



Josef Wieland

Governanceethik und moralische Anreize

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz
University of Applied Sciences
Brauneggerstraße 55
D - 78462 Konstanz
Phone .49 .7531-206 404
Fax .49 .7531-206 187
eMail: kiemgr@fh-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 07/2004

Working Paper Nr. 07/2004

Governanceethik und moralische Anreize

Josef Wieland

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KLeM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Governanceethik und moralische Anreize

1.	Kontext der Diskussion	5
2.	Theoretische Bezugspunkte	6
2.1	Funktionale Differenzierung der Gesellschaft.....	6
2.2	Entkopplung von Begründungs- und Anwendungsdiskursen.....	7
2.3	Organisationsökonomie	8
2.4	Empirische Orientierung und Anwendungsbezug	11
3.	Die Governance moralischer Anreize.....	12
3.1	Moralische Anreize und funktionale Differenzierung.....	12
3.2	Das Wesen moralischer Anreize.....	14
4.	Moralische Anreize als Entwicklungsproblem.....	17
5.	Die Aktivierung moralischer Anreize.....	20
6.	Moralische Güter und moralische Anreize	22
6.1	Der Gütercharakter der Moral	22
7.	Zusammenfassung	27
	Literatur	26

Governanceethik und moralische Anreize

Zusammenfassung

Vor der Folie der Governanceethik beantwortet dieser Text die Frage nach dem Wesen moralischer Anreize und Güter und den Gründen ihrer Befolgung bzw. Nicht-Befolgung. Dies führt zu dem für die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion strategischen Begriff des umfassenden Anreizmanagements, das die Kopplung zwischen den Funktionssystemen Moral und Ökonomie ermöglicht.

Der Artikel kommt zu dem Schluss, dass wertorientiertes Handeln und Verhalten von einer entsprechenden Governancestruktur abhängig ist und die systematische Implementierung kodifizierter Wertemanagementsysteme die Grundlage für die Justierung von Wertschätzung in ökonomischen Transaktionen bildet.

Abstract

Against the background of the ethics of governance this article answers the question of the character of moral incentives and goods and the reasons for their activation. This leads to the term concept of a comprehensive "management of incentives" that is strategic for the business ethics discussion, and allows for the link-up between the functional systems 'moral' and 'economy'.

The text comes to the conclusion that values-oriented acting and conduct is dependent on an appropriate governance structure, and the implementation of codified values management systems is the basis for the alignment of esteem in economic transactions.

1. Kontext der Diskussion

Das Problem moralischer Anreize wird in der wirtschaftsethischen Literatur relativ selten erörtert. Dahinter mag der ökonomische Stallgeruch des Begriffs „Anreiz“ stecken, vielleicht aber auch die Hoffnung, dass moralisches Handeln keine Anreize brauche, sondern „um seiner selbst willen“ geschehe. Aber auch das wäre ja nur eine andere Form des Anreizes, nämlich das intrinsisch motivierte „um seiner selbst willen“. Die Philosophie stellt dann gewöhnlich auf „Motiv“ um und hofft, damit den Fragestellungen zu entkommen, die sich mit dem Begriff „Anreiz“ verbinden. Schließlich wird das Problem auch dadurch noch erschwert, dass man gelegentlich den Eindruck gewinnt, dass mit der Zuweisung des Prädikats „um seiner selbst willen“ kein analytisches, sondern ein normatives Interesse einhergeht, etwa die Unterscheidung einer „echten Ethik“ von der „bloßen Klugheit instrumenteller Ethik“. Das Beispiel von Amitai Etzioni (1994) ist diesbezüglich sehr instruktiv. In seinem Buch „Jenseits des Egoismus-Prinzips“ findet sich ein Kapitel mit dem Titel „Moralisches Verhalten ist nicht auf ein Anreizsystem zurückführbar“ (Etzioni, S. 135 ff.), in dem er dafür argumentiert, dass Entscheidungen in der Regel von ökonomischen und moralischen Kalkülen ko-determiniert sind. Dabei existieren für Etzioni jedoch nur ökonomisch, nicht moralisch codierte Anreize. Auf die Frage, was denn konkret moralisches Handeln treibt und wie sich dies systematisch beschreiben ließe, bleibt er die Antwort schuldig.

Die Erforschung solcher motivationalen Tiefenstrukturen ist allerdings auch für eine Theorie moralischer Anreize von Interesse. Jedenfalls entbindet einen der Hinweis darauf, es geschehe etwas um seiner selbst willen, nicht von der Aufgabe zu beschreiben und zu erklären, um welches Phänomen es sich dabei handelt und wie die Wirkungsweise dieser Motivationsstruktur ist. Daraus erhellt, dass für anwendungsorientierte Ethiken die theoretische und empirische Erforschung der Beschaffenheit moralischer Anreize und die Mechanismen ihrer Aktivierung und Stabilisierung zentral sind. Sie sind es deshalb, weil sie den Kontext, den Übergangspunkt und das Bindeglied zwischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen, zwischen diskursiven und Implementierungsstrategien markieren. Wer etwas über diese Zusammenhänge wissen will, kommt an einer Theorie moralischer Anreize nicht vorbei. Daher rührt das Interesse der Governanceethik an diesem Themenfeld.

Gelegentlich entsteht, vor allem in der deutschen Diskussion, der Eindruck, als ob es vor allem ökonomische Anreize seien, die moralisches Verhalten induzierten. Demgegenüber hält die Governanceethik es für plausibel, dass auch moralische, psychologische, soziale oder rechtliche Anreize in Betracht gezogen werden, moralisches Verhalten zu triggern und zu stabilisieren. Ich werde auf diese Diskussion im Folgenden zurückkommen, möchte hier aber für den Anfang festhalten, dass bisher moralische Anreize zur Steuerung moralischen Verhaltens von keinem der existierenden Theoriekonzepte genügend in Erwägung gezogen wurden. Jedenfalls enthält keines der einschlägigen nationalen oder internationalen philosophischen und wirtschaftsethischen Lexika oder Handwörterbücher ein entsprechendes Stichwort.

Ich möchte in diesem Aufsatz einige Ideen zu einer Theorie moralischer Anreize erörtern, und zwar vor der Folie der Governanceethik. Ich habe diesen Ansatz bei verschiedenen anderen Gelegenheiten ausführlich erörtert (Wieland 1996, 1999, 2001b) und kann mir daher hier eine umfassende Erörterung und Vertiefung der Ethik der Governance sparen. Nichtsdestotrotz werde ich diejenigen theoretischen Bezugs- und Andockpunkte, die für eine governanceethische Theorie moralischer Anreize von Bedeutung sind, zu Beginn dieser Untersuchung kurz zusammenfassen.

2. Theoretische Bezugspunkte

2.1 Funktionale Differenzierung der Gesellschaft

Soziale Kategorien wie Eigentum, Vertrag, Tausch oder aber eben auch Anreiz verfügen sowohl über eine ökonomische als auch über eine rechtliche, psychologische und moralische Codierung. Kategorien dieses Typs gehören konstitutiv zu modernen Marktgesellschaften und begleiten sie daher von Anfang an. Über sie läuft die strukturelle Kopplung von Systemleistungen – in unserem Fall also die des Moralsystems und des Wirtschaftssystems –, die in funktional differenzierten Gesellschaften der wechselseitigen Stabilisierung und der rekursiven Leistungssteigerung der jeweiligen Funktionssysteme dienen (vgl. Luhmann 1993, S. 453). Sie können diese Leistung für die Gesellschaft deshalb erbringen, weil sie kommunikative Offenheit mit operativer Geschlossenheit verbinden. Ein Beispiel: Im kommunikativ offenen Charakter der Kategorie Anreiz, der sich nur operativ schließt, wenn er an ein bestimmtes Funktionssystem, sagen wir die Ökonomie, angedockt wird, liegt in gewisser Weise wie in einer Nusschale die gesamte Problematik der wirtschaftsethischen Diskussion. Man kann die Kategorie Anreiz an das Ökonomiesystem anschließen, dann bezieht sich dieser Begriff auf ein selbstreferentielles Eigeninteresse, von dem angenommen wird, dass es im Harmoniefall identisch ist mit dem gesellschaftlichen Gesamtinteresse. Was aber geschieht, wenn man diesen Begriff an das Moralsystem andockt? Genau dies ist das Thema dieser Untersuchung, und ihr Gang hängt entscheidend von gesellschaftstheoretischen Überlegungen ab. Genauer: von der Art und Weise, welchen Status eine gegebene Gesellschaft der Moral für das Gelingen sozialer Kooperation zurechnet. Die Entwicklung einer Theorie der Governanceethik bezog sich von allem Anfang an auf die Ausdifferenzierungsproblematik moderner Gesellschaften, nämlich darauf, dass Wirtschaft und Moral, Ökonomik und Ethik getrennte und je eigenständigen Logiken gehorchende autonome Handlungs- oder Reflexionsräume für gesellschaftliche Akteure sind. Soll es bei dieser funktionalen Trennung bleiben? Wenn ja, wie könnte eine Verbindung zwischen diesen Räumen beschaffen sein? Wenn nein, worin bestehen die gesellschaftstheoretischen Alternativen? Alle Wirtschafts- und Unternehmensethiken sehen sich mit diesem Problemvorwurf konfrontiert und müssen Antworten generieren. Nicht selten geschieht dies eher implizit, und

zwar dadurch, dass eine Dominanzstellung der Moral gegenüber der Wirtschaft, der Ethik gegenüber der Ökonomik, oder das gerade Gegenteil angenommen wird. So paradox es klingen mag, aber die gemeinsame Idee beider Vorstellungen liegt darin, dass funktionale Differenzierung entweder glatt abgelehnt oder partiell wieder zurückgenommen wird. Im Gegensatz hierzu bezog sich die theoretische Entwicklung der Governanceethik von allem Anfang explizit auf die Akzeptanz und Weiterentwicklung funktionaler gesellschaftlicher Differenzierung. Es fragt sich dann, welches die Konsequenzen für die Theorie sind.

Diese Frage stand Mitte der achtziger Jahre im Vordergrund meines theoretischen Interesses. Die Arbeiten zu diesem Thema führten schließlich zu dem Ergebnis, „dass in der funktionalen Verselbständigung bei gleichzeitiger Interdependenz gesellschaftlicher Subsysteme das Integrationsproblem moderner Gesellschaften liegt.“ (Wieland 1990, S. 155). In der Konsequenz zeigte sich, dass die daraus resultierende „je eigene Normativität distinkter Handlungssphären von Moral und Wirtschaft der aktuellen Wirtschaftsethikdiskussion letztlich zugrunde“ (ebd., S. 156) liegt. Die gesellschaftstheoretische Figur der Verschränkung von Autonomie und Interdependenz ist bis heute der grundlegende Reflexionspunkt der Governanceethik. Einerseits wird damit die funktionale Differenzierung (Trennung) von Ökonomie und Ethik als irreversibel und produktiv akzeptiert, andererseits bildet diese Differenzierung den nicht hintergehbaren Kontext, Interaktionsmöglichkeiten zwischen Ökonomie und Ethik auszuloten und dann zu gestalten.

2.2 Entkopplung von Begründungs- und Anwendungsdiskursen

In Anlehnung an und Auseinandersetzung mit der Systemtheorie Niklas Luhmanns (vgl. Wieland 1996a, S. 88 ff) wurde in der Verfolgung dieser theoretischen Idee eine ganze Reihe grundsätzlicher Annahmen und Hypothesen der Governanceethik entwickelt. Dabei stand naturgemäß die Frage nach dem Status moralischer Kommunikation in der modernen Gesellschaft im Mittelpunkt.

Auch moralische Kommunikation verdichtet sich in der Moderne zu einem operational geschlossenen und autonomen Funktionssystem der Gesellschaft. Seine Aufgabe ist die Begründung gesellschaftlicher Wertschätzung, die als Achtung/Missachtung auf die Handlungen sozialer Akteure zugerechnet wird. In dieser Funktion, nämlich in der Begründung von Werturteilen für die gesellschaftliche Kommunikation, ist die Moral autonom (auch und gerade gegenüber der Wirtschaft). Zugleich aber sorgt die daraus mit Notwendigkeit folgende Offenheit des Moralsystems für gesellschaftliche Kommunikation dafür, dass sich die Moraldiskurse selbst noch einmal differenzieren, nämlich in Begründungs- und Anwendungsdiskurse. Hinsichtlich der Begründung von Werten ist die Ethik als Reflexionswissenschaft autonom, hinsichtlich deren Anwendung ist sie es nicht. Hier ist sie an das Urteil der anderen Wissenssysteme wie etwa Ökonomie, Technik, Recht oder Politik gebunden. Mit dieser Disposition wurde es möglich, moralische Integrität (ihre Nicht-Instrumentalisierung) systematisch mit ihrer Anwendungsfähigkeit zu verbinden. Die damit implizierte systematische Entkopplung

von moralischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen ist daher wie die Akzeptanz funktionaler Differenzierung ebenfalls konstitutiv für die Governanceethik.

Mit Blick auf die theoretische und anwendungsbezogene Integration beider Diskurse bieten sich aus der Sicht der Governanceethik zwei Ansatzpunkte an. Der eine ist der philosophische Begründungsdiskurs, dem es gelingen muss, sich von der Idee zu lösen, dass aus Letztbegründungen oder Universalisierungen moralischer Normen und Prinzipien ein deduktiver Schluss auf soziale Implementierungsstrategien möglich ist. Die gegenwärtig sich entwickelnde Diskussion über den „Kohärentismus“ (vgl. Badura 2002a und 2002b), der sich auf den angelsächsischen Pragmatismus und das Rawls'sche Überlegungsgleichgewicht bezieht, halte ich in dieser Hinsicht für hoffnungsvoll und weiterführend. Dies setzt eine Wendung in der philosophischen Tradition voraus, die sie vermutlich als eine unangemessene Selbstbeurteilung verstehen wird. Dass dies dennoch einem zeitgemäßen Verständnis der Philosophie entsprechen kann, beschreibt Richard Rorty klar und unmissverständlich:

„Wir meinen, dass die Philosophie nicht mehr zu leisten hoffen kann, als unsere kulturell beeinflussten intuitiven Vorstellungen von dem in verschiedenen Situationen richtigen Handeln zusammenzufassen. Diese Zusammenfassung wird verfertigt, indem man eine Verallgemeinerung formuliert, aus der sich die intuitiven Vorstellungen mit Hilfe unumstrittener Ausgangssätze ableiten lassen. Diese Verallgemeinerung soll unsere intuitiven Vorstellungen nicht fundieren, sondern resümieren.“ (Rorty 2003, S. 247).

Der andere Ansatzpunkt liegt im Bereich der Anwendungsdiskurse und zwar in der Form, dass eine Rückkopplung der Anwendungsdiskurse auf die Begründungsdiskurse angenommen wird, und zwar als ein empirisch angestoßener Lernprozess, der zugleich die Evolution des Moralsystems treibt (Wieland 2001b, S. 28 f).

2.3 Organisationsökonomie

Die mikroökonomische Standardtheorie geht davon aus, dass Marktwirtschaften über Preissignale gesteuert werden, die von deren Akteuren in Entscheidungen umgesetzt werden. Diese Signale sind strikt preisförmig codiert (Angebot/Nachfrage), und eine genuine Moral kommt daher im System der Wirtschaft nicht vor. Die Governanceethik teilt diese polare Systematik nicht, sondern arbeitet statt dessen mit der Unterscheidung von Funktionssystemen (Markt), Organisationssystemen (Unternehmen) und Akteuren (Wieland 1996a, S. 70 ff und 1996b). Während Funktionssysteme wie der Markt monolingual verfasst sind, also nur eine Sprache – die der Preise – verstehen, sind Organisationssysteme wie Unternehmen konstitutiv auf die Fähigkeit angewiesen, polylinguale Diskurse zu generieren und zu stabilisieren. Damit wird es theorietechnisch möglich, genuin moralische Überlegungen in das ökonomische Entscheidungskalkül nicht nur individueller, sondern auch kollektiver Akteure einzuspeisen, und zwar als Bestandteil des ökonomischen Problems selbst. Dieses ökonomische Problem besteht dann

darin, knappe Ressourcen durch Kooperation mittels Organisationen unter Marktbedingungen zu allozieren. Damit ist neben der funktionalen Differenzierung und der Trennung von Begründungs- und Anwendungsdiskursen ein dritter grundlegender Ausgangspunkt der Governanceethik bezeichnet.

Die neoklassische Idee der polaren Gegenüberstellung von Markt als einem preisförmigen Allokationsmechanismus und einem individuellen Akteur, der sich an den Signalen des Systems orientiert und sich bei Strafe der Insolvenz auch orientieren muss, ist selbst ein Reflex der funktionalen Differenzierung der europäischen Gesellschaften. Denn die ökonomische Theorie bildet sich in einem Prozess der moralischen Entleerung ihrer Kategorien, der zu Beginn des 17. Jahrhunderts startet und dann gegen Mitte des 20. Jahrhunderts erfolgreich abgeschlossen ist. Abgesehen von einigen heterodoxen Randdiskussionen ist zu diesem Zeitpunkt das moralische Erbe der antiken und mittelalterlichen Ökonomik aus der Economics eliminiert. Hatte diese ökonomisches Theoretisieren noch als gestaltendes Nachdenken über moralgesteuerte Personalrelation verstanden, so konzipiert jene ihren Gegenstandsbereich als ein Reich systemgesteuerter Sachrelationen:

„Auf der Ebene dieses Systems existieren keine Menschen mehr. Es ist eine intelligente Form, reiner Funktionszusammenhang, eine ideale Ding-Ding-Welt. In ihr strömen Ressourcen in Reaktion auf Preise, komparative Vorteile führen zu einer Verschiebung der Ressourcennutzung, und Arbeit repräsentiert nurmehr eine bestimmte Menge an Fähigkeiten.“ (Wieland 1990, S. 154; vgl. hierzu ausführlicher Wieland 1992, 1998; Biervert/Wieland 1987 und 1990).

Der hier auf diese Weise zusammengefasste Sachstand hatte eine merkwürdige Paradoxie zur Konsequenz, die über viele Jahre hinweg die wirtschaftsethische Diskussion verwirrt und blockiert hat. Denn einerseits sind für das Thema selbst jetzt nicht mehr Philosophie und Theologie allein zuständig, sondern auf Augenhöhe mit ihnen auch die Ökonomik. Andererseits aber war die Ökonomik selbst nicht mehr in einer Position, ethische Probleme als solche zu beurteilen, da sie hart daran gearbeitet hatte, ihr epistemologisches und methodologisches Instrumentarium von Ethik gründlich zu säubern.

Darauf lässt sich aus der Sicht eines Ökonomen in drei Richtungen reagieren. Die erste Möglichkeit ist, dass man von einer Identität oder von einer Konvergenz zwischen dem ökonomischen und dem ethischen Anliegen ausgeht. Die Aufgabe der Wirtschaftsethik ist es dann, moralische Anliegen in ökonomische Problemlagen zu transponieren. Die zweite Möglichkeit geht von der gleichen Sachlage aus, zieht aber genau gegenteilige Schlussfolgerungen. Jetzt besteht die Aufgabe der Ethik darin, die Ökonomik über die speziellen Erfordernisse des ethischen Diskurses aufzuklären und dessen vernunftgesteuerte Berücksichtigungen im Ökonomischen einzufordern. Schließlich die dritte Möglichkeit, die darin besteht, die ökonomische Theorie so zu entwickeln und umzubauen, dass Moral zu einem genuinen Bestandteil

des ökonomischen Problems wird. Die Governanceethik ist aus der Verfolgung der zuletzt erwähnten Option entstanden. Es liegt nicht in der Absicht dieses Aufsatzes, diesen Prozess zu rekonstruieren (vgl. dazu aber im Wesentlichen Wieland 1990, 1993, 1996, 1999, 2001 und Wieland/Becker 2000), aber die entscheidenden Aspekte seien hier kurz benannt.

Der von Lionel Robins (1932, S. 16) formulierte Gegenstandsbereich der Ökonomik „Economics is the science which studies human behaviour as relationship between ends and scarce means which have alternative uses“ wird durch die Governanceethik redefiniert. Das ökonomische Problem besteht im Rahmen der Governanceethik darin, knappe Ressourcen durch organisierte Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen zu allozieren. Ressourcen sind in diesem Zusammenhang Güter und Produktionsfaktoren, aber auch moralische Wertungen und Haltungen der Akteure. Diese Relation zwischen Ressourcen, organisierter Kooperation und Wettbewerb entspricht der Differenzierung der Gesellschaft in Personensystem, Organisationssystem und Funktionssystem. Ich habe weiter vorne bereits erwähnt, dass gerade die Einführung der theoretischen Figur „Organisationssystem“ die theoretische und praktische Thematisierung moralischer Fragen im ökonomischen Kontext erlaubt. Damit ist Wirtschafts- und Unternehmensethik als Bestandteil des ökonomischen Allokationsprozesses und nicht mehr, wie üblich, als Präferenz oder Präferenzbeschränkung individueller Akteure positioniert.

Dass die Standardökonomik Ethik als Präferenzbereich abbildet, ist logisch und unausweichlich. In einem entpersonalisierten ökonomischen System ist nur auf diesem Wege die ökonomische Übersetzung von Tugendethik als Präferenz möglich, wenn man nicht in idealistische Schwärmereien verfallen will. Das Problem der Tugendethik in modernen Marktgesellschaften ist es, dass alle sie einfordern, aber niemand mit der Möglichkeit ihrer wirksamen Aktivierung rechnet. Die Gegenüberstellung von Tugenden individueller Akteure und Systemzwängen eines Funktionssystems führt in aller Regel zu Überforderungs- und Ausweichsituationen für individuelle Akteure. Es ist daher gerade die Einführung von Organisationen, also kollektiven Akteuren, die mit Blick auf die Wirksamkeit von Tugenden für eine andere Situation sorgt. Wer Tugendethik will, muss für die entsprechenden Governancestrukturen sorgen. Dafür gibt es eine Erklärung: Kollektive Akteure benötigen zur Stabilisierung ihrer Transaktionen und zur Mobilisierung ihrer Ressourcen und Kompetenzen moralische Kommunikation auf individueller und kollektiver Ebene. Sie können diese daher nicht nur verstehen und ihr folgen, sie müssen sie bis zu einem bestimmten Grad auch generieren und fördern. Die theoretische Integration dieser Überlegung als modernes Verhältnis von Ökonomie und Ethik wird in der Governanceethik über die „Neue Organisationsökonomik“ (Williamson 1993; Wieland 1996a, Wieland/Becker 2000 und 2003) vollzogen, die durch die simultane Abarbeitung von Tausch- und Vertragsbeziehungen und Vertrags- und Organisationsbeziehungen unter Unsicherheit und Unvollständigkeit charakterisiert ist.

2.4 Empirische Orientierung und Anwendungsbezug

Schließlich kommen wir zum vierten grundlegenden Ausgangspunkt der Governanceethik, nämlich ihre dezidiert empirische Orientierung. Dahinter steht einerseits eine Skepsis gegenüber ökonomischen oder ethischen Theorien, die keinerlei Anwendungsbezug und/oder nur unklare empirische Implikationen haben. Dabei geht es aber nicht nur um die Ablehnung der auf diesem Wege produzierten deduktiven Ergebnislosigkeit, sondern mehr noch um die Einsicht, dass es gerade die empirisch orientierten Arbeiten und die praktischen Erfahrungen der Implementierung sind, die das theoretische Konzept der Ethik der Governance entscheidend beeinflusst und gefördert haben. Im Vordergrund standen dabei bisher Fragen der Corporate Governance (Wieland 1993 und 2002a), der Wertemanagement- und Werteauditsysteme (Wieland 1994, S. 90 ff, Wieland/Grüniger 2000 und Wieland/Fürst 2003), der Standardisierung (Wieland 2001c und 2003b), der Organisation transkultureller Wertschöpfungsketten (Wieland 2002b), des Risikomanagements (Wieland/Fürst 2002), der Corporate Citizenship und der Corporate Social Responsibility (Wieland 2002c und 2003b).

Die Ethik der Governance lieferte schließlich die Zusammenfassung der verschiedenen Diskussionsstränge. Ihre Grundidee besteht in der Überlegung, dass sich alle Probleme und Aspekte der Wirtschafts- und Unternehmensethik mikroanalytisch darstellen lassen als moralische Dimension distinkter wirtschaftlicher Transaktionen. Es ist dann die diskriminierende Zuordnung von Governancestrukturen zur Steuerung und Kontrolle dieser Transaktionen, die darüber entscheiden, ob moralische Anliegen in der Wirtschaft zum Zuge kommen oder nicht. Diese Governancestrukturen können Selbststeuerungsregimes von Individuen, informalen oder formalen Institutionen einer gegebenen Gesellschaft oder die Kooperations- und Koordinationsstrukturen einer gegebenen Organisation sein. In einer formalen Schreibweise lässt sich daher eine vollständige Definition des Gegenstandsbereichs der Wirtschafts- und Unternehmensethik aus der Perspektive der Governanceethik wie folgt geben:

$$T_{m_i} = f(aIS_i, bFI_{ij}, cIF_{ij}, dOKK_i)$$

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

Diese Definition ist vollständig, notwendig und spezifisch. Vollständig heißt, dass damit alle möglichen Strukturen moralischer Steuerung erfasst sind. Notwendig heißt, dass das Gesamt aller Strukturen moralischer Steuerung in ethischen Entscheidungen immer aktiviert ist. Spezifisch heißt, dass diese Definition komparative Aussagen über die Wirksamkeit einzelner Moralregimes generiert.

3. Die Governance moralischer Anreize

3.1 Moralische Anreize und funktionale Differenzierung

Aus der bisherigen Erörterung, vor allen Dingen im Hinblick auf unsere Bemerkungen zur funktionalen Differenzierung und dem polylingualen Charakter von Organisationen, ergibt sich die Problemstellung für Unternehmen, moralsensitive Governancestrukturen zur Abwicklung solcher Transaktionen aufzubauen, die eine moralische Dimension haben. Der von mir eingeführte Begriff des „umfassenden Anreizmanagements“ (Wieland 1999, S. 58) für Organisationen wie etwa Unternehmen besagt im Wesentlichen, dass es aus deren Sicht nicht möglich ist, sich auf das Management ökonomischer Anreize zu beschränken. Moral zählt in den Unternehmen der Wirtschaft, weil und insoweit sie eine Ressource oder Kompetenz der Organisation und ihrer Mitglieder ist. Vor diesem Hintergrund lassen sich personale, organisationale und gesellschaftliche moralische Anreize unterscheiden (vgl. Wieland 1999, S. 64).

Die Idee der Existenz von Anreizen moralischer Natur in der Wirtschaft setzt zunächst einmal voraus, dass das Funktionssystem der Moral eine genuine Leistung für die Gesellschaft und die Wirtschaft inklusive ihrer individuellen und kollektiven Akteure erbringt. Wäre das nicht so, würden solche Anreize nur Rauschen in der Wirtschaft erzeugen. Hinzu kommt, dass die Rückbindung der Moral an ein autonomes Funktionssystem von Bedeutung ist, weil anderenfalls moralische Anreize durch ökonomische, ästhetische, rechtliche oder jedwede anderen Anreize ohne Rest substituierbar wären. Wir haben in dieser Hinsicht ebenfalls bereits festgehalten, dass das Moralsystem der Gesellschaft den Zugang zu normativer Kommunikation eröffnet, über die es Achtung oder Missachtung auf soziales Handeln und Verhalten zurechnet. Dieser Zurechnungsmodus ergibt sich in der Wirtschaft in letzter Analyse aus den Kontingenzen und unvollständigen Vertragsvereinbarungen, die soziale Kooperation ermöglichen. Die Ermöglichung von Kooperation durch Absorbierung oder proaktive Umformung damit einhergehender und gefährdender Erwartungsunsicherheit ist immer schon die Funktion von Moral in Gesellschaften. Es ist diese Ermöglichungs- und Beschränkungsfunktion der Kooperation, auf die moralische Kommunikation sich mit der Zurechnung von Achtung (für Funktionskonformität) und Missachtung (für davon abweichendes Verhalten) bezieht.

Der Stellenwert moralischer Anreize ist grundlegend in diesem Kontext zu sehen. Wie alle anderen Anreize sind sie daraufhin ausgelegt, funktionskonformes Verhalten zu stärken und zu belohnen und die Abweichung davon zu blockieren und zu bestrafen. Die Relevanz moralischer Anreize lässt sich demnach deduktiv aus dem für den Menschen unausweichlichen Zwang zur sozialen Kooperation herleiten, da diese ebenso unausweichlich mit Informations- und Erwartungsunsicherheiten aller Art einhergeht. Moralischen Anreizen kommt demnach die Funktion zu, regelkonformes Verhalten sicherzustellen, indem sie den Verzicht auf nicht-regelkonformes Verhalten fördern. Es ist evident, dass nicht nur moralische, sondern vor allem auch ökonomische und rechtliche Anreize diese Wirkung erzeugen können und auch erzeugen. So zeigt bereits die alltägliche Erfahrung in Unternehmen der Wirtschaft, dass die

Ausgestaltung von Karriereplänen oder Bonisystemen einen erheblichen Einfluss auf die Überlebensfähigkeit moralischer Kommunikation hat. Das mag die reinen Ethiker beunruhigen, ändert aber nichts an dem Sachverhalt, dass eine gelingende unternehmensethische Praxis in hohem und entscheidendem Maße von der moralsensitiven Ausgestaltung ökonomischer und rechtlicher Anreize abhängt.

Hier liegt eine strukturelle Kopplung von Funktionssemantiken vor, die für unser Thema von äußerstem Interesse ist. Es wurde bereits erwähnt, dass Funktionssysteme nur auf der Basis ihrer Leitdifferenzierungen codieren und kommunizieren können, also etwa für die Wirtschaft Angebot/Nachfrage oder Kosten/Ertrag und für die Moral etwa Achtung/Missachtung. Damit es überhaupt zu einer gesamtgesellschaftlichen Kommunikation kommen kann, sind strukturelle Kopplungen zwischen den Funktionssystemen notwendig, die semantisch über Kategorien laufen, die die Fähigkeit zur operationalen Geschlossenheit mit der Möglichkeit kommunikativer Offenheit kombinieren. Solche Kategorien sind operational geschlossen dann und insoweit sie sich auf den Code spezifischer Funktionssysteme beziehen; sie sind dann und insoweit offen, als sie eine semantische Brücke zu den anderen Funktionssystemen schlagen. Kategorien, die solche strukturellen Kopplungen moderner Funktionssysteme ermöglichen, sind etwa der Nutzen, Vertrag, Tausch und eben die uns hier interessierende Kategorie der Anreize. Sie alle durchlaufen mit Beginn des 17. Jahrhunderts einen umfassenden Konnotationswechsel, allerdings nicht mit dem gleichen Ergebnis. Mit Blick auf den Nutzen lässt sich etwa feststellen, dass gerade die bereits erwähnte ethische Entleerung der Nutzenkategorie durch ökonomische Theorie (operative Schließung; vgl. hierzu Wieland/Biervert 1990 und 1993) diese schließlich in eine Form gebracht hat, die sie zu einer der Leitkategorien ökonomischen Denkens aufsteigen ließ. Gleichzeitig hat vor allen Dingen der angelsächsische Utilitarismus mit seinen Forschungen und Überlegungen dafür gesorgt, dass die Kategorie des Nutzens auch philosophisch zu einer der Leitkategorien der modernen Gesellschaft werden konnte. Am Beispiel des Nutzens ließe sich exemplarisch zeigen, dass funktionspezifische Arbeit „am ethischen Begriff“ der Schlüssel für die strukturelle Kopplung und damit auch für das Zusammenwirken verschiedener Funktionssysteme einer Gesellschaft ist. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch für die Kategorie des Vertrages nachzeichnen, da wir hier sowohl auf Seiten der Philosophie als auch auf Seiten der ökonomischen Theorie erhebliche theoretische Anstrengungen konstatieren können. Ähnliches gilt für die Kategorie des Tausches, die sowohl in der ökonomischen Theorie als auch in der Soziologie und Sozialpsychologie von grundlegender Bedeutung ist.

Für den Begriff der Anreize lässt sich von dieser funktionspezifischen Kooperation nicht reden. Hier finden wir eine hoch entwickelte Diskussion in den Reihen der Ökonomen, aber eher verlegenes Schweigen auf Seiten der Philosophie. Lediglich der Psychologe Lawrence Kohlberg hat mit seiner Theorie der Psychologie der Moralentwicklung versucht, hier Brücken zu schlagen. Ich werde später darauf noch ausführlicher zurückkommen. Hier sollen zunächst noch einmal die Konsequenzen dieses Mangels einer moralischen Arbeit an der Kate-

gorie des Anreizes dargestellt werden. Wenn es richtig ist, dass solche Kategorien die Schlüssel sind zur „Kooperation“ verschiedener Funktionssysteme, und wenn es richtig ist, dass sie simultan operationale Geschlossenheit und kommunikative Offenheit miteinander verbinden, dann folgt daraus, dass ihnen eine zentrale Rolle als Medium gesellschaftlicher Kommunikation zukommt. Das setzt voraus, dass es eine Ebene der Funktionssysteme gibt, auf der moralische Ansprüche zunächst funktionsspezifisch codiert werden können, und dass es die Ebene der Organisationssysteme gibt, auf der die verschiedenen Sprachspiele decodiert und miteinander in Bezug gebracht werden können. Hier zeigt sich erneut die strategische Bedeutung der Organisationssysteme, die polylinguale Sprachspiele nicht nur organisieren können, sondern die sie konstitutiv zu ihrer eigenen Bestandserhaltung benötigen. Dies gilt für alle Arten von Organisationen, für Unternehmen ebenso wie für Kirchen und Universitäten.

Es zeigt sich fernerhin erneut, dass in einem strategischen Sinne das gesamte Projekt der Wirtschaft- und Unternehmensethik an einer zutreffenden Theorie moralischer Anreize hängt, weil es sonst nicht möglich sein wird, das Thema Moral und Ökonomie unter der akzeptierten Randbedingung funktionaler Differenzierung theoretisch zu verarbeiten. Man kann sich stattdessen auf die Seite der Ökonomie stellen und die Wirkungen ökonomischer Anreize auf moralische Settings untersuchen. Oder man kann sich auf die Seite der Moral stellen und mit dem Hinweis auf „Instrumentalisierung der Moral“ durch Ökonomie eine solche Forschung ablehnen. Aber dies scheint mir doch eine außerordentlich unfruchtbare Diskussion zu sein, die nicht verstanden hat, dass gerade nicht die „Ökonomisierung der Moral“ oder die „Moralisierung der Ökonomie“ die Lösung des Integrationsproblems funktional differenzierter Gesellschaften sind, sondern – jedenfalls auf einer theoretischen und intellektuellen Ebene – die Erarbeitung einer gesellschaftlichen Semantik, die es ermöglicht, das Problem ökonomischer Moral so in die Systeme der Gesellschaft einzuspeisen, dass es dort erstens nicht nur Rauschen erzeugt, sondern verständlich ist und zweitens auch eine gemeinsame Gestaltung unter Beibehaltung der Funktionsdifferenz ermöglicht. Aus diesen Erwägungen heraus ist die Arbeit einer Theorie moralischer Anreize aus der Sicht der Governanceethik ein strategisches Projekt.

3.2 Das Wesen moralischer Anreize

Mit der bisherigen Diskussion ist die mögliche Relevanz einer Theorie moralischer Anreize geklärt, nicht aber das Wesen und die Aktualisierung moralischer Anreize im Anwendungsbezug. Es ist wichtig zu verstehen, dass damit zwei verschiedene Fragestellungen aufgeworfen sind. Die erste Frage lautet: Was sind moralische Anreize? Die zweite lautet: Warum folgen soziale Akteure diesen Anreizen? Dem aufmerksamen Leser wird an dieser Stelle auffallen, dass diese Unterscheidung auch deshalb wichtig ist, weil sie die Erklärung dafür liefert, warum Akteure moralischen Anreizen aus ökonomischen und rechtlichen Erwägungen oder aus einer Mischung diverser Motive folgen können, ohne dass damit moralische Anreize zu ökonomischen, rechtlichen oder sonstigen Entitäten mutierten. Es scheint mir gerade die

Vermischung dieser beiden Fragen zu sein, die in der Vergangenheit immer wieder dazu geführt hat, dass die erforderlichen theoretischen Überlegungen zu diesem Thema nicht in genügendem Umfang vorangekommen sind.

Gehen wir also zur ersten Frage: Was sind moralische Anreize? Es ist nach dem bisher Erörterten nicht weiter verwunderlich, dass sich die Literatur zu diesem Thema in engen Grenzen hält und außerordentlich heterogen ist. Wenn man die Sache auf einen knappen Nenner bringen will, dann findet sich im Wesentlichen eine eher randständige Erörterung des Themas in den Politikwissenschaften und in der Theorie öffentlicher Güter. In beiden Disziplinen sind moralische Anreize in der Regel differenztheoretisch definiert, das heißt, moralische Anreize sind i) keine ökonomischen (materiellen, extrinsischen), sondern ii) immaterielle und intrinsische Anreize. In Abgrenzung zu *materiellen* Anreizen wie Güter oder Einkommen (vgl. Hardin 1990, Goulet 1994) werden moralische Anreize als *immateriell* definiert. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die leistungsbezogene Zuweisung von Achtung oder Anerkennung, entweder für die Erbringung eines öffentlichen Gutes oder für regelkonformes Verhalten. Diese Unterscheidung „materiell/immateriell“ spielte eine gewisse Rolle bei der komparativen Erforschung ökonomischer Systeme, also etwa Kapitalismus (materielle Anreize) und Sozialismus (immaterielle Anreize).

Weiterhin werden *extrinsische* und *intrinsische* Anreize unterschieden. Die ersteren werden dem Bereich der Ökonomie zugeordnet, während die letzteren eine Motivationshaltung zur Normbefolgung markieren, die gerade nicht ökonomisch sein soll (Kreps 1997). Dieses intrinsische Motiv wird um seiner selbst willen befolgt und kann nicht oder nicht vollständig durch extrinsische Anreize ersetzt werden (vgl. Osterloh/Frey 2000). Mehr noch: Die Dominanz extrinsischer Motive kann zur Zerstörung intrinsischer Motive führen. Dass ein intrinsisches Motiv um seiner selbst willen befolgt wird, meint, dass es „nicht nur aufgrund externer Belohnung oder zur Vermeidung negativer Sanktionen befolgt“ wird (Opp 1997, S. 93).

Eine weitere Variante (vgl. Kirchgässner 1998) der Charakterisierung moralischer Anreize betont, dass immer dann von moralischen Anreizen die Rede sein könne, wenn Akteure unter Missachtung ihrer Eigeninteressen und unter Anleitung einer altruistischen Motivation ein öffentliches Gut erstellen.

Wenn wir die Problematik der Behauptung unerörtert lassen, dass moralisches Verhalten immer dann vorliegt, wenn Eigeninteresse aus altruistischen Gründen missachtet oder gar geschädigt wird, dann lassen sich diese Unterscheidungen in Form einer Anreizmatrix einordnen.

Anreize	extrinsisch	intrinsisch
ökonomische	materielle Anreize	
moralische		immaterielle Anreize

Abb. 1: Anreizmatrix I

Die Schwächen der angeführten Definitionen fallen mit Hilfe der Matrix sofort ins Auge. Denn es ist ja wenig einsichtig, von der Nicht-Existenz extrinsischer moralischer Anreize auszugehen. Achtung, Missachtung oder Anerkennung werden extern zugewiesen und können nicht intern „um ihrer selbst willen“ verliehen werden. Umgekehrt muss man auch festhalten, dass immaterielle ökonomische Anreize eine bedeutende Rolle spielen, denn Motive wie nicht-pekuniärer Nutzen, Befriedigung von Eigeninteresse, aber auch die Identifikation sind intrinsischer und zugleich ökonomischer Natur. Die Vervollständigung der Anreizmatrix zeigt daher die folgende Formel:

Anreize	extrinsische	intrinsische
ökonomische	materielle (Einkommen, Güter, Preise, ...)	immaterielle (Nutzen, Eigeninteresse, Identifikation, ...)
moralische	immaterielle (Achtung, Missachtung, Anerkennung, ...)	immaterielle (habitualisierte Pflichten, Normen, Tugenden, ...)

Abb. 2: Anreizmatrix II

Die Anreizmatrix II zeigt, dass moralische Anreize nicht zwingend intrinsisch sein müssen im Sinne eines habitualisierten Verhaltensmotivs, dem um seiner selbst willen gefolgt wird. Die gegenteilige Annahme kann sich auf eine Philosophietradition stützen, die von Hume bis Kant reicht. Gemeinsam ist dieser die Annahme, dass Akteure nicht durch äußere Motivation dazu überredet oder gezwungen werden müssen, sich den Erfordernissen der Moral anzupassen. Es wird angenommen, dass die Befolgung moralischer Gebote mehr oder weniger eine Art anthropologische Konstante menschlicher Existenz sei. Die philosophische Tradition geht in der Mehrzahl davon aus,

„dass wir so veranlagt sind, dass wir von Natur aus genügend Motive haben, die uns zum gebotenen Handeln führen, ohne dass äußere Sanktionen notwendig wären, jedenfalls keine Sanktion in der Form von Belohnung oder Strafen, die von Gott oder dem Staat gespendet oder verhängt werden. Im Grunde sind sowohl Hume als auch Kant soweit wie möglich von der Ansicht entfernt, nur wenige seien zu moralischer Erkenntnis befähigt und alle oder die meisten Menschen müssten mit Hilfe solcher Sanktionen dazu gezwungen werden, das Rechte zu tun.“ (Rawls 2002, S. 37 f).

Die Grundlage der Annahme habitualisierter Normbefolgung liegt also in einer Mischung aus anthropologischen und erkenntnistheoretischen Setzungen. Die moralische Sache um ihrer selbst willen zu befolgen bedeutet daher nichts weiter als die Annahme, dass Menschen von

Natur aus so determiniert sind, dass der moralischen Erkenntnis auch ein moralisches Handeln entspricht oder zumindest doch entsprechen kann.

Bei Lichte betrachtet ist allerdings auch diese Konstruktion alles andere als ein Befolgen der Moral um ihrer selbst willen. Denn erstens würde mit dem naturgemäßen oder habitualisierten Befolgen von moralischen Regeln selbst ein Motiv befriedigt, nämlich das, in Einklang mit seiner natürlichen Veranlagung oder seinem Habitus zu leben. Weiterhin wäre dabei zu beachten, dass der Zusammenhang zwischen naturgemäßer und erkenntnistheoretischer Veranlagung und Habitualisierung durch einen sozialen Lernprozess vermittelt wird, der selbst den Regeln positiver und negativer Sanktionen, materieller und immaterieller Anreize unterworfen ist. Schließlich bleibt festzuhalten, dass sich hinter der hier erörterten Auffassung eine Vermischung der beiden Fragen, nämlich was moralische Anreize sind und was der Weg ihrer Aktivierung ist, verbirgt. Genau genommen wird die erste Frage – was sind moralische Anreize? – mit der zweiten Frage nach dem Modus ihrer Aktivierung – nämlich um ihrer selbst willen befolgt zu werden – beantwortet. Diese Verquickung ontologischer Statutsfragen mit prozeduralen Aktivierungsmechanismen ist nach meinem Dafürhalten, wie bereits erwähnt, eine zentrale Ursache, warum moralische Anreize bisher so wenig erforscht sind.

4. Moralische Anreize als Entwicklungsproblem

Kohlbergs Psychologie der Moralentwicklung bildet hier die entscheidende Ausnahme. Sein Thema ist bekanntermaßen die Moralentwicklung bei Kindern und Jugendlichen bis hin in das Erwachsenenalter. Er grenzt sich dabei grundsätzlich von seinen Vorgängern ab, die auf Internalisierung abstellten. Internalisierung meint, dass Moralentwicklung bei Individuen ein Lernprozess ist, moralischen Regeln auch in Situationen zu entsprechen, in denen es keine Überwachung und keine Sanktionen gibt – dies selbst dann, wenn es einen entsprechenden Impuls geben sollte, diese Regeln zu verletzen. Die Kohlbergsche Theorie ist selbst erwachsen aus einer Kritik naiver „Um-seiner-selbst-willen“-Theorien, weil dafür keine validen empirischen Korrelate festgestellt werden konnten. Kohlberg ändert daher den Fokus seiner empirischen Moralforschung von Internalisierung auf Situationsabhängigkeit, das heißt die Kontextualisierung moralischer Ansprüche durch lokale Situationen. Gerade weil aus dem normativ wohlbegründeten Satz „Du sollst ehrlich sein im Geschäft“ keinerlei Voraussagen auf die Realisierung dieser Norm durch Geschäftsleute möglich ist, ist die Umstellung auf lokale Kontextualisierung entscheidend, weil „die Bezugnahme auf situative Kräfte eben dies aber leistet.“ (Kohlberg 1996, S. 11). Kohlbergs Abstellen auf Situationen deckt sich mit der Betonung lokaler Gerechtigkeit durch die Governanceethik. Darin ist reflektiert, dass die Kenntnis und Bejahung moralischer Überzeugungen oder Einstellungen noch keineswegs zu einem moralischen Handeln führen. Im Gegenteil, gerade die Experimente Kohlbergs zeigten, dass Personen, die Unehrlichkeit für sehr schlimm halten oder ablehnen, in den Experimental-

situationen mit gleicher Wahrscheinlichkeit lügen wie solche Personen, die diese moralischen Gebote nur mit Einschränkungen hinzunehmen bereit sind. Die Forschung Kohlbergs führt im Ergebnis zu den bekannten sechs Stufen moralischer Entwicklung, die allerdings konsequenterweise nicht sequentiell im Sinne eines Internalisierungsprozesses gemeint sind, sondern situativ. Situativ meint, dass es eine Relation gibt zwischen einem sozialen Kontext und der Aktivierung unterschiedlicher Moralstufen. „Die Rangfolge der Moralstufen repräsentiert nur eine Hierarchie bestimmter Situationen. Niemand wird beim Feilschen auf einem orientalischen Basar mit Stufe sechs argumentieren, so wie ja auch niemand die formalen Operationen im Sinne von Piaget benutzt, um ein Auto zu steuern oder ein Bild zu malen. Eine mitreißende Novelle schreiben oder einen wirklich guten unanständigen Witz erzählen zu können, erfordert die Fähigkeit, die unteren moralischen Urteilsstufen mitverwenden zu können; die Unfähigkeit, sich in diese Stufen hineinzudenken, ist das Zeichen des selbstgefälligen Pedanten und Tugendwächters.“ (Kohlberg 1996, S. 70 f, FN 7). Soziale Akteure sind daher zu moralischer Regression, also zur Aktivierung niedriger Moralstufen im Kohlbergschen Sinne, fähig und müssen dies auch als soziale Wesen sein. In der Erarbeitung der sechs Stufen moralischen Urteilens selbst unterscheidet Kohlberg daher sehr genau zwischen dem, was normativ gesehen moralisch ist, und den Gründen, das normativ Begründete zu realisieren – oder eben auch nicht. Eine knappe Zusammenfassung liefert folgendes Bild:

Auf dem Niveau I präkonventioneller Moral besteht diese darin, Regeln einzuhalten, gehorsam zu sein, keinen Schaden zuzufügen, die Interessen anderer und die eigenen zu bedienen und einen fairen, gleichwertigen Austausch zu sichern. Gründe dafür sind das Vermeiden von Strafen, die Anerkennung von Macht und Autorität und die Befriedigung eigener Interessen und Bedürfnisse.

Auf dem Niveau II einer konventionellen Moral bedeutet moralisches Handeln Erwartungen zu entsprechen, sich rollenkonform zu zeigen, ehrenwerte Absichten zu haben und in Beziehungen Vertrauen, Loyalität, Wertschätzung und Dankbarkeit zu empfinden. Auf den Stufen 3 und 4 werden als Aktivierungsgründe zum Befolgen explizit moralischer Anreize genannt: die Anerkennung durch andere, die Gewinnung von Zuneigung der anderen, der Glauben an die Reziprozität menschlicher Interaktion, der Wunsch, die einmal akzeptierten Regeln und deren Autorität zu erhalten und zu rechtfertigen und schließlich ein Interesse am Funktionieren der Institution und die Befriedigung des eigenen Gewissens, das die selbst übernommenen Verpflichtungen anmahnt.

Auf dem höchsten Niveau III schließlich, dem postkonventionellen oder prinzipiengeleiteten Niveau, finden wir unter dem Gesichtspunkt moralischer Anreize ein Interesse an Gerechtigkeit, die Schätzung sozialer Beziehungen und den Wunsch, selbst gewählten ethischen Prinzipien zu folgen. Die Gründe, diesen Anreizen zu folgen, liegen in einem Gefühl der Verpflichtung zum Wohl und zum Schutze der Rechte aller Menschen, in einem utilitaristischen Kalkül der Erzielung eines gesellschaftlichen Gesamtnutzens sowie in dem Glauben an die

Rationalität moralischer Prinzipien und einer persönlichen Verpflichtung ihnen gegenüber (vgl. Kohlberg 1996, S. 130 ff).

Wenn wir also moralische Anreize mit Kohlberg in einer ersten Annäherung definieren als „das zu tun was rechtens ist“, dann finden wir zusammengefasst im Wesentlichen i) den Gehorsam gegenüber Regeln, ii) Fairness als gerechter Interessenaustausch, iii) Rollenerwartungen zu entsprechen, iv) in sozialen Beziehungen Loyalität, Wertschätzung und Dankbarkeit zu empfinden, v) Pflichten zu erfüllen und ein allgemeines Interesse an Gerechtigkeit in sozialen Vertragsbeziehungen sowie kognitive Konsonanz bei der Befolgung selbst gewählter ethischer Prinzipien. Mit Blick auf die Frage, warum diesen sozialen Anreizen gefolgt wird, finden wir i) Vermeidung von Strafe, ii) Akzeptanz überlegener Macht und Autorität, iii) Verfolgung eigener Interessen und Bedürfnisse, iv) Anerkennung und Zuneigung von anderen, v) die Schaffung von Erwartungssicherheit gesellschaftlicher Regeln, vi) die Wertschätzung sozialer Bindung zum eigenen und zum Nutzen aller und schließlich vii) eine Präferenz für intersubjektiv geteilte universale moralische Prinzipien.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, dass die höchste Stufe dieser Moral, nämlich die Stufe 6, von keiner der getesteten Personen, die längