hwp
w&u

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Hohenheimer Working Papers
Wirtschafts- & Unternehmensethik

Lehrstuhl 560 D

No. 6 (2005)

Das Management moralischer Interessen. Zur Praxisrelevanz von Tugenden in der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Michael Schramm

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

Für viele Zeitgenossen wirkt der Ausdruck 'Tugend' gegenwärtig reichlich altbacken. Bereits 1935 schrieb PAUL VALÉRY, das Wort habe „einen leicht lächerlichen Klang" und sei „nur noch im Katechismus, in der Posse [...] und in der Operette anzutreffen"[1]. Dieser (vermeintliche) Funktionsverlust der Tugend (des Individuums), den manche als Werteverfall, andere aber als logische Konsequenz der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften ansehen, löst auch in Ethikdebatten unterschiedliche Reaktionen aus: Während die einen Krokodilstränen angesichts dieses 'Verlustes der Tugend' vergießen[2], wird der Relevanzverlust der klassischen Tugendethik von anderen angesichts der Bedingungen der Moderne ausdrücklich proklamiert, so etwa von KARL HOMANN: „Das Paradigma der Ethik wird von der [...] Tugendethik auf eine [...] Ordnungsethik umgestellt. [...] Moral erscheint [...] nicht mehr [...] als Tugend, sondern als (rechtliche) Restriktion"[3]. Die Tugend scheint also in Schwierigkeiten geraten zu sein.

Dennoch neige ich zu der Auffassung, dass zwar das Wort etwas verstaubt klingen mag, dass dem Thema Tugend *der Sache nach* aber eine nicht zu unterschätzende Relevanz für die Unternehmensethik zukommt. Allerdings bedarf es - wie sollte es anders sein - eines *differenzierten* Tugendkonzepts, um die moralökonomischen Aspekte der Unternehmenspraxis angemessen rekonstruieren zu können.

1. Fallbeispiel: Enron Corporation

Um die Anwendungsrelevanz eines differenzierten Tugendkonzepts zu dokumentieren, gehe ich von einem konkreten Fallbeispiel aus: dem Aufstieg und Niedergang der *Enron Corporation*[4]:

Am 2. Dezember 2001 meldete eines der erfolgreichsten Unternehmen der USA Konkurs an: die *Enron Corporation*. Was sich in den folgenden Monaten offenbarte, war ein ökonomisches und ethisches Desaster.

(1) *Die Firma*. 1985 verkündeten KENNETH LAY (von *Houston Natural Gas*) und SAM F. SEGNAR (von *InterNorth*) den Merger, der die *Enron Corporation* begründete. War *Enron* ursprünglich nur Houstons lokaler Energielieferant (Erdgas), so entwickelte der Leiter der Abteilung 'Enron Finance Corporation', JEFFREY SKILLING, Anfang der 90er Jahre die Geschäftsidee, *Enron* zu einem Energie-*Broker* umzuwandeln, d.h. mit Energie und anderen Waren auf eine Weise Geschäfte zu machen wie die Wall Street mit Kapital Geschäfte macht. *Enron* begann, mit Erdgas-Derivaten (Terminkontrakten usw.) zu handeln und entwickelte sich so zu einem *market maker* für Erdgas (wobei *Enron* nicht nur diesen Sekundärmarkt kreierte, sondern ihn auch dominierte). Der 1996 zu *Enrons* Chief Operating Officer ernannte SKILLING sowie der von ihm bereits 1990 angestellte ANDREW FASTOW (CFO) überzeugten 1996 den Chief Executive Officer KENNETH LAY davon, dass das '*gas bank'*-Modell (der *future contracts* usw.) auch auf andere *commodities* (wie Wasser, Stahl, Kohle und sogar Wet-

---

[1] VALÉRY (1935, S. 659 und 660).

[2] So schreibt MACINTYRE in seinem Buch über den 'Verlust der Tugend': „[W]ir haben zu einem großen Teil, wenn nicht sogar völlig, unser Verständnis, theoretisch wie praktisch, oder unsere Moral verloren" (1987, S. 15).

[3] HOMANN (1993, S. 34 f.).

[4] Ich danke ANDREAS SUCHANEK und GERNOT STELLBERGER für nützliche Hinweise.

ter) anwendbar sei. Aus einem lokalen Erdgaslieferanten war in wenigen Jahren eines der führenden Unternehmen der *New Economy* geworden. 1999 wurde *EnronOnline* (EOL) ins Leben gerufen: ein digitaler *second-hand*-Markt für mittlerweile etwa 1.800 verschiedene Produkte. Insgesamt wurde *Enron* so zu *dem* shooting star der New Economy: Im Jahr 2000 war *Enron* das siebtgrößte Unternehmen der USA mit 22.000 Mitarbeitern, einem (ausgewiesenen) Umsatz von 101 Mrd $ und einem Gewinn von 1 Mrd $. Allein während des Jahres 2000 verdoppelte sich der Aktienkurs des Unternehmens[5].

(2) *Der Absturz*. Im Jahr 2001 allerdings erfolgt der abgrundtiefe Absturz: Die *Enron*-Aktie fällt von 79,88 $ (2. Januar 2001) auf 67 Cent (10. Januar 2002). Etwa 4.000 Mitarbeiter verlieren unmittelbar ihren Arbeitsplatz (am 3. Dezember 2001), tausende werden ihnen in den Monaten darauf folgen. Die betrieblich gewährleisteten Pensionsansprüche, die viele Mitarbeiter in Form von Aktien besaßen (= 401(K)-Pensionsfonds[6]), lösen sich in Nichts auf[7]. Am 2. Dezember 2001 meldet *Enron* Konkurs an.

(3) *Enron* Capitalism. Am 27. Januar 2002 beginnen in Washington die Kongressanhörungen zum Fall *Enron*. Sie werden spektakuläre Bilanzmanipulationen zu Tage fördern und z.B. dem früheren *Enron*-CFO ANDREW FASTOW eine 10-jährige Haftstrafe bescheren.

(3.1) '*Run on the Bank'*. JEFFREY SKILLING erklärte den Absturz *Enrons* am 7. Februar 2002 vor dem *Subcommittee on Oversight and Investigations* folgendermaßen: „[I]t is my belief that Enron's failure was due to a classic run on the bank - a liquidity crisis spurred by a lack of confidence in the company. At the time of Enron's collapse, the company was solvent, and the company was highly profitable, but apparently not liquid enough. That is my view of the principal cause of the failure. [...]-At the time I left the company, I fervently believed that Enron would continue to be successful in the future. I did not believe the company was in any imminent financial peril"[8]. Diese Erklärung versucht die Geschehnisse bei *Enron* als ganz normalen Vorgang im Rahmen der Regeln des modernen Kapitalismus darzustellen: Genauso wie eine Bank aufgrund der (etwa durch die 'multiple Giralgeldschöpfung' gegebenen) nur teilweisen Deckung der Giralgelder durch Bargeld bei einem 'run on the bank' (= Versuch der Kontoinhaber, sich ihre Giralguthaben in bar auszahlen zu lassen) bei weitem nicht liquide genug wäre, aber *ohne* 'run on the bank' durchaus ganz normal funktionieren kann, so hätte auch *Enron* weiterhin ganz normal seinen Geschäften nachgehen können, wenn nicht durch Skeptiker in den Medien das Misstrauen geschürt und der nachfolgende 'run on the bank' (= Verkauf und Verfall der *Enron*-Aktie) vermieden worden wäre.

---

[5] *Enron* galt nicht nur als außerordentlich kreditwürdig, sondern vor allem als eines der *innovativsten* Unternehmen Amerikas. *Enron* wurde von 1996 bis 2001 auf Platz 1 der *Fortune*-Liste *der America's most innovative companies* gewählt, vor allem im Hinblick auf Revolutionierung des Handels mit Energie ('*market maker'*). '*The Economist'* kürte KENNETH LAY am 1. Juni 2000 zum '*Energetic Messiah'*; und '*Business Week'* feierte JEFF SKILLING als '*Power Broker'*.

[6] Der Name der Name 401(K)-Pensionsfonds beruht auf dem entsprechenden Gesetzesparagraphen. Bei *Enron* waren etwa 47% der 401(k)-Ersparnisse von *Enron*-Mitarbeitern in *Enron*-Aktien angelegt. Der Haken für die Mitarbeiter: Vielfach dürfen diese Aktien (teilweise Aktiengeschenke) nicht wieder verkauft werden, bevor der Mitarbeiter 50 Jahre alt ist. Auch *Enron* hatte für alle Mitarbeiter ein Verkaufsverbot verhängt (zwischen Oktober und November 2001).

[7] So schrumpfte z.B. der Wert des Aktiendepots der Mitarbeiterin JANICE FARMER von rund 700.000 $ im November 2000 auf 20.418 $ im November 2001

[8] COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002a, pp. 46f.).

(3.2) '*Overpriced'?* Nun hat Whisteblowerin SHERRON WATKINS dieser Diagnose SKILLINGs ausdrücklich zugestimmt[9]. Die entscheidende Frage aber war natürlich die, ob der 'run on the bank' nur Hysterie (SKILLING) oder ökonomisch berechtigt (WATKINS) war. Tatsächlich keimte - u.a. auch aufgrund bekannter Misserfolge *Enrons* in Einzelbereichen (Breitband-Datenleitungen; Wasser) und des sonstigen Abwärtssogs der New Economy (Fallen des *Nasdaq Composite Index* seit dem März 2000) - eine zunehmende Skepsis hinsichtlich der ökonomischen Substanz *Enrons*. So stellte beispielsweise am 5. März 2001 im *Fortune Magazine* die Journalistin BETHANY MCLEAN die simple Frage, wie genau *Enron* eigentlich so viel Geld mache: 'Is Enron Overpriced?'[10]. Die *Enron*-Aktie begann zu fallen.

(3.3) *Jede Menge fiction!* Der 'run on the bank' war den ökonomischen Tatsachen bei *Enron* durchaus angemessen, denn aufgrund der 'kreativen' (oder aggressiven) Bilanzmanipulationen waren die ökonomischen Erfolgsdaten *Enrons* zu einem guten Teil nichts anderes als *fiction*:

- *Enrons* aggressive Nutzung des '*mark-to-market accounting'* [11] bewegte sich vielleicht noch im Rahmen des Legalen, war aber - so etwa PAUL KRUGMAN - ökonomisch nicht durch einen Terminmarkt gedeckt und insofern auch ethisch nicht vertretbar[12].
- *Fiction* produzierte vor allem aber die Einrichtung von '*special purpose entities'* (SPEs) bzw. 'special purpose vehicles'[13]. Hierbei ist die Tatsache zu beachten, dass solche SPE-Unternehmen nach den amerikanischen Buchhaltungsregeln (den *Generally Accepted Accounting Principles* = US-GAAP) dann als *externe* Unternehmen gelten und in *Enrons* Jahresabschluss (balance sheet) nicht mehr genannt werden müssen, wenn mindestens 3% des Kapitals kein Eigenbesitz *Enrons* sind[14]. Diese SPE-Konstruktion nutzte *Enron* nun zu zwei unterschiedlichen Zwecken: erstens um in der Bilanz Kapitalzuflüsse ausweisen und Verluste 'verstecken' zu können[15] und zweitens für ein *Phantom Hedging* von Risiken[16].

---

[9] „I think Mr. Skilling is correct that what killed the company was a run on the bank" (SHERRON WATKINS am 26. Februar 2002, in: NEW YORK TIMES 2002).

[10] MCLEAN (2001).

[11] „Erträge aus mehr-jährigen Geschäften wurden sofort gutgeschrieben", d.h.: *Enron* ging dazu über, „Finanzanlagen wie z.B. börsenfähige Wertpapiere, Derivate und Finanz-verträge zu ihrem aktuellen Marktwert in der Bilanz eines Unternehmens auszuweisen, auch wenn die Barmittel möglicherweise erst nach vielen Jahren realisiert werden" (LAWRENCE 2002, S. 12.14).

[12] „There are certain cases in which companies are allowed to use 'mark to market' accounting, in which they count chickens before they are hatched - but normally this requires the existence of a market in unhatched eggs, that is, a forward market in which you can buy or sell today the promise to deliver goods at some future date. There were no forward markets in the services Enron promised to provide; extremely optimistic numbers were simply conjured up out of thin air, then reported as if they were real, current earnings. And even if this was somehow legal, it was grossly unethical" (KRUGMAN 2002, p. 29).

[13] *Enron* initiierte 1993 zusammen mit dem (Lehrer)Pensionsfonds *CalPERS* die '*Joint Energy Development Investment L.P.'* (kurz: *JEDI*), um in Erdgasprojekte zu investieren. Als *CalPERS* 1997 ausstieg, ersetzte FASTOW *CalPERS* durch die 'special purpose entitiy' (SPE) '*ChewCo Investments L.P.'* (kurz: *Chew-Co*).

[14] Bei *Chewco* etwa spielte MICHAEL KOPPER, eigentlich ein Mitarbeiter FASTOWs, mit privatem Kapital diesen 'externen' Investor.

[15] *Enron* kreiert eine SPE (z.B. ChewCo), ein '*outside lender'* (Kreditgeber, z.B. eine Bank) lässt 97% des Firmenkapitals *cash* zufließen, der '*outside' investor* schießt 3% des SPE-Kapitals zu (z.B. erwirbt *Enron*-Manager MICHAEL KOPPER privat einen 3%igen Anteil an Chewco). *Enron* verkauft nun (verlustbringende) *assets* (z.B. ein Kraftwerk) an die SPE, 'kreiert' so *earnings* in der eigenen Bilanz, muss aber die ganzen Schulden der SPE im eigenen Jahresabschluss nicht aufführen. Die Bilanz *Enrons* suggeriert, dass das Unternehmen finanziell gut aufgestellt ist, während die SPEs zu Fußnoten schrumpfen.

- Zu den ökonomischen *fiction*-Kreationen *Enrons* passt auch die Tatsache, dass die Namen der SPEs zu einem guten Teil *fiction*-Filmen entnommen wurden (z.B. die *Raptors* aus *Jurassic Park*) und die gesamte *Enron*-Kultur stark von der *StarWars-science-fiction* beeinflusst war: Das Headquarter der Firma wurde *Death Star* genannt (nach dem Todesstern der 'Dunklen Seite der Macht' in *StarWars*), die 1993 von *Enron* zusammen mit dem (Lehrer)Pensionsfonds *CalPERS* initiierte Investmentgesellschaft hieß 'JEDI' (nach den JEDI-Rittern), und JEFF SKILLING schließlich wurde von den *Enron*-Angestellten hinter geschlossenen Türen als *Darth Vader* bezeichnet (also nach dem Oberbösewicht der 'Dunklen Seite der Macht').

(4) *Enron* Ethics. Im Hinblick auf die *unternehmens- und wirtschaftsethischen* Aspekte des Absturzes ist zunächst zu konstatieren, dass sich *Enron* wie fast alle US-amerikanischen Unternehmen durchaus einen *Code of Conduct* gegeben hatte und sich verbal zu moralökonomischen Werten bekannte ('Our Values'[17]). Das Problem war aber, dass diese Worte im realen Unternehmensalltag nicht gerade mit Leben erfüllt wurden, so dass der Begriff 'Enron Ethics' mittlerweile zu einem ironisch verwendeten Ausdruck wurde: „*Enron Ethics* [...] reads like *the* new catchword for the ultimate contradiction between words and deeds, between a deceiving glossy facade and a rotten structure behind, like a definite good-bye to naive business ethics"[18].

---

[16] 1998 begann *Enron*, in den Internet Service Provider *Rhythms NetConnections Inc. ('Rhythms')* zu investieren. In diesem Zusammenhang kreierte FASTOW einen zweiten SPE-Typus (die sog. '*Raptors*'), dessen Zweck ein vorgetäuschtes *Hedging* von *Enron*-gesteuerten Investment-Partnern (*LJM Cayman L.P.*; *LJM2 Co-Investment L.P.*) war. Der Zweck eines normalen *Hedging* besteht darin, das Risiko eines Geschäfts durch ein zweites 'gegenläufiges' (Ergänzungs)Geschäft auszugleichen und damit eine (Schutz)'Hecke' zu bilden. Ein normales *Hedging* liegt auch dann vor, wenn ein Unternehmen das Risiko einer Investition durch eine 'Hecke' absichern möchte. Dabei schließt es z.B. einen Vertrag mit einer Fondsgesellschaft, die mit Hedgefonds spekuliert. Das Unternehmen bezahlt die externe Fondsgesellschaft, und die Gegenleistung ist die Übernahme des ökonomischen Risikos der Investition (= die spekulierende Fondsgesellschaft begleicht für den Fall, dass die Erlöse der Investition niedriger ausfallen, die Differenz). Die Sicherungs-'Hecke' ist das *externe* Kapital der spekulierenden Fondsgesellschaft. Bei *Enron* bestand der Zweck der '*Raptors'* nun darin, das Risiko zu *hedgen*, dass der Preis des *stock* von *Rhythms* sinken würde, d.h. es ging darum, *Enrons* Investition in *Rhythms* auf jeden Fall als profitabel darzustellen. Doch die *Raptor-hedge* war nur eine *phantom hedge*: Denn die Rolle des *speculators*, der im Normalfall das Investitionsrisiko durch sein *externes* Kapital hedgen kann, übernahm in den Konstruktionen FASTOWs ein *Raptor*, also eine Briefkastenfirma *Enrons*. Die Sicherungs-'Hecke' wurde daher *nicht* durch *externes* Kapital gebildet, vielmehr bestand das *Raptor*-Vermögen im wesentlichen aus Enron-Aktien (*Enron stock* oder *Enron stock options*). Das wurde nur optisch dadurch verschleiert, dass das Kapital der *Raptors* von '*outside' investors* kam (die aber in Wahrheit *Enron-Executives* waren). D.h.: Es existierte überhaupt keine wirklich schützende 'Hecke'. „In effect, Enron was hedging risk with itself" (POWERS / TROUBH / WINOKUR 2002, p. 97).

[17] So heisst es im *Enron Annual Report* von 1998: „Our Values. RESPECT We treat others as we would like to be treated ourselves. We do not tolerate abusive or disrespectful treatment. Ruthlessness, callousness and arrogance don't belong here. COMMUNICATION We have an obligation to communicate. Here, we take the time to talk with one another ... and to listen. We believe that information is meant to move and that information moves people. INTEGRITY We work with customers and prospects openly, honestly and sincerely. When we say we will do something, we will do it; when we say we cannot or will not do something, then we won't do it. EXCELLENCE We are satisfied with nothing less than the very best in everything we do. We will continue to raise the bar for everyone. The great fun here will be for all of us to discover just how good we can really be" (ENRON 1998).

[18] SIMS / BRINKMANN (2003, p. 243).

Welchen moralökonomischen Aspekten kann nun aus Sicht einer nicht-naiven Unternehmensethik eine praxisrelevante Rolle zugeschrieben werden? Und welche Funktion kommt hier Tugenden oder Untugenden zu?

(4.1) '*Culture of Rule-Breaking'*. SKILLING und FASTOW arbeiteten seit Beginn der 90er Jahre daran, aus Houstons lokalem Energielieferanten einen Energie-Broker zu machen. Mit diesem Ausbruch aus den Fesseln der Provinz verbanden SKILLING und FASTOW die Vorstellung einer Unternehmenskultur, die man als '*competitive culture'*, als '*culture of cleverness'* oder als '*culture of rule-breaking'* bezeichnen kann[19]. Der Ausdruck '*breaking the rules'* umschreibt hier zunächst eine Wertvorstellung, die auf das 'sportliche' Brechen ökonomischer Weltrekorde abzielt. SHERRON WATKINS (früher *Vice President of Corporate Development* bei *Enron*), die sich in den Hearings Anfang 2002 als *whistle blower* verdient gemacht hat, umschreibt die Unternehmenskultur folgendermaßen: „And the culture in Enron was voted most innovative. It was voted one of the best places to work. It was the job to have in Houston. The atmosphere was electric. It was fun. You were surrounded by bright people, energized to change the world. You felt somewhat invincible. And, yes, people were arrogant, and it was - did have a trader kind of mentality that was sometimes tough to live with. But it was always a fun place to work"[20]. *Enron* schuf eine Firmenkultur, in der jeder Mitarbeiter aufgefordert war, Grenzen auszutesten, zu erweitern, zu überschreiten. „Skilling actively cultivated a culture that would push limits - 'Do it right, do it now and do it better' was his motto"[21].

