieren können, was im System geschieht" (LUHMANN 1997, S. 100).

[64] LUHMANN (2000, S. 373).

[65] LUHMANN (1997, S. 790).

[66] LUHMANN (1997, S. 118).

[67] LUHMANN (1997, S. 118).

[68] LUHMANN (1997, S. 101).

[69] LUHMANN (1997, S. 101).

tiger, [...]) Verhältnisse in digitale, die nach [...] *[dem eigenen]* entweder/oder-Schema behandelt werden können"[70]. Es liegt also eine „Vorwegfilterung durch strukturelle Kopplungen"[71] vor.

4. *Lern- und Evolutionsfähigkeit:* Über Irritationen und systemeigene Digitalisierungen (Übersetzungen) wird die Lern- und Evolutionsfähigkeit eines Systems ermöglicht: „Irritation ist danach ein Systemzustand, der zur Fortsetzung der autopoietischen *[= systemeigenen]* Operationen des Systems anregt, dabei aber, als bloße Irritation, zunächst offen läßt, ob dazu Strukturen geändert werden müssen oder nicht; ob also über weitere Irritationen Lernprozesse eingeleitet werden oder ob das System sich darauf verläßt, dass die Irritation mit der Zeit von selbst verschwinden werde, weil sie ein nur einmaliges Ereignis war. Im Offenhalten *beider* Möglichkeiten liegt eine Garantie für die Autopoiesis des Systems und zugleich eine Garantie seiner Evolutionsfähigkeit. [...] Zugleich zeigt diese Überlegung auch [...], dass die Steigerung der Irritabilität mit der Steigerung der Lernfähigkeit, also mit der Fähigkeit zusammenhängt, eine Ausgangsirritation im System zu vermehren und im Abgleichen mit vorhandenen Strukturen solange weitere Irritationen zu erzeugen, bis die Irritation durch angepaßte Strukturen konsumiert ist"[72]. Das heißt auch, dass „funktional differenzierte moderne Gesellschaft [...] gesteigerte Unabhängigkeiten mit gesteigerten Abhängigkeiten kombinieren können"[73] müssen, wenn sie produktiv sein 'wollen'. Und ohne die so ermöglichte Evolutionsfähigkeit, d.h. „[o]hne solche Formen struktureller Kopplung wäre die Ausdifferenzierung von Funktionssystemen in ihren Anfängen [...] stecken geblieben"[74].

Faktisch sind in LUHMANNs Systemtheorie nun „alle Funktionssysteme durch strukturelle Kopplungen miteinander verbunden"[75], wobei es allerdings „Funktionssysteme, etwa das Religionssystem, gibt, die kaum strukturelle Kopplungen ausgebildet haben"[76]. In diesem differenzierten Sinn kann dann „Ausdifferenzierung [...] als 'Wahl' von Anlehnungssystemen beschrieben werden"[77].

---

[70] LUHMANN (1997, S. 779).

[71] LUHMANN (1997, S. 103).

[72] LUHMANN (1997, S. 790f.). „Das System hat [...] die Möglichkeit, die Ursache der Irritation in sich selber zu finden und daraufhin zu lernen oder die Irritation der Umwelt zuzurechnen und sie daraufhin als 'Zufall' zu behandeln oder ihre Quelle in der Umwelt zu suchen und auszunutzen oder auszuschalten" (ebd., 118). Einen Spezialfall struktureller Kopplungen bezeichnet LUHMANN mit dem (älteren) Begriff der 'Interpenetration': Für den Fall, dass sich solche Verhältnisse wechselseitig koevolutiv entwickeln und keines der in dieser Weise strukturell gekoppelten Systeme ohne sie existieren könnte, kann man auch von *Interpenetration* sprechen" (ebd., S. 108).

[73] LUHMANN (1997, S. 695).

[74] LUHMANN (1997, S. 779).

[75] LUHMANN (1997, S. 779).

[76] LUHMANN (1997, S. 787).

[77] LUHMANN (1997, S. 780).

Letzter Punkt: Diese strukturellen Kopplungen müssen stets durch einen personalen Beobachter 'zum Leben erweckt' werden, denn „[m]an kann natürlich überhaupt nicht auf Personen verzichten, sonst würde man auf Kommunikation verzichten"[78]. Soweit LUHMANN. Meine achte These lautet nun:

These 8: Die Relation zwischen *ethischen* Begründungsdiskursen und moral*ökonomischen* Anwendungsdiskursen lässt sich *formal* präzise als *strukturelle Kopplung* beschreiben.

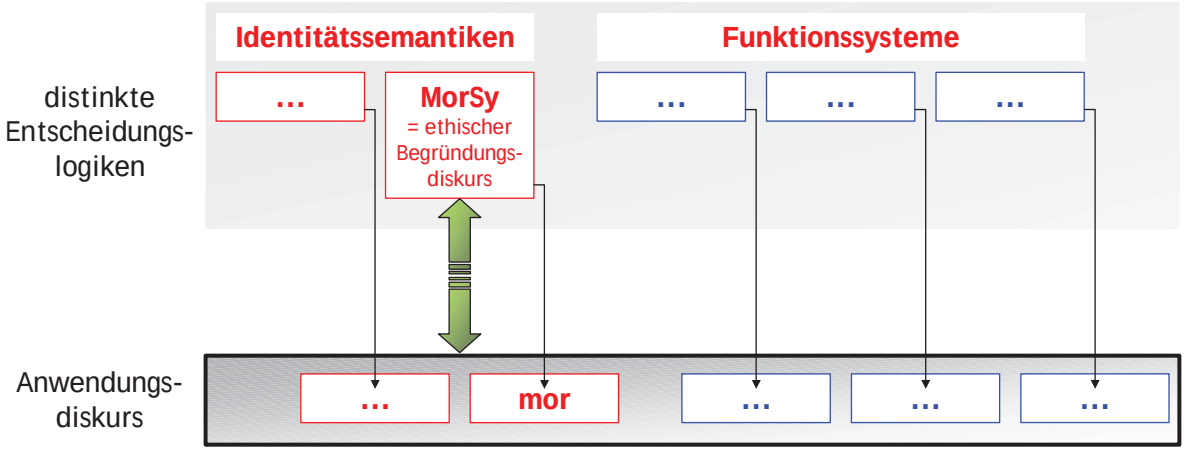

Abb.: ‚Strukturelle Kopplungen' zwischen ethischem Begründungsdiskurs und moral*ökonomischem* Anwendungsdiskurs

Zur Erläuterung:

- Das Leben ist bunt. Es gibt zunächst die *Ebene der unterschiedlichen Entscheidungslogiken* (die hier nur durch stellvertretende Püntchen ... symbolisiert sind): Da finden wir etwa die ökonomische$_1$ Entscheidungslogik '± Zahlung', die rechtliche Logik '± Legalität' undsoweiter, und hier ist auch die Logik des ethischen Begründungsdiskurses anzusiedeln, sagen wir '± Gerechtigkeit'.
- Die Entscheidungsoptionen dieser distinkten Logiken können nun in *lokale Anwendungsdiskurse* eingespeist werden - das symbolisieren die nach unten zeigenden Pfeile - und stehen somit als potenzielle Orientierungspunkte zur Verfügung. Wie schon dargelegt, sind m.E. diese moralökonomischen Anwendungsdiskurse *ökonomische$_2$* Kalkulationen der polylingualen (ökonomischen$_1$ + moralischen + sonstigen) Entscheidungsoptionen. Das bedeutet, dass Anwendungsdiskurse nach einer anderen Entscheidungslogik funktionieren als etwa ethische Begründungsdiskurse.

[78] LUHMANN (1987, S. 22). Vgl. LUHMANN (1991).

- Nun zu den beiden Richtungen der '*strukturellen Kopplung'* zwischen *ethischen* Begründungsdiskursen und - inhaltlich - moral-ökonomischen usw. und - formal - *ökonomischen*$_2$ Anwendungsdiskursen.

  (a) Ethischer Begründungsdiskurs → Anwendungsdiskurs: Die Entscheidungsoptionen des ethischen Begründungsdiskurses können zwar direkt in den Anwendungsdiskurs eingespeist werden, sie präformieren aber *nicht* das Ergebnis des Anwendungsdiskurses. Es gibt bei einer strukturellen Kopplung eben „keinen Durchgriff"[79], und der ethische Begründungsdiskurs kann den Anwendungsdiskurs „nicht [...] determinieren"[80]. Vielmehr bleibt sein Einfluss auf den Anwendungsdiskurs *als ganzen* gewissermaßen vor dessen Toren stehen (deswegen berührt der Kopplungspfeil den Anwendungsdiskurskasten nur), und der Anwendungsdiskurs muss nun *selber* entscheiden, inwieweit er sich irritieren lässt, d.h. welche Relevanz er im Rahmen seiner *ökonomischen*$_2$ Codierung der *ethischen* Semantik einräumt und die zunächst nur analogen (= externen) Signale *ökonomisch*$_2$ *digitalisiert* und damit in *seiner* 'Brille' - also *anders* - rekonstruiert[81].

  (b) Anwendungsdiskurs → ethischer Begründungsdiskurs: Auch umgekehrt gibt es keinen direkten Rückgriff vom Anwendungsdiskurs auf den Begründungsdiskurs. Auch hier bleibt es gewissermaßen bei einem 'Anrempeln', bei einer Anregung, einer Irritation des ethischen Begründungsdiskurses durch die Erfahrungen der Anwendungspraxis. Nun ist es der ethische Begründungsdiskurs, der zu entscheiden hat, welche analogen Signale aus dem ökonomischen$_2$ Anwendungsdiskurs in die ethische Codierung digitalisiert werden. Durch solche Irritationen von der Anwendungspraxis her können also „Lernprozesse eingeleitet"[82], kann die „Evolutionsfähigkeit"[83] der Ethik gewährleistet werden[84]. Solche Lernprozesse können sich z.B. aus dem anfangs dargestellten Merger bei *Fujitsu Siemens Computers* ergeben. Zunächst einmal konfrontiert ein solcher Merger

---

[79] LUHMANN (1997, S. 92).

[80] LUHMANN (2000, S. 373).

[81] THOMAS KUHN (1976, S. 77) illustriert diese Tatsache, dass sich durch unterschiedliche 'Brillen' (Codes, Sprachen) der Gegenstand auch unterschiedlich gesehen wird, durch folgende Anekdote: „Ein Forscher, der etwas darüber zu erfahren hoffte, wie Wissenschaftler die Atomtheorie auffassen, fragte einen ausgezeichneten Physiker und einen hervorragenden Chemiker, ob ein einzelnes Heliumatom ein Molekül sei oder nicht. Beide antworteten ohne zu zögern, doch ihre Antworten waren verschieden. Für den Chemiker war das Heliumatom ein Molekül, da es sich in bezug auf die kinetische Theorie der Gase wie ein solches verhielt. Für den Physiker war das Heliumatom jedoch kein Molekül, weil es kein Molekularspektrum zeigte".

[82] LUHMANN (1997, S. 790).

[83] LUHMANN (1997, S. 790).

[84] Genau in diesem LUHMANNschen Sinn schreibt WIELAND (2003, S. 7), es sei die „Rückkopplung der Anwendungsdiskurse auf die Begründungsdiskurse [...] ein empirisch angestoßender Lernprozess, der zugleich die Evolution des Moralsystems treibt".

zwei unterschiedliche Moralkulturen, die mit den Schlagworten *partikularistische Beziehungskultur* versus *universalistische Individualkultur* indiziert werden können. Obgleich man sich hier vor einem Schablonendenken hüten muss, da schon *innerhalb* beider Kulturen immer auch interne Gegengewichte zur dominanten Identitätssemantik generiert wurden und werden[85], so bleiben 'statistische' Dominanzen unterschiedlicher Vorstellungen (in Asien: 'Erst die Gemeinschaft, dann das Individuum', im Westen umgekehrt) dennoch eine relevante Tatsache. Treffen diese differierenden Moralkulturen nun aufeinander, so muss dies nicht nur Rauschen auf der jeweiligen Gegenseite generieren, vielmehr können auch wechselseitige Lernprozesse in Gang kommen, die eine materiale Evolution der kulturellen Identitätssemantiken vorantreiben.

Der gesellschaftstheoretiosch entscheidende Punkt ist hierbei der, dass eine produktive Evolution der funktional differenzierten modernen Gesellschaft nur dann erfolgen kann, wenn die durch die Ausdifferenzierung erreichten „gesteigerte Unabhängigkeiten mit gesteigerten Abhängigkeiten"[86] kombiniert werden, wenn also 'strukturelle Kopplungen' bei fortschreitender Ausdifferenzierung ausgebaut werden. Und ein Part dieser produktiven Gesellschaftsevolution besteht in einem fruchtbaren Wechselspiel von ethischen Begründungsdiskursen und moralökonomischen Anwendungsdiskursen, in einem Prozesse struktureller Kopplungen bei bleibender Differenz der Codes[87].

Auch hier gilt zudem: Diskursarten stellen wie Systeme Codemöglichkeiten bereit, die *Personen* zur Kommunikation nutzen (können).

---

[85] So besitzt etwa nach einem Klassiker des Konfuzianismus, MONG DSI (4. Jh. v. Chr.) „jeder *einzelne* Mensch" eine ihm angeborene „Würde *in sich selbst*" (MONG DSI 1982, S. 163f.), und der westliche Liberalismus erfährt eine „periodische kommunitarische Korrektur" (WALZER 1993, S. 170).

[86] LUHMANN (1997, S. 695).

[87] Hier liegt ein Unterschied zu HOMANNs 'ontologischer' These (im Rahmen seiner 'ökonomischen Theorie der Moral'), Moral sei 'eigentlich' eine ökonomische Vorteilskategorie und müsse daher (im Fall von Moralbefolgungsproblemen) in die 'eigentliche' Sprache, also in *economic terms* rückübersetzt werden. LUHMANNs 'Digitalisierung' (= Codierung) im Rahmen einer strukturellen Kopplung funktioniert zwar auch als Übersetzung, jedoch nicht als 'Übersetzung' eines Übersetzten in eine 'eigentliche', 'wahre' Sprache (= Ökonomik; Vorteilsdenken), sondern als Dekonstruktion von Moral im *anderen* Code der $Ökonomik_2$ und umgekehrt.

4. *'Strukturelle Kopplungen' im moralökonomischen KontingenzManagement von Unternehmen*

Wenden wir uns abschließend noch dem moralökonomische KontingenzManagement *in Unternehmen* zu. In Abb. 2 habe ich versucht, die formale governanceethischen Beschreibung des Gegenstandsbereichs der Wirtschafts- und Unternehmensethik[88]

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

(a…d = -1, 0, 1; i = distinkte Transaktion; j = lokaler oder globaler Kontext;
IS = **i**ndividuelle **S**elbstbindung(en); FI = **f**ormale **I**nstitutionen der Gesellschaft; IF = **in**formale Institutionen der Gesellschaft, OKK = **O**rganisations-**K**oordinations- und **K**ooperationsmechanismen)

mit der Dimension von Begründungs- und Anwendungsdiskursen zu vermitteln:

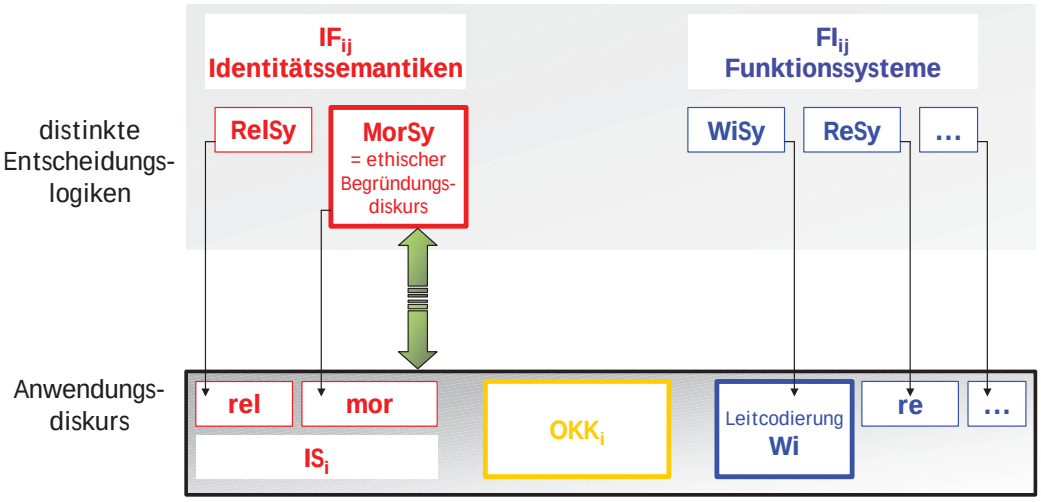

Abb.: ‚Strukturelle Kopplungen' zwischen ethischem Begründungsdiskurs und moral*ökonomischem* Anwendungsdiskurs
in Anlehnung an *Wieland* (1999), (2001); *Luhmann* (1997), (2000)

Hierbei sind nun folgende zusätzliche Aspekte relevant:

- Zunächst einmal ist festzuhalten, dass Unternehmen als Organisationssysteme[89] primär im Rahmen des Funktionssystems Wirtschaft (das hier also die wichtigste FI_{ij} darstellt), also unter der *Leit*differenz Aufwand < Ertrag zu operieren haben. Daneben sind aber noch weitere funktionssystemische Imperative (FI_{ij}) zu berücksichtigen, etwa rechtliche Vorgaben.

[88] Vgl. WIELAND (2001).
[89] Zu diesem Begriff etwa LUHMANN (2000, S. 229).

- Zweitens arbeiten im Unternehmen personale (individuelle) Akteure, die unter Rückgriff auf die identitätssemantischen (religiösen, moralischen usw.) Angebote ihrer Kultur (IF_{ij}) eine individuelle Identität (IS_i) ausbilden (können).
- Und drittens müssen gewissermaßen zwischen diesen beiden Dimensionen im Unternehmen Koordinations- und Kooperationsmechanismen (OKK_i) installiert werden, ohne die eine möglicherweise vorhandene Individualmoral von Unternehmensmitgliedern nahezu zwangsläufig zerrieben werden würde und ohne die es - wie JOSEF WIELAND treffend formuliert hat - „keine Wirtschafts- und Unternehmensethik jenseits von universitären Seminaren“[90] gäbe.

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal die Situation im Merger *Fujitsu Siemens*:

- Beide Unternehmensteile operieren unter der *gleichen ökonomischen*$_1$ Leitdifferenz Ertrag > Aufwand.
- Deutliche Differenzen weisen allerdings die kulturell bedingten Identitätssemantiken (IF_{ij}) auf, die dann auch zu unterschiedlichen individuellen Identitätsmustern (IS_i) führen. D.h.: Die unterschiedlichen Moralsemantiken aus den differierenden lokalen ethischen Begründungsdiskursen bedingen - in einem ersten Schritt - auf der Anwendungsebene unterschiedliche Anwendungsdiskurs-Ergebnisse, also unterschiedliche Erwartungshaltungen und Problemlösungsstrategien.

Es kommt jetzt im unternehmerischen KontingenzManagement vor allem darauf an, die Leute mit diesen eröffneten Kontingenzen nicht allein zu lassen, sondern Koordinations- und Kooperationsmechanismen (= OKK_i) zu implementieren (und seien es auch nur interkulturelle TrainingsSeminare), die einen produktiven Umgang mit den eröffneten Kontingenzen ermöglichen. Meine neunte (und letzte) These lautet daher:

These 9: Ziel des unternehmensethischen KontingenzManagements ist es nicht, die aufgrund der differierenden Begründungsdiskurse im Unternehmen auf der Anwendungsebene entstehenden Kontingenzen einfach ‘wegzuschaffen’ (also Kontingenzbewältigung zu praktizieren), sondern über *institutionell* (OKK) *beförderte ‘strukturelle Kopplungen’* wechselseitige Lernprozesse in Gang zu setzen.

Für diese - bisher noch sehr theoretisch erörterte - Relation einer ‘strukturellen Kopplung’ von moralischen (identitätssemantischen) Begründungsdiskursen und polylingualen Anwendungsdiskursen müssen in einem weiteren Schritt pragmatische Kriterien erarbeitet werden: Es ist zu klären, wie die auf der Anwendungsebe-

[90] WIELAND (2001, S. 10).

ne zu generierenden ‘Digitalisierungen’ der unterschiedlichen Identitätssemantiken tatsächlich funktionsfähig werden.

Literatur

BADURA, JENS (2002): Ethischer Kohärentismus, in: Düwell, Marcus / Hübenthal, Christoph / Werner, Micha H. (Hg.): Handbuch Ethik, Stuttgart / Weimar: Metzler, S. 194 - 205.

BAYERTZ, KURT (1999): Moral als Konstruktion. Zur Selbstaufklärung der angewandten Ethik, in: Kampits, Peter / Weiberg, Anja (Hg.): Angewandte Ethik (Akten des 21. Internationalen Wittgenstein Symposiums 1998), Wien: öbv & hpt, S. 73 - 89.

BECKER, GARY S. (1993): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, in: Journal of Political Economy 101, S. 385 - 409.

CARTWRIGHT, S. (1998): International Mergers and Acquisitions. The Issues and Challenges, in: Geertsen, Martine Cardel / Søderberg, Anne Marie / Torp, Jens Eric (Ed.): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions, Berlin et al.: de Gruyter, pp. 5 - 15.

DÄSCHLEIN, HELMUT (2002): EthikManagement im Härtetest. Praxiserfahrungen aus Bauunternehmen und am Baumarkt. *Quelle:* http://www.bauindustrie-bayern.de/Oeffentlich/Dokumente/EMB-Materialien/EMB260202D.doc

DEVOGE, SYLVIA / SHIRAKI, JEFF (2000): People factors. The missing link in merger success, in: Compensation & Benefits Management, Vol. 16 (2000), pp. 26 - 32.

HARE, RICHARD M. (1987): Eine moderne Form der Goldenen Regel, in: Birnbacher, Dieter / Norbert Hoerster (Hg.): Texte zur Ethik, 6. Aufl., München: dtv, S. 109 - 124.

HOFSTEDE, GEERT (2001): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl., München: dtv.

HOMANN, KARL (2001): Governanceethik und philosophische Ethik mit ökonomischer Methode - Versuch einer Verhältnisbestimmung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2, S. 34 - 47.

HOMANN, KARL (2003): Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung, in: Pierer, Heinrich von / Homann, Karl / Lübbe-Wolf, Gertrude (mit Friemel, Kerstin): Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft (Edition Initiative und Diskurs, Bd. 1), München / Wien: Hanser, S. 35 - 72.

HÖSLE, VITTORIO (1991): Versuch einer ethischen Bewertung des Kapitalismus, in: Giel, Klaus / Breuninger, Renate (Hg.): Wirtschaftsethik (Bausteine zur Philosophie, Bd. 1), Ulm: Humboldt-Studienzentrum, S. 49 - 72.

KUHN, THOMAS (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2. Aufl., Frankfurt (M.): Suhrkamp.

LUHMANN, NIKLAS (1987), Archimedes und wir. Interviews (hg. von Baecker, Dirk / Stanizek, Georg), Berlin: Merve.

LUHMANN, NIKLAS (1991): Die Form ‘Person’, in: Soziale Welt 42, S. 166 - 175.

LUHMANN, NIKLAS (1993): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 3, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

LUHMANN, NIKLAS (1996): Die Realität der Massenmedien, 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.

LUHMANN, NIKLAS (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Bde. I / II, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

LUHMANN, NIKLAS (2000): Die Politik der Gesellschaft (hg. von André Kieserling), Frankfurt (M.): Suhrkamp.

MICHLER, I. (2000): Warum Firmenehen selten glücklich verlaufen, in: Die Welt Nr. 26, 1. Februar 2000, S. 14.

MONG DSI (1982): Die Lehrgespräche des Meisters Meng K’o, Köln: Diederichs.

NIDA-RÜMELIN, JULIAN (1994): Zur Reichweite theoretischer Vernunft in der Ethik, in: Fulda, Hans Friedrich / Horstmann, Rolf-Peter (Hg.): Vernunftbegriffe in der Moderne (Veröffentlichungen der Internationalen Hegel-Vereinigung, Bd. 20), Stuttgart: Klett-Cotta, S. 727 - 747.

NIDA-RÜMELIN, JULIAN (1998): Angemessenheit als praktische Kohärenz, in: Merker, Barbara / Mohr, Georg / Siep, Ludwig (Hg.): Angemessenheit. Zur Rehabilitierung einer philosophischen Metapher, Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 115 - 132.

PAINE, LYNN SHARP (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, vol 72, pp. 106 - 117.

PAINE, LYNN SHARP (1997): Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity. A Strategic Perspective, Boston (Mass.) et al.: Irwin McGraw-Hill.

PAINE, LYNN SHARP (2003): Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Im-peratives to Achieve Superior Performance, New York / Chicago / San Francisco et al.: McGraw-Hill.

PICOT, GERHARD (2000): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung und Integration, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

POGANATZ, HILMAR / ZSCHÄPITZ, HOLGER (2000): Bei Fusionen fehlt oft die Erfolgsstory, in: Die Zeit Nr. 83, 7. April 2000, S. 21.

POPPER, KARL R. (1992): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. I: Der Zauber Platons, Bd. II: Falsche Propheten. Hegel, Marx und die Folgen, 7. Aufl., Tübingen.

PRIDDAT, BIRGER P. (2001): Moral: Restriktion, Metapräferenz: Adjustierung einer Ökonomie der Moral, in: Wieland, Josef (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Bd. 6), Heidelberg: Physica, S. 41 - 78.

RAWLS, JOHN (1992): Die Idee des politischen Liberalismus. Aufsätze 1978 - 1989 (hg. v. Wilfried Hinsch), Frankfurt (M.): Suhrkamp.

RAWLS, JOHN (1998): Politischer Liberalismus, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

RAWLS, JOHN (2003): Gerechtigkeit als Fairness. Ein Neuentwurf (hg. von Erin Kelly, übers. von Joachim Schulte), Frankfurt (M.): Suhrkamp.

RORTY, RICHARD (1998 / 2003): Wahrheit und Fortschritt, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

SCHRAMM, MICHAEL (1994): Der Geldwert der Schöpfung. Theologie - Ökologie - Ökonomie, Paderborn / München / Wien / Zürich: Schöningh.

SCHRAMM, MICHAEL (1996): Ist Gary S. Beckers 'ökonomischer Ansatz' ein Taschenspielertrick? Sozialethische Überlegungen zum 'ökonomischen Imperialismus', in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Wirtschaftsethische Perspektiven III (Schriften des Vereins für Socialpolitik NF 228 / III), Berlin: Duncker & Humblot, S. 231 - 258.

SCHRAMM, MICHAEL (2002a): Sozialethisches Kontingenzmanagement. Das Gerechte in John Rawls' politischem Liberalismus, in: Rauscher, Anton (Hg.): Soziale Gerechtigkeit (mönchengladbacher gespräche, Bd. 22), Köln: Bachem, S. 111 - 138.

SCHRAMM, MICHAEL (2002b): Kontingenzeröffnung und Kontingenzmanagement. Christliche Sozialethik als theologische Systemethik, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 43, S. 85 - 116.

SEEWALD, MANUELA (2002): Globale Unternehmenskooperationen - Problemfelder kulturübergreifender Zusammenarbeit. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Fujitsu Siemens Computers, (unveröffentlichte) Magister-Hausarbeit im Fach Wirtschaftssoziologie an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg, vorgelegt am 16. Mai 2002, Augsburg.

SMITH, ADAM (1978): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen (hg. v. H. C. Recktenwald), München: dtv.

THOMAS, GÜNTHER (1998): Medien - Ritual - Religion. Zur religiösen Funktion des Fernsehens, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

WALZER, MICHAEL (1993): Die kommunitaristische Kritik am Liberalismus, in: Axel Honneth (Hg.): Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften (Theorie und Gesellschaft, Bd. 26), Frankfurt (M.) / New York: Campus.

WEBER, MAX (1989): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung I: Bd. 19 (Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen Konfuzianismus und Taoismus. Schriften 1915-1920), Tübingen: Mohr (Siebeck).

WEBER, MAX (1992): Wissenschaft als Beruf, in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung I: Bd. 17 (Wissenschaft als Beruf 1917/1919, Politik als Beruf 1919), Tübingen: Mohr (Siebeck).

WEBER, MAX (1994): Brief an Ferdinand Tönnies (vom 19. Februar 1909), in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung II: Bd. 6 (Briefe 1909-1910), Tübingen: Mohr (Siebeck), S. 63 - 66.

WIELAND, JOSEF (1999): Die Ethik der Governance (Institutionelle und Evolutorische Ökonomik, Bd. 9), Marburg: Metropolis.

WIELAND, JOSEF (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2, S. 8 - 33.

WIELAND, JOSEF (2003): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschorner, Thomas / König, Matthias / Schumann, Olaf Jörn et al. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München / Mering: Hampp (erscheint).

WIELAND, JOSEF / GRÜNINGER, STEPHAN (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen, in: Wieland, Josef (Hg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Herausforderung der Unternehmen, Marburg: metropolis, S. 123 - 164.