(4.2) U*S-amerikanische Moralkultur als Hintergrund*. Dass SKILLING und FASTOW genau *dieses* Verständnis von Unternehmenskultur verfolgten und umzusetzen trachteten, hängt nicht nur an ihren individuellen Überzeugungen oder (Wert)Präferenzen, sondern auch an den kulturellen Vorstellungen der US-amerikanischen Gesellschaft, die eine solche ökonomisch orientierte 'culture of cleverness' eher begünstigen dürfte als andere Moralkulturen[22].

(4.3) '*Transition from legitimate to not legitimate'*. Die zunächst nur auf das 'sportliche' Brechen ökonomischer Weltrekorde abzielende Zielvorstellung des 'Grenzen-Testens' oder des '*breaking the rules'* wurde nun offensichtlich nicht ausbalanciert durch etwaige ethische Ressourcen oder Anstrengungen. Von daher erklärt sich eine *slippery slope*, die zu fließenden Übergängen führte: '*breaking-the-rules'* bedeutete zunehmend nicht mehr nur das clevere Brechen ökonomischer Weltrekorde, sondern mehr und mehr das Brechen von Integritätsgrenzen (moralischer, ökonomischer und juristischer Art). Im Hearing vom 14. Februar 2002 thematisierte *Chairman* JAMES C. GREENWOOD diese *transition* folgendermaßen: „Ms. Watkins, when we spoke yesterday you described that in your earlier days working for Mr. Fastow, the special purpose entities were basically legitimate. [...] [G]radually, largely directed by Mr. Fastow, the rules of the game began to change, and the legitimacy of these entities and partnerships began to be stretched until finally we end up with something like the Raptors, which seem to serve no legitimate, and perhaps not even a legal, purpose. It seemed to me that the difficulty was that the corporate culture was slowly acclimated to this transition from what

[19] Ebd. (an mehreren Stellen).

[20] SHERRON WATKINS am 14. Februar 2002, in: COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES 2002b, pp. 46 f.. Das erfolgsverwöhnte Gefühl der Unbesiegbarkeit paarte sich mit einem arroganten Gefühl der Überlegenheit, der überlegenen Cleverness: „Enron is a very arrogant place, with a feeling of invincibility. And I am not certain people felt like it was that imminent. They just felt like Mr. Fastow, along with the accountants, would come up with some magic in the future" (SHERRON WATKINS, ebd. p. 21).

[21] SIMS / BRINKMANN (2003, p. 245).

[22] Die Wurzeln dieser Moralkultur liegen im Arbeits- und Erwerbsethos des Puritanismus.

was quite legitimate, to what was clearly not legitimate"[23]. Die Transaktionen *Enrons* bewegten sich also in einer Grauzone, die gewissermaßen immer dunkler wurde. Gleitende Übergänge verwässerten den Sinn für die moralökonomische Integrität der Bilanzierungsalchemie.

(4.4) '*Make Money'*. Schlussendlich bestand die Geschäfts-'Moral' bei *Enron* im Brechen jedweder Integritätsgrenzen mit nur einem einzigen magischen Ziel: *making money*. Ein früherer *Enron Vice President* fasst die Geschäfts-'Moral' zusammen: „The moral of this story is break the rules, you can cheat, you can lie, but as long as you make money, it's all right"[24].

(4.5) *Ratten*. Die führenden *Enron*-Manager setzten diese Fixierung auf das *money-making* auch auf Kosten der Unternehmensinteressen um, da sie selbst zum Absturz der *Enron*-Aktie beitrugen: Beispielsweise hatte FASTOW die Dinge so geregelt, dass die Investment-'Partner' LJM und LJM2 (die ebenfalls Kreationen FASTOWs waren) aufgrund des Hedging durch die '*Raptors'* mit eigenen *Enron*-Aktien 'abgesichert' waren. Solange *Enrons* Kurs stieg, konnte FASTOW durch Ausgabe neuer Aktien erfolgreich Liquidität zuschießen. Als Anfang 2001 die *Enron*-Aktie dagegen zu sinken begann, verstärkte FASTOW durch diese Methode zwangsläufig den Trend und verwässerte damit den Aktienwert ('*stock dilution'*). Auch KENNETH LAY empfahl noch im September 2001 offiziell den Mitarbeitern, die Aktie 'hochzureden'[25], hatte zu diesem Zeitpunkt selbst aber bereits in großem Stil private *Enron*-Aktien verkauft (in 2001 insgesamt *Enron*-Anteile für rund 100 Mio. $). Ähnlich gingen auch SKILLING und FASTOW vor. Die Ratten verließen insgeheim schon das Schiff.

(4.6) '*Bossism'*. Diese *win-at-all-costs*-Mentalität konkretisierte sich vor dem Absturz u.a. in den halbjährlichen *rank-and-yank*-Sitzungen ('Sortieren und Eliminieren'), in denen die ökonomischen Wertigkeiten der Mitarbeiter in eine Rangliste gebracht und die unteren 15% der Angestellten gefeuert wurden. Mit Maßnahmen dieser Art machte SKILLING aus der 'culture of cleverness' zunehmend „eine sozialdarwinistische Firmenkultur"[26]. Im Hearing vom 26. Februar 2002 bezeichnete Senator MAX. W. CLELAND diese Firmen(un)kultur treffend als '*bossism'*: „Ms. Watkins [...]. You've described Enron leadership - the leadership culture there as 'arrogant and intimidating' [...]. One of the problems that I saw initially with the Enron leadership was, [...] that - and combat officers eat last - in this mortal combat of economic competition it seemed that the Enron officers ate first. This whole culture of intimidation or arrogance, covert operations, off-the-books - this whole sense of not leadership, but 'bossism', do you think that got Enron in trouble?"[27]. WATKINS' Antwort: „Yes, I do"[28]. SKILLINGs 'bossism' arbeitete u.a., so SHERRON WATKINS im Mai 2004, mit dem Mittel 'intellektueller Einschüchterung': „Jeffrey Skilling hatte tatsächlich eine magnetische und charismatische Art [...]. Skilling hatte bei Enron eine ganze Reihe von glühenden Verehrern. Auch wenn er skandalöse Dinge ohne ökonomischen Sinn sagte, seine Anhänger folgten ihm. [...] Die Strategie der Einschüchterung von Jeff Skilling war sehr einfach. Wenn jemand Zweifel äußerte, antwortete er meistens mit dem Satz 'Sie haben es nicht kapiert'. Es war also eine Art von intel-

---

[23] COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002b, p. 17).

[24] SCHWARTZ (2002).

[25] „Ich möchte Ihnen versichern, dass ich die Zukunftsperspektiven des Unternehmens heute positiver dennje einschätze", so LAY am 14. August 2001.

[26] SCHWEITZER (2004).

[27] NEW YORK TIMES (2002).

[28] Ebd..

lektueller Einschüchterung“[29]. Die Unternehmensatmosphäre war in der Konsequenz einerseits eine elektrisierte Atmosphäre, gleichzeitig aber auch „eine Atmosphäre der Angst“[30].

(4.7) *Moral als ‘job terminating move’*. In einer solchen Unternehmensatmosphäre der Angst wird die Luft für *individuelle Tugend* denkbar dünn. Als sich SHERRON WATKINS am 15. Oktober 2001 - einen Tag nachdem JEFFREY SKILLING überraschend als CEO zurückgetreten war - dennoch dazu durchrang, einen Brief an CEO KEN LAY zu schicken, in dem sie ihre Befürchtung begründete, dass *Enron* „will implode in a wave of accounting scandals“[31], tat sie das (zunächst) anonym. In der Zeit davor, als SKILLING noch CEO war, erschien ihr ein solcher Schritt sogar als ‘job-terminating’: „I was not comfortable confronting either Mr. Skilling or Mr. Fastow with my concerns. To do so I believed would have been a job terminating move“[32]. In einem bösartigen Umfeld ist nicht zu erwarten, dass moralisch qualifizierte Heldentaten individueller Akteure eine statistische Relevanz gewinnen können. Zwar sind andererseits Individuen auch *nicht bloße* Marionetten der situativen Restriktionen[33] - WATKINS *hat* ja schließlich etwas unternommen -, dennoch dürften individuelle Akteure ohne stützende moralsensitive Organisations- und Institutionsstrukturen[34] schlicht überfordert sein. Und genau hierauf zielen einige juristische Reformschritte ab:

(4.8) *Organisationsstrukturen*. Der sog. ‘*Sarbanes-Oxley Act’* (eigentlich: ‘*Corporate and Auditing Accountability, Responsibility, and Transparency Act of 2002’*) vom 31. Juli 2002 fordert hinsichtlich der *Organisations*strukturen, dass all jene Unternehmen, die der Aufsicht durch die Börsenaufsichtsbehörde ‘*Securities and Exchange Commission’* (SEC) unterliegen, offen zu legen haben, „whether or not they have adopted a code of ethics for senior financial officers, and if not, the reason therefore“[35]. Natürlich ist das bloße Vorhandensein eines ‘Code of Ethics’ noch nicht der entscheidende Punkt, vielmehr muss er durch unternehmensethische *tools* auch zum Leben erweckt werden[36].

(4.9) *Institutionelle Strukturen*. Schließlich wurden auch einige Reformschritte im Hinblick auf die *institutionellen* Strukturen (die gesellschaftlichen Spielregeln) realisiert. Beispielsweise ist es laut ‘*Sarbanes-Oxley Act’* nunmehr den Wirtschaftsprüfern untersagt, gleichzeitig als Berater für dasselbe Unternehmen tätig zu sein[37]; zudem sollen die Bilanzprü-

---

[29] WATKINS (2004).

[30] So SHERRON WATKINS, zit. nach SCHWEITZER (2004).

[31] „Enron has been very aggressive in its accounting [...]. I am incredibly nervous that we will implode in a wave of accounting scandals. [...] [T]he business world will consider the past success as nothing but an elaborate accounting hoax.“ (Brief von SHERRON WATKINS an KENNETH LAY vom 15. August 2001; *Quelle:* http://energycommerce.house.gov/107/Hearings/02072002hearing485/tab17.pdf).

[32] COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002b, p. 15).

[33] Diese Situationsrestriktionen abzubilden ist der methodische Zweck des ‘homo oeconomicus’: „Es sind nicht die wirklichen Eigenschaften der wirklichen Akteure, die im Kontext des homo oeconomicus abgebildet werden, sondern Eigenschaften von Handlungssituationen“ (ZINTL 1989, S. 64). In diesem Sinn auch HOMANN (1994) und SCHRAMM (1996). Im Extremfall, nämlich dem, dass die gesamte Menschheit nur aus reinen Moralheiligen bestehen würde, könnte der ‘homo oeconomicus’ die Situationsbedingungen korrekt abbilden, ohne dass sich ein wirklicher Mensch entsprechend verhalten würde.

[34] Zur Unterscheidung vgl. die Definitionen von DOUGLASS C. NORTH: „[I]nstitutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly deviced constraints that change human interaction“ (NORTH 1990, p. 3), während er Organisationen als „groups of individuals bound by some common purpose to achieve abjectives“ (ebd., p. 5) definiert.

[35] ERNST & YOUNG (2002, p. 6).

[36] Hierzu nach wie vor: WIELAND (1993); aber auch: ULRICH / LUNAU / WEBER (1999).

[37] Bei *Enron* waren von der die Buchprüfungsgesellschaft *Arthur Andersen LLP* Prüfer- und Beratungsdienste aus einer Hand geliefert worden; so kassierte *Arthur Andersen* in 2001 25 Mio. $ für die Bilanzprüfungen und

fer durch eine neu geschaffene Institution, das '*Public Company Accounting Oversight Board'* (PCAOB), überwacht werden. Desweiteren regte z.B. die Senatorin BARBARA BOXER (California, *Democrats*) an, den Anteil von Firmenaktien im Rahmen eines 401(k)-Kontos auf max. 20% zu beschränken.

2. Self-enforcement der Moral durch Tugend (oder der Unmoral durch Untugend)

Ausgehend vom eben skizzierten Fallbeispiel *Enron* möchte ich nun einige systematische Konsequenzen im Hinblick auf ein (differenziertes) Tugendkonzept innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik erörtern.

Zunächst einmal zeigt ein Rückblick auf das traditionelle Konzept der Tugend (gr. αρετη; lat. *virtus*), dass man einen materialen von einem formalen Aspekt der Tugend unterscheiden kann:

(1) Der *materiale* Aspekt konkretisiert sich in der Aufzählung und Zuordnung inhaltlich unterschiedlicher Tugenden (Tugendkataloge), die jeweils ein 'Gutes' realisieren. Nun wird man den allermeisten der traditionell benannten Tugenden auch heute noch einiges abgewinnen können, und auch der μεσοτης-Gedanke bei ARISTOTELES hat nach wie vor eine nicht geringe Plausibilität für sich[38]. Dennoch aber gibt es in den pluralistischen Gesellschaften der Moderne keinen definierten Konsens über ein praktikables Tugend*ranking* (so JOSEF WIELAND). Der genaue Stellenwert unterschiedlicher Tugenden ist aufgrund der Subjektivierungsprozesse der Moderne kontingent geworden. PLATONS Anbindung spezifischer Tugenden an bestimmte Seelenteile wird man so heute nicht unbedingt übernehmen (können), aber auch die konkreten Aufzählungen der (Kardinal)Tugenden bei PLATON (Maßhaltung, Tapferkeit, kluge/einsichtige Weisheit sowie Gerechtigkeit) oder ARISTOTELES[39] dürften in genau *dieser* Ausgestaltung als nicht unbedingt zwingend erscheinen. Gleiches gilt für die Gliederung in Primär- und Sekundärtugenden und ähnliche Einteilungen.

(2) Der *formale* Aspekt des Tugendgedankens hingegen besitzt m.E. auch in modernen Gesellschaften mehr denn je Anwendungsrelevanz. Worin besteht er? Wie funktioniert Tugendhaftigkeit in formaler Hinsicht? In moderner Terminologie kann man die formale Funktion der Tugend darin sehen, dass sie die *Tendenz* zu einem *self-enforcement* des Guten, der Moral begründet (was noch *nicht* heißt, dass sie unter jedweden Bedingungen zur Geltung gebracht wird). So erklärt ARISTOTELES beispielsweise zur (individualethischen) Tugend der Tapferkeit individueller Akteure: „[W]enn wir es *[= tapfer]* geworden sind, so werden wir

---

zusätzlich Beraterhonorare von 27 Mio. $; die durch die Beratertätigkeit bedingte Verwicklung in den Unternehmenserfolg trug dazu bei, dass die Buchprüfung nicht mehr unabhängig erfolgte.

[38] ARISTOTELES konzipiert jede ethische Tugend als die Mitte (μεσοτης) zwischen zwei Extremen: „Die Mitte liegt aber zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel. [...] Darum ist die Tugend hinsichtlich ihres Wesens und der Bestimmung ihres Was-Seins eine Mitte, nach der Vorzüglichkeit und Vollkommenheit aber das Höchste" (ARISTOTELES 1984, S. 82 = NE II, 1107). Konkret etwa: „Bei Furcht und Mut ist die Tapferkeit die Mitte. [...] Bei Geben und Nehmen von Geld ist die Mitte die Großzügigkeit, Übermaß und Mangel sind Verschwendung und Kleinlichkeit" (ebd., S. 92 = NE II, 1107). *Ethische* Tugenden sind also immer eine Mitte, dagegen kann es bei den (*dianoetischen*) *Verstandes*tugenden nur ein Zuwenig geben.

[39] Vgl. zu ARISTOTELES das Schaubild bei ANZENBACHER (1992, S. 142).

[...] *am leichtesten* das Schreckliche aushalten können"[40]. Der Punkt ist: Das Tugendhafte ist keine Eigenschaft einer einzelnen Handlung, sondern eine *habituelle Disposition*, die die einzelnen Handlungen präformiert. Im klassischen Individualkonzept ist die Tugendhaftigkeit eine (erworbene) *Haltung* (gr. 'εξις; lat. *habitus*), die darin besteht, dass man das Gute (was immer das nun inhaltlich sei) *mit Leichtigkeit* tun kann. In der individuellen Tugend vereinigen sich daher die Bereitschaft (= das Vorhandensein eines moralischen Interesses) und die individuelle Fähigkeit (im Sinn einer erworbenen Ressource oder - modern gesprochen - eines Humankapitals) zur Tendenz, das Gute *mit Leichtigkeit* zu tun (und dadurch auch immer mehr selber gut zu werden).

Es ist nicht erstaunlich, dass dieser formale Aspekt der Tugend für das dunkle Gegenstück der Tugend, also die *Untugend* oder das *Laster*, gleichermaßen gilt: Auch hier werden Handlungen mit einer habituellen Leichtigkeit vollzogen, allerdings wird nun nicht das Gute, sondern das Böse mit Leichtigkeit getan. Ein Killer beispielsweise ist nicht - wie wir 'normalen' Leute - zögerlich, hat keine Skrupel, jemanden um die Ecke zu bringen, sondern vollbringt sein Werk ohne Probleme, eben mit einer moralentlasteten Leichtigkeit. Auch bei der Untugend oder dem Laster vereinigen sich die Bereitschaft (= das Vorhandensein eines irgendeines Interesses) und die individuelle Fähigkeit (= die Professionalität des Killers oder sein Killer-Humankapital) zu einem *self-enforcement* der Unmoral durch Untugend. Das Fallbeispiel *Enron* macht diesen Faktor des *self-enforcements* hinreichend deutlich:

- Initialer Faktor für die schlussendlich bestehende Unternehmens(un)kultur dürfte die schrittweise *transition* in den Selbstbindungen (IS) SKILLINGS und FASTOWS gewesen sein. Sie verloren zunehmend den Sinn für die moralökonomische Inakzeptabilität der Bilanzierungsalchemie *Enrons*. In ihrer Wahrnehmung wurden die Bilanzierungsmethoden schlicht immer komplexer und cleverer, erschienen aber nicht (mehr) als illegitim. So erklärte SHERRON WATKINS am 14. Februar 2002 bei dem *House Hearing*: „I think that certain people at Enron thought that these *[Raptor vehicles ...]* were complex but clever, and that they were legitimate"[41]. Als sachlichen Grund für die vermeintliche Berechtigung dieser Sichtweise konstruierte man die Erwartung, dass die 'kreativen' Bilanzmanipulationen 'in the long run' legitim seien; denn unter der Bedingung einer stetigen Aufwärtsbewegung konnte man sich einreden, dass virtuelle Buchungen nur eine Vorwegnahme realer Gewinne in der Zukunft seien: „[B]ooking earnings before they are realized were rather 'early' than wrong. [...] Enron's decision makers saw the shuffling of debt rather as a timing issue and not as an ethical one. Clever people would eventually make everything right, because the deals would all be successful in the long run"[42]. Die Zukunft fungierte als Bürge für die Realität von *fiction*, wobei die moralökonomische Problematik dieser Konstruktion auf der Hand liegt: „I gave Mr. Lay my opinion that it is never appropriate for a company to use its stock to effect its income statement"[43]. Der tugendethische Punkt ist, dass aufgrund dieser *transition* in der Sichtweise, aufgrund dieser Gewöhnung[44] an das Wahrnehmungsmuster

[40] ARISTOTELES (1984, S. 84) = NE II, 1104 b 1.

[41] COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002b, , p. 21). „[S]o many of them thought that somehow or other this was legitimate" (ebd., p. 25).

[42] SIMS / BRINKMANN (2003, p. 245).

[43] SHERRON WATKINS, 14. Februar 2002, in: COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002b, p. 16).

[44] Bei ARISTOTELES werden Tugenden durch *Gewöhnung* erworben: „Die Tugenden entstehen in uns also weder von Natur noch gegen die Natur. Wir sind vielmehr von Natur dazu gebildet, sie aufzunehmen, aber voll-

‘*rather early than wrong’* die tatsächliche Umsetzung der Bilanzierungsalchemie mit immer größerer habitueller und moralentlasteter Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit vollzogen werden konnte: ein *self-enforcement* der Unmoral durch Untugend. In einem *Spiegel*-Interview vom Mai 2004 erklärte SHERRON WATKINS diesbezüglich: „Jeder zweite Top-Manager eines Skandalunternehmens würde ohne Probleme einen Lügendetektor-Test bestehen. Die meisten von ihnen haben vollkommen verinnerlicht *[= habitualisiert]*, dass sie nichts Unrechtes getan haben und nur existierende Regeln befolgten. Das führt dann zu einem Verhalten, wie Sie es bei Skilling beobachten können“[45].

- SKILLING und FASTOW schufen aufgrund dieser *transition* ihrer eigenen Selbstbindungen (IS) Koordinations- und Kooperationsmechanismen des Unternehmens (OKK), die sich jeder Hinsicht auf das *money-making* verengten. Zunächst trifft das für die tatsächlichen *Leitlinien* der Unternehmenspolitik zu. Realiter galten nämlich keineswegs die in dem *Code of Conduct* angegebenen Werte, sondern ausschließlich die Geschäfts-‘Moral’ des *making money*. In dem *Spiegel*-Interview vom Mai 2004 erklärte SHERRON WATKINS: „Es braucht nicht lange, bis eine Firmenkultur verdorben ist. Dazu müssen Sie nur einen Brief an die Mitarbeiter versenden, dass nichts zählt als das Erreichen von Gewinnzielen und dass es ganz egal ist, wie Sie das tun“[46].
- In einem schrittweisen Gewöhnungsprozess führte diese Orientierung an einem uneingeschränkt monetären Vorteilskalkül dann auch zu *organisationalen* OKK, die nicht zu Unrecht als ‘bossism’ oder als ‘sozialdarwinistische Firmenkultur’ bezeichnet wurden. Besonders drastisch konkretisierte sich dies in den *rank-and-yank*-Sitzungen, welche einen enormen Druck auf die Mitarbeiter produzierten.

Die dergestalt ausgerichteten individuellen Selbstbindungen (IS) sowie die Koordinations- und Kooperationsmechanismen des Unternehmens (OKK) bedingten ein *self-enforcement* moralökonomischer Nicht-Integrität. Denn im Rahmen eines solchen Umfeldes werden zum einen ethische Legitimitätsgrenzen schrittweise in Grauzonen hinein gedehnt, bis selbst klar illegale Methoden als legitim erscheinen, und zum anderen wird die Luft für individuelle Tugend immer dünner, so dass jemand, der sich hier heldenhafterweise nicht ganz einfügt (wie etwa SHERRON WATKINS), als *National Hero* und als *Woman of the Year* gefeiert wird. Tugendhaftigkeit eines individuellen Akteurs - das war auch schon den meisten Tugendethikern seit PLATON durchaus klar - stellt als solche noch keine Garantie dafür dar, dass das Gute auch tatsächlich getan wird bzw. getan werden kann, denn mit Ausnahme vollkommener Tugendheiliger - und als Theologe neige ich zu der Vermutung, dass Vollkommenheit eine überirdische Qualität ist - werden real existierende Akteure nur in einem (halbwegs) entgegenkommenden Umfeld ihre Tugendhaftigkeit umsetzen können[47]. Deswegen schreibt ARISTOTELES auch, dass wir als Tapfere dem Schreckliche *vergleichsweise* noch ‘am leichtes-

---

endet werden sie durch die Gewöhnung. [...] Die Tugenden [...] erwerben wir, indem wir sie zuvor ausüben“ (ARISTOTELES 1984, S. 82 = NE II, 1103).

[45] WATKINS (2004).

[46] Ebd..

[47] Die Governanceethik „teilt [...] deren *[der griechischen Tradition]* Überzeugung, dass individuelle Tugend zu ihrer Generierung und Realisierung stets eines institutionellen Rahmens bedarf. So wie für Platon und Aristoteles die informalen (Brauch, Sitte) und formalen Institutionen (Recht) und die Organisationen der Polis (Staat, Hauswirtschaft) die Voraussetzungen jeder praxisrelevanten Tugendethik (IS) waren, so formuliert die Governanceethik genau diesen Zusammenhang als Funktion eines distinkten Governanceregimes“ (WIELAND 2004a, S. 4f.).

ten' werden standhalten können, aber natürlich nicht in jedwedem Fall. Irgendwo ist auch der Tugendhafteste überfordert.

Die antike und mittelalterliche Tradition hat diese formale Funktion der Tugend(en) - also das *self-enforcement* der Moral durch Tugend(en) - *individual*ethisch konzipiert, d.h. (nur) ein *personales* Tugendkonzept entwickelt. Dennoch ist das formale Moment des *self-enforcements*, des (tendenziellen) *sich-wie-von-selbst-Durchsetzens* erwünschter Entscheidungen oder Prozesse auch und gerade in funktional differenzierten Gesellschaften von Bedeutung. Der Philosoph ALFRED N. WHITEHEAD (der wiederum von VON HAYEK zitiert wird) schreibt hierzu: „Es ist ein völlig irriger Gemeinplatz, der in allen Lehrbüchern und in Vorträgen hervorragender Leute immer wiederkehrt, daß wir die Gewohnheit entwickeln sollen, bewußt zu denken, was wir tun. Gerade das Gegenteil ist der Fall. Der Fortschritt der Zivilisation besteht darin, daß die Zahl der wichtigen Handlungen, die wir *ohne Nachdenken* ausführen können, immer größer wird"[48]. Dieses Zitat propagiert natürlich nicht blinde Willkür, sondern streicht heraus, dass eine (auch moralisch) zivilisierte Gesellschaft nur dann zu erwarten ist, wenn auf allen Ebenen für ein *self-enforcement* des (z.B. moralisch) Erwünschten Sorge getragen wird. Und d.h. m.E. nichts anderes, dass Tugendhaftigkeit - governanceethisch formuliert - in *allen* vier Argumenten der Governancefunktion realisiert sein muss, um Praxisrelevanz gewinnen zu können.

3. Funktionale Äquivalente. Die Ausdifferenzierung der Tugend

Das klassische Tugendkonzept ist - wie gesagt - *individualethischer* Natur, es geht um *personale* Tugenden. Zur Strukturierung der Problematik kann man WIELANDS Governancefunktion heranziehen, die da bekanntlich lautet[49]:

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

(a...d = -1, 0, 1; i = distinkte Transaktion; j = lokaler oder globaler Kontext;
IS = individuelle Selbstbindung(en); FI = formale Institutionen der Gesellschaft; IF = informale Institutionen der Gesellschaft, OKK = Organisations-Koordinations- und Kooperationsmechanismen)

Berücksichtigt man in dieser Governancefunktion nur die traditionelle, also individualethische Tugend, so ergibt sich als Koeffizientenmatrix:

	IS_i, a =	FI_{ij}, b =	IF_{ij}, c =	OKK_i, d =
(trad.) Tugendethik	1	-1, 0	-1, 0	-1, 0

Abb.: Koeffizientenmatrix der traditionellen Tugendethik
Quelle: WIELAND (2004a, S. 4)

[48] Das Zitat findet sich in WHITEHEADS 'Introduction to Mathematics' (1911): „Civilization advances by extending the number of important operations which we can perform without thinking of them". Die deutsche Übersetzung entnehme ich: HAYEK (1976), S. 117.

[49] WIELAND (2001a), S. 9.

Sowohl in vormodernen als auch in modernen (funktional ausdifferenzierten) Gesellschaften ist *bloß* individuelle Tugend (statistisch) zum Scheitern verurteilt. Vor 2000 Jahren war der Moraltank der Leute auch nicht größer als heute, auch damals waren die Menschen keine nur moralbewegten Lichtgestalten, vielmehr wurde die Einhaltung moralisch erwünschter Standards schon immer durch ein vielfältiges Netz von institutionellen und organisatorischen Strukturen gestützt - u.a. durch das Predigen tradierter Sittenvorstellungen, durch religiös etablierte Anschauungen (Himmelslohn, Höllenstrafen), durch religiöse oder politische Institutionen und Organisationen (Gesetze, Inquisition) oder durch eine allgegenwärtige face-to-face-Sozialkontrolle in Familie und Dorf[50]. Diese institutionelle und organisatorische Stützung tugendhaften Verhaltens war seinerzeit jedoch primär *pragmatisch* begründet: Weil die Menschen im allgemeinen auch damals nun mal keine Moralengel waren, war es zweckmäßig, ihnen *zusätzliche* 'Hilfestellung' zu leisten, um sie vor Abwegen zu bewahren. Unter den Bedingungen der funktionalen Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Wettbewerbssysteme aber kommt institutionellen und organisatorischen Strukturen nicht nur die *pragmatische* (= *zusätzlich* stützende) Funktion zu, *individuelle* Tugendhaftigkeit zu befördern, vielmehr haben sich moderne Gesellschaften auf die Suche nach *funktionalen Äquivalenten* für individuelle Tugendhaftigkeit begeben - was personale Tugenden nicht überflüssig macht, sich aber auch keineswegs darauf beschränkt, dass - wie in vormodernen Gesellschaften - schlussendlich Personen (politische Eliten; ehrbare Kaufleute usw.) der alleinige oder primäre Ort der Tugend sind. Die 'Orte' der Tugendhaftigkeit verteilen sich, und zwar m.E. auf *alle* vier Argumente der Governancefunktion.

Wenn ich recht sehe, schreibt die Governanceethik Tugend 'nur' individuellen oder kollektiven Akteuren zu (IS und OKK), während sie die informalen oder formalen Institutionen (IF und FI) als tugendstützende, nicht aber als selber tugendhafte Institutionen konzipiert. Ich denke, dass die Unterscheidung des materialen und des formalen Aspekts von (Un)Tugend hier einen Schritt weiterführt und es daher nicht verkehrt ist, den Gedanken *funktionaler Äquivalente* für die Tugendhaftigkeit individueller oder kollektiver Akteure wirklich ernst zu nehmen und davon auszugehen, dass *alle* vier Argumente der Governancefunktion mögliche 'Orte' von Tugend(en) oder Untugend(en) sind. Inwiefern?

Was die individuellen oder kollektiven Akteuren (IS und OKK) anbelangt, habe ich den Einlassungen JOSEF WIELANDs (außer Bestätigung) nichts hinzuzufügen:

- Tugenden und Laster *individueller* Akteure sind ein traditionelles Thema der philosophischen und theologischen Ethik.
- Dass man darüber hinaus aber auch von einer 'Tugend *kollektiver* Akteure', also von *Organisationen* (wie etwa Unternehmen), sprechen kann, wurde m.E. plausibel herausgearbeitet[51].

Was ist nun aber mit den formalen oder informalen *Institutionen*? Gehen wir zunächst einmal von einem sehr berühmten Zitat aus, in dem der Begriff der 'Tugend' explizit vorkommt (was aber meines Wissens noch nie thematisiert worden ist): „Die Gerechtigkeit ist die erste *Tugend* sozialer *Institutionen [the first virtue of social institutions]*, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen"[52]. Es ist doch auffallend, dass RAWLS hier im Zusammenhang mit formalen

[50] Schon immer wäre jede Tugend oder „Moral, die auf moralischen Einstellungen, 'Werten', *allein* gegründet ist, [...] bei den ersten Windstößen wie ein Kartenhaus" (HOMANN 1997, S. 16) zusammengebrochen.

[51] WIELAND (2001b).

[52] RAWLS, JOHN (1971 / 1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 19*: „Die Gerechtigkeit ist die erste *Tugend* sozialer *Institutionen [the first virtue of social institutions]*, so wie die Wahrheit

Institutionen (also gesellschaftlichen Spielregeln, nicht Organisationen) von 'Tugend' spricht. Um diesen Sprachgebrauch zu klären, ist m.E. die Unterscheidung des *materialen* und des *formalen* Aspekts von (Un)Tugend relevant. Nochmals:

- *Material* bestehen die Tugenden aus unterschiedlichen, habituell angeeigneten Vorstellungen des 'Guten', also aus moralischen Vorstellungen, während die Untugenden (Laster) unmoralische Gewohnheiten transportieren.
- *Formal* gesehen dagegen besteht eine gemeinsame Funktion von Tugenden und Untugenden im *self-enforcement* - im Fall der Tugend ein *self-enforcement* der Moral, im Fall der Untugend der Unmoral.

Das RAWLS-Zitat lässt sich m.E. sinnvollerweise folgendermaßen rekonstruieren: Gerechte Institutionen (Regeln) *sind* zwar *material nicht* (in einem ontologischen oder phänomenologischen Sinn) tugendhaft - denn sonst müsste man sie belobigen oder zur Verantwortung ziehen können (so wie man das bei Organisationen = kollektiven Akteuren kann) -, aber sie üben *formal* die *Funktion* der Tugend aus: Indem sie nämlich das Verhalten der betroffenen (individuellen oder kollektiven) Akteure kanalisieren, fungieren sie im Sinne des *self-enforcement* der Moral (bzw. des Moralkonformen). Sie sind daher in einem präzisen Sinn *funktionale Tugendäquivalente*: Die FI *sind* Regeln z.B. des entsprechend codierten Rechtssystems, aber aufgrund eines moralorientierten 'Programms' *fungieren* diese FI als institutionalisiertes 'Tugend'-Kapital und spuren das Verhalten der Akteure - wie von selbst - in Richtung auf ein moralisch erwünschtes - und insofern *objektiv* tugendhaftes - Ergebnis vor.

Entsprechendes gilt auch für die *informalen Institutionen*. Nehmen wir das Beispiel der Moralkulturen: In den Traditionen der unterschiedlichen Moralkulturen ist natürlich (explizit oder implizit) viel von Tugenden und Tugendhaftigkeit die Rede, gleichwohl wird man auch hier nicht sagen können, die Moralkulturen *seien selber* tugendhaft (man kann sie zwar gut oder schlecht finden, aber es gibt keinen Adressaten, den man belobigen oder tadeln könnte). Aber auch sie *funktionieren formal wie* eine (Un)Tugend: Da auch sie das Verhalten der Akteure in bestimmter Weise beeinflussen, fungieren sie tendenziell als *self-enforcement* der Realisierung (un)moralischer bzw. (un)moralkonformer Werte. Man kann dies am unterschiedlichen Level von *social capital* in verschiedenen Moralkulturen verdeutlichen. Zwischen den Moralkulturen lassen sich gravierende Unterschiede hinsichtlich des Niveaus an Sozialkapital ('generalisiertem Vertrauen') feststellen[53]. So ist festzustellen, dass in der islamischen Moralkultur das 'generalisierte Vertrauen' niedrig ausfällt, während in den (neo)konfuzianisch gedeckelten Moralkulturen relativ hohe Vertrauenswerte zu diagnostizieren sind (China 52%, Taiwan 42% oder Japan 46%)[54]. Wenn man nun 'Vertrauen' als *morali-*

---

bei Gedankensystemen. Eine noch so elegante und mit sparsamen Mitteln arbeitende Theorie muß fallengelassen werden oder abgeändert werden, wenn sie nicht wahr ist; ebenso müssen noch so gut funktionierende und wohlabgestimmte Gesetze und Institutionen abgeändert oder abgeschafft werden, wenn sie ungerecht sind".

[53] INGLEHART (1999). Das 'generalisierte Vertrauen' ist das *Vertrauen*, das die Leute in einer bestimmten Gegend *generell* anderen Leuten entgegenbringen. Hierzu wird in dem von INGLEHART geleiteten 'World Value Survey' folgende Frage gestellt: '*Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in dealing with people?*'.

[54] INGLEHART (1999) geht es eigentlich um den Zusammenhang zwischen dem Sozialkapital des 'generalisierten Vertrauens' und dem Pro-Kopf-Einkommen (GNP = Gross National Product per capita): „The people of rich societies show higher levels of interpersonal trust than the publics of poorer ones. As we will see, the World Values Survey data demonstrate this point unequivocally; the correlation is very strong" (ebd.). (1) Zu den (möglichen) Ursachen, dass dass in der islamischen Moralkultur sowohl das 'generalisierte Vertrauen' als auch das Pro-Kopf-Einkommen niedrig ausfällt, schreibt HELMUT LEIPOLD (2003, S. 145): „Die wahrscheinlich für

sche Kategorie einstuft, dann ist deutlich, dass die unterschiedliche Moralkulturen (als Varianten der IF) als *funktionale Tugendäquivalente* wirksam sind: Indem sie das Verhalten der (individuellen oder kollektiven) Akteure einspuren, fungieren sie im Sinne des *self-enforcement* des (un)moralischen Phänomens 'Vertrauen'/'Misstrauen'.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten: Eine anwendungsrelevante Tugendethik muss den Hebel einer Governance der Tugend bei *allen* vier Argumenten der Governancefunktion als möglichen 'Orten' von (Un)Tugend(en) ansetzen. In der Governancefunktion sind daher die Werte 1 oder zumindest 0 in allen vier Feldern eine Mindestbedingung der Praxisrelevanz von Tugend:

	IS_i, a =	FI_{ij}, b =	IF_{ij}, c =	OKK_i, d =
Tugendgovernance	1,0	1, 0	1, 0	1, 0

Abb.: Koeffizientenmatrix der Tugendgovernance
Quelle: WIELAND (2004, S. 4)

Mit Blick auf den Fall *Enron* kann dagegen von einer Tugendgovernance keine Rede sein:

- Da der Sinn für die moralökonomische Inakzeptabilität der 'kreativen' Buchführungsmethoden *Enrons* bei den entscheidenden Managern weitgehend abhanden gekommen war, bewegten sich deren *individuelle Selbstbindungen (IS)* - bis auf Ausnahmen (wie etwa SHERRON WATKINS) - im negativen Bereich, also: -1. Das Ergebnis war die Untugend einer habitualisierten, also mit moralentlasteter Leichtigkeit vollzogenen Bilanzierungsalchemie.
- Die *formalen Institutionen (FI)*, die rechtlichen Rahmenregeln also, waren nur unzureichend in der Lage, Anreize zu tugendkonformem Verhalten zu generieren: Wenn etwa nach den amerikanischen Buchhaltungsregeln (US-GAAP) Unternehmen schon bei nur 3%igem Fremdkapital als *extern* gelten, dann ist die Versuchung natürlich groß, unliebsame Bilanzposten über Briefkastenfirmen aus dem *balance sheet* verschwinden zu lassen. Auch angesichts der damals noch bestehenden Möglichkeit, gleichzeitig als Wirtschaftsprüfer und Berater für dasselbe Unternehmen tätig zu sein, ist es nicht verwunderlich, dass

---

die marktwirtschaftliche Arbeitsteilung und Entwicklung gravierendste Wirkung der Rentensuche und der Korruption ist in dem sich ausbreitenden Mißtrauen der Bürger in die Verläßlichkeit des Staates und seiner Amtsträger zu vermuten. Rentensuche und Korruption wirken ansteckend. Sie tendieren wegen der machtbedingt erreichbaren Vorteile zur Imitation und breiten sich im Staats- und Rechtssystem krebsartig aus. [...] Die sich ausbreitende Wahrnehmung über den Mißbrauch staatlicher Autorität verleitet selbst die davon betroffenen Menschen zu einer analogen Mißachtung der Gesetze", so dass auch das generalisierte Vertrauen erodieren muss. (2) Das in den konfuzianischen Moralkulturen hohe Vertrauenslevel wirft die Frage auf, warum China dann ein so niedriges PKE aufweist. Eine mögliche Antwort gibt NAU (2004, S. 261): „Die 'zwei China' - die Volksrepublik China und Taiwan [...] - werden gerne als Fallbeispiele herangezogen. In beiden Staaten dürfen wir eine hohe ethnische Homogenität sowie eine gemeinsame kulturelle Tradition unterstellen. Dennoch hat sich die ökonomische Entwicklung dieser beiden Regionen in den letzten fünfzig Jahren erheblich unterschieden, was vornehmlich das Verdienst ökonomischer Institutionen mit diversen Freiheitsrechten - etwa Personen-, Kapital- und Güterverkehrsfreiheit, gesicherte Eigentumsrechte, freie Preisentwicklung und hohe Geldwertstabilität - sein dürfte. Die politische Garantie dieser Freiheitsrechte bot den Wirtschaftsakteuren in Taiwan einen langfristigeren Planungshorizont für Investitionen als in der Volksrepublik China. Diese Stabilisierung ökonomischer Verhaltenserwartungen führte in Taiwan eher als in der VR China auf Dauer zur Durchsetzung eines positiven Wachstumsmusters".

die erwünschte Tugend einer moralökonomisch integren Buchführung nicht selten auf eine schiefe Ebene gerät. Insgesamt also: -1 oder bestenfalls 0.

- Die *informalen Institutionen (IF)* zeichnen sich in den USA durch eine Ambivalenz aus: Das von seinen moralkulturellen Wurzeln im Puritanismus gründende und noch heute in den USA lebendige Erwerbsethos weist eine eigentümliche Mischung aus asketisch-arbeitsethischen und 'kapitalistischen' Momenten auf[55]. Aufgrund dieser Ambivalenz würde ich dem Argument IF den Wert 0 geben. Aber natürlich ist die reale Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass sich das 'kapitalistische' Moment aus seinem traditionellen arbeits*ethischen* Tugendrahmen herauslöst und eine kapitalistische Ideologie pur übrig bleibt. Genau dies dürfte bei SKILLING oder FASTOW der Fall gewesen sein ('as long as you make money, it's all right').
- Und schließlich waren die realen Koordinations- und Kooperationsmechanismen (OKK) bei *Enron* weit davon entfernt, moralökonomische Integrität zu befördern. Durch Methoden wie etwa das *rank and yank* ('sozialdarwinistische Firmenkultur', 'intellektuelle Einschüchterung', 'bossism') wurde im Gegenteil ein starker Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt, die Grenzen moralökonomischer Integrität zu ignorieren.

	IS_i, a =	FI_{ij}, b =	IF_{ij}, c =	OKK_i, d =
Tugendgovernance im Fall *Enron*	-1	0, -1	0	-1

Abb.: Koeffizientenmatrix der Tugendgovernance bei *Enron*

4. TugendManagement. Zur Governance moralischer Interessen

Interessen sind die letzte Quelle der Gestaltung gesellschaftlicher Institutionen und Organisationen. Zum weiten Feld der Interessen gehören neben *ökonomischen* Interessen oder *Macht*interessen auch *moralische* Interessen. Üblicherweise wird eine Differenz zwischen Moral und Interesse vorausgesetzt[56]. Demgegenüber möchte ich mit NORBERT HOERSTER einen Interessenbegriff vertreten, der sich *nicht* auf '*egoistische' Eigennutz*interessen beschränkt. HOERSTER schreibt, man müsse sich „von einer verbreiteten Vorstellung verabschieden, [...] der Vorstellung, dass die einzigen *Interessen*, die einem Individuum sinnvollerweise zuge-

[55] Vgl. etwa die Äußerungen des *puritanisch* geprägten Philosophen und Politikers BENJAMIN FRANKLIN (*1706; †1790): „Bedenke, daß die Zeit Geld ist; wer täglich zehn Schillinge durch seine Arbeit erwerben könnte und den halben Tag spazieren geht, oder auf seinem Zimmer faulenzt, der darf, auch wenn er nur sechs Pence für sein Vergnügen ausgibt, nicht dies allein berechnen, er hat nebendem noch fünf Schillinge ausgegeben oder vielmehr weggeworfen. [...] Neben Fleiß und Mäßigkeit trägt nichts so sehr dazu bei, einen jungen Mann in der Welt vorwärts zu bringen, als Pünktlichkeit und Gerechtigkeit bei allen seinen Geschäften. [...] Der Schlag deines Hammers, den dein Gläubiger um 5 Uhr morgens oder um 8 Uhr abends vernimmt, stellt ihn auf sechs Monate zufrieden; sieht er dich aber am Billardtisch oder hört er deine Stimme im Wirtshause, wenn du bei der Arbeit sein solltest, so läßt er dich am nächsten Morgen um die Zahlung mahnen, und fordert sein Geld, bevor du es zur Verfügung hast. [...] Wer nutzlos Zeit im Wert von 5 Schillingen vergeudet, verliert 5 Schillinge und könnte ebensogut 5 Schillinge ins Meer werfen" (BENJAMIN FRANKLIN, dt. zit nach: WEBER 1904-05 / 1920, S. 32f.).

[56] So etwa bei HEGSELMANN / KLIEMT (1997 / Hg.).

schrieben werden können, egoistische Interessen, also Interessen am eigenen Wohlergehen bzw. an der Befriedigung künftiger eigener Interessen sind"[57].

Einer der Gründe für mich, auch in Sachen Moral den Begriff des Interesses zu verwenden, ist der, dass damit Moral nicht als bloße Restriktion des Möglichkeitenspielraums[58], sondern als *attraktive* Größe konzipiert wird[59]. *Wenn* ein individueller Akteur 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'[60]. Die Intensität des jeweiligen moralischen Interesses und daher auch die Anreizintensität von Moral tritt empirisch allerdings in äußerst *unterschiedlichen* Dosierungen auf, paktiert mit teilweise recht unterschiedlichen Inhalten, und ist insgesamt kontingent.

Ein nicht ganz unerheblicher Punkt ist weiters der, dass - im Gegensatz zu *Bedürfnissen*, die nur *individuelle* Akteuren haben können - *Interessen* auch *kollektiven* Akteuren (Organisationen, z.B. Unternehmen) zugeschrieben werden können:

- So muss in einem Marktsystem das grundsätzliche *ökonomische* Unternehmensinteresse immer dahin gehen, dass die Relation Aufwand / Ertrag positiv gestaltet wird.
- Darüber hinaus aber kann ein Unternehmen aber auch *moralische* Interessen als Unternehmensinteressen definieren, etwa in einem *Code of Ethics*. Dabei spielen individuelle Moralinteressen (der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter) eine initiale Rolle, aber um solcherlei tugendethische Anwandlungen auf Dauer zu stellen und tragfähig zu machen, bedarf es stützender institutioneller Strukturen in der Unternehmensorganisation[61].

In allgemeiner Form kann man das Verhältnis ökonomischer und moralischer Interessen sowie das damit virulent werdende Entscheidungskriterium m.E. folgendermaßen abbilden[62]:

---

[57] HOERSTER (2003), S. 175.

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

[59] 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).

[60] 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 2004b, S. 21).

[61] In der Terminologie der 'Governanceethik' wären dies die Governancestrukturen IS (individuelle Selbstbindungen) und OKK (Koordinations- und Kooperationsmechanismen einer Organisation) als „Mindestanforderungen an eine realistisch durchhaltbare Managementethik" (WIELAND 2001a, S. 17).

[62] Genauer hierzu SCHRAMM (2004).

<table>
<tr><td rowspan="2">material:
mögliche Vorteilsinhalte
(Opportunitätsnutzen)
(= ‚normale‘ Präferenzen; tastes)</td><td colspan="2">ökonomische (= Eigennutz)Interessen
(= ökonomisch$_2$)</td><td rowspan="2">moralische Interessen</td></tr>
<tr><td>monetäre Interessen
(= ökonomisch$_1$)</td><td>nicht-monetäre (Eigennutz)Interessen</td></tr>
<tr><td>formal:
Orientierung an Kosten
(= formale ‚Basispräferenz‘; Zweckrationalität)</td><td colspan="3">= ökonomisch$_3$</td></tr>
</table>

Abb.: Ökonomische und moralische Interessen

Ich würde also eine *materiale* (inhaltliche) Ebene von einer *formalen* Ebene abheben:

- Auf der *materialen* Ebene geht es um die möglichen und unterschiedlichen Vorteils*inhalte*, also um das reiche *Set* an Werten und Präferenzen (= ‘normale’ Präferenzen, ‘tastes’), um das, was die unterschiedlichen Leute inhaltlich als Opportunitätsnutzen wahrnehmen. Beschränken wir uns um der Übersichtlichkeit willen auf ökonomische und moralische Interessen: Ökonomische Interessen im engeren Sinn richten sich auf *monetäre Werte*[63]; diesen engen Begriff des Ökonomischen indiziere ich durch die Schreibweise ‘ökonomisch$_1$’. Dagegen richten sich ökonomische Interessen im weiteren Sinn auf (allgemeine) *Vorteile* (Opportunitätsnutzen); und diesen weiteren Begriff des Ökonomischen im Sinn eines allgemeinen Vorteilsstrebens signalisiert die Schreibweise ‘ökonomisch$_2$’. Unter diese weitere Kategorie fallen daher nicht nur die ökonomischen Interessen im engeren Sinn (‘ökonomisch$_1$’), sondern auch nicht-monetäre Eigennutz-Interessen.
- Die *formale* Ebene besteht in der lokalen Orientierung an Kosten (Opportunitätskosten). Diese ökonomisch kalkulierende Kostenorientierung indiziere durch die Schreibweise ‘ökonomisch$_3$’. Das Verhalten individueller oder kollektiver Akteure ist so zu modellieren, dass sie - möglicherweise - durchaus inhaltlich unterschiedliche Interessen besitzen, dass sie allesamt *ihre* (= inhaltlich unterschiedlichen) Interessen doch zweckrational (= ‘ökonomisch$_3$’) verfolgen. D.h., dass auch moralisch interessierte Akteure ihre Moralinteressen zweckrational (= ‘ökonomisch$_3$’) zur Geltung zu bringen trachten.

Ein erfolgversprechendes *Tugendmanagement* hat nun nicht nur dieser *Polylingualität* Rechnung zu tragen, vielmehr muss es auch - wie schon dargelegt - auf *allen* Ebenen der Governancefunktion tätig werden. Wirtschafts- und unternehmensethisches *TugendManagement* ist die Governance moralischer Interessen auf allen Ebenen der Governancefunktion. Dabei geht es dem TugendManagement einerseits durchaus um ein *Tugend*Management, d.h. um die Realisierung *genuin moralischer* Interessen, zum anderen aber muss ein TugendManagement immer auch ein Tugend*Mangement* sein:

- erstens weil es sich um strukturelle Implementierungsprobleme (*wirtschafts*ethisch: vor allem um die FI, *unternehmens*ethisch vor allem um die OKK) kümmern muss,
- und zweitens weil moralische Interessen immer auch mit ökonomischen Interessen abgewogen werden müssen (im Sinne von ‘ökonomisch$_3$’), denn es gibt nicht nur Kosten der Ökonomie, sondern auch Kosten der Moral (die zwar kontingent, aber langfristig nicht zu ignorieren sind).

Unter dem Strich ist zweierlei festzuhalten: Erstens dürfte Tugend nur dann Anwendungsrelevanz besitzen, wenn das TugendManagement sowohl moralischen als auch ökonomischen

[63] Diese Kategorie spielt in LUHMANNs Theorie des Wirtschaftssystems die entscheidende Rolle (Code: ± Zahlen).

Interessen Rechnung trägt. Einseitigkeiten führen zum Absturz[64]. TugendManagement erweist sich daher als eine *moral-ökonomische* Herausforderung. Und zweitens neige ich - wie oben dargestellt - zu der Vermutung, dass der Hebel zur Realisierung einer (ökonomisch tragfähige) Moral, bei *allen* vier Argumenten der Governancefunktion gleichermaßen angesetzt werden muss. Insofern ist es zu einseitig, sich nur auf gute Spielregeln und nicht auch auf gute Spieler zu konzentrieren[65].

Literatur

ANZENBACHER, ARNO (1992): Einführung in die Ethik, Düsseldorf: Patmos.

ARISTOTELES (1984): Die Nikomachische Ethik (hg. v. Olof Gigon), 5. Aufl., München: dtv.

BRENNAN, GEOFFREY / BUCHANAN, JAMES M. (1985 / 1993): Die Begründung von Regeln. Konstitutionelle Politische Ökonomie (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften 83), Tübingen: Mohr (Siebeck).

COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002a): The Financial Collapse Of Enron - Part 2: Hearing Before The Subcommittee On Oversight And Investigations Of The Committee On Energy And Commerce House Of Representatives. One Hundred Seventh Congress, Second Session: February 7, 2002 (Serial No. 107-89), Washington: U.S. Government Printing Office Washington. *Quelle:* http://energycommerce.house.gov/107/action/107-88.pdf (Zugriff: 23. Februar 2005).

COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE HOUSE OF REPRESENTATIVES (2002b): The Financial Collapse Of Enron - Part 3: Hearing Before The Subcommittee On Oversight And Investigations Of The Committee On Energy And Commerce House Of Representatives. One Hundred Seventh Congress, Second Session: February 14, 2002 (Serial No. 107-89), Washington: U.S. Government Printing Office Washington. *Quelle:* http://energycommerce.house.gov/107/action/107-89.pdf (Zugriff: 23. Februar 2005).

ENRON (1998): Enron Annual Report 1998. *Quelle:* http://www.enron.com/corp/investors/annuals/annual98/ourvalues.html.

ERNST & YOUNG (2002 / Ed.): An Overview of the Sarabanes-Oxley Act of 2002, Frankfurt (M.).

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.

HAYEK, FRIEDRICH AUGUST VON (1976): Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg: Neugebauer.

HEGSELMANN, RAINER / KLIEMT, HARTMUT (1997 / Hg.): Moral und Interesse. Zur interdisziplinären Erneuerung der Moralwissenschaft (Scientia Nova), München: Oldenbourg.

HOERSTER, NORBERT (2003): Ethik und Interesse, Stuttgart: Reclam.

---

[64] Kommt nur ein einseitig ökonomistisches$_1$ (monetäres) Interesse zur Geltung (wie etwa im Fall *Enron*), so wird das Unternehmen über kurz oder lang abstürzen. Von vergleichsweise kurzer Lebensdauer sind aber auch solche Unternehmungen, bei denen nur ein moralisches Interesse einseitig dominiert. Diesbezügliche Erfahrungen lieferten bereits die sog. 'christlichen Fabriken' im 19. Jahrhundert. Über solche Produktivgenossenschaften (mit einer stark religiös orientierten Tagesordnung) berichtete beispielsweise der Graubündener Kapuzinerpater THEODOSIUS FLORENTINI (*1808; †1865) auf dem Katholikentag 1863 zu Frankfurt: „Es müssen die Fabriken zu Klöstern werden!" (Verhandlungen der fünfzehnten Generalversammlung der katholischen Vereine Deutschlands zu Frankfurt am Main 1863, Frankfurt (M.), S. 267f.; zit. nach STEGMANN 1969, S. 358). Der Haken an diesem moralisch respektablen Versuch: Sämtliche von FLORENTINI gegründeten Fabriken konnten seinen Tod nicht lange überdauern. Und so gedachte man auf dem Katholikentag 1865 in Trier des verstorbenen Paters THEODOSIUS FLORENTINI mit den treffenden Worten: Wenn er „auch nicht immer gute Geschäfte gemacht hat, wie es die Welt versteht, so hat er doch damit sein Hauptgeschäft: die sittliche Erhaltung unseres katholischen Volkes gut gemacht" (Verhandlungen der siebzehnten Generalversammlung der Katholischen Vereine Deutschlands 1865 in Trier, Trier 1865, S. 33; zit. nach: STEGMANN 1969, S. 358f).

[65] „Gute Spiele hängen mehr von guten Regeln als von guten Spielern ab" (BRENNAN / BUCHANAN 1985 / 1993, S. 198).

HOMANN, KARL (1993): Wirtschaftsethik. Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft, in: Wieland, Josef (Hg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 32 - 53.

HOMANN, KARL (1994): Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen, in: Sautter, Hermann (Hg.): Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften (FS für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 387 - 411.

HOMANN, KARL (1997): Individualisierung: Verfall der Moral? Zum ökonomischen Fundament aller Moral, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament B 21 / 97, 16. Mai 1997, S. 13 - 21.

INGLEHART, RONALD (1999): Trust, Well-being and Democracy, in: Warren, Mark (Ed.): Democracy and Trust, New York / Cambridge: Cambridge University Press, pp. 88 - 120.

KRUGMAN, PAUL (2002): Cronies in Arms, in: New York Times (17.09.2002), Section A, p. 29.

LAWRENCE, CHRISTIAN (2002): Enron - Was ist schief gegangen?, in: Assets & Liabilities 3 / 2002, S. 11 - 14.

LEIPOLD, HELMUT (2003): Wirtschaftsethik und wirtschaftliche Entwicklung im Islam, in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Christliche, jüdische und islamische Wirtschaftsethik. Über religiöse Grundlagen wirtschaftlichen Verhaltens in der säkularen Gesellschaft, Marburg: Metropolis, S. 131 - 149.

MACINTYRE, ALASDAIR (1987): Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart (Theorie und Gesellschaft, Bd. 5), Frankfurt (M.) / New York.

MCLEAN, BETHANY (2001): Is Enron Overpriced?, in: Fortune (05.03.2001). *Quelle:* http://www.fortune.com/fortune/investing/articles/0,15114,369278,00.html (Zugriff: 23. Februar 2005).

NAU, HEINO HEINRICH (2004): Reziprozität, Eliminierung oder Fixierung? Kulturkonzepte in den Wirtschaftswissenschaften im Wandel, in: Blümle, Gerold / Goldschmidt, Nils / Klump, Rainer / Schauenberg, Bernd / Senger, Harro von (2004 / Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik (Kulturelle Ökonomik, Bd. 1), Münster: Lit, S. 249-269.

NEW YORK TIMES (2002): Transscript of Senate Commerce Committee Hearing on Enron. *Quelle:* http://www.nytimes.com/2002/02/26/business/26ENRON-TEXT.html (Zugriff: 3. Januar 2005).

NORTH, DOUGLASS C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge / New York / Port Chester / Melbourne / Sydney: Cambridge University Press.

POWERS, WILLIAM C. JR. / TROUBH, RAYMOND S. / WINOKUR, HERBERT S. JR. (2002): Report of Investigation by The Special Investigative Committee of The Board of Directors of Enron Corp., February 1, 2002.

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 (1971 / 1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt (M.): Suhrkamp.

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 (2004): Moralische Interessen in der Unternehmensethik (Hohenheimer Working Papers zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, Nr. 4), Stuttgart-Hohenheim: Institut für Kulturwissenschaften. Download: http://www.uni-hohenheim.de/wirtschaftsethik/hwpwue.html.

SCHWARTZ, JOHN (2002): Darth Vader. Machiavelli. Skilling Set Intense Pace, in: The New York Times (07.02.2002), pp. C 1 - 2.

SCHWEITZER, EVA (2004): Jeffrey Skilling: Texanischer Eliminator mit Gedächtnislücken, in: Financial Times Deutschland vom 20.02.2004. *Quelle:* http://www.ftd.de/ub/di/1077011642549.html

SIMS, RONALD R. / BRINKMANN, JOHANNES (2003): Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes), in: Journal of Business Ethics 45, pp. 243 - 256.

STEGMANN, FRANZ JOSEF (1969): Geschichte der sozialen Ideen im deutschen Katholizismus, in: Gottschalch, Wilfried / Karrenberg, Friedrich / Stegmann, Franz Josef: Geschichte der sozialen Ideen in Deutschland (hg. v. Helga Grebing) (Deutsches Handbuch der Politik 3), München / Wien: Olzog, S. 325 - 560.

ULRICH, PETER / LUNAU, YORK / WEBER, THEO (1999): 'Ethikmassnahmen' in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen - Ergebnisse einer Befragung, in: in: Ulrich, Peter / Wieland, Josef (Hg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19), Bern / Stuttgart / Wien: Haupt, S. 121 - 194.

VALÉRY, PAUL (1935): Über die Tugend, in: Europäische Revue 11, S. 657 - 665.

WATKINS, SHERRON (2004): 'Es war wie ein Begräbnis, das nicht enden wollte' (Interview), in: Spiegel Online vom 18. Mai 2004. *Quelle:* http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,300178,00.html (Zugriff: 23. Februar 2005).

WEBER, MAX (1904-05 / 1920): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, Tübingen: Mohr (Siebeck), S. 17 - 206.

WIELAND, JOSEF (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it (St. Gallener Beiträge zur Wirtschaftsethik 9), Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.

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

WIELAND, JOSEF (2001b): Die Tugend kollektiver Akteure, in: Wieland, Josef (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Bd. 6), Heidelberg: Physica, S. 22 - 40.

WIELAND, JOSEF (2004a): Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governance (KIeM - Working Paper Nr. 06/2004), Konstanz: KIeM.

WIELAND, JOSEF (2004b): Governanceethik und moralische Anreize (KIeM - Working Paper Nr. 07/2004), Konstanz: KIeM.

ZINTL, REINHARD (1989): Der Homo oeconomicus: Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen, in: Analyse & Kritik 11, S. 52 - 69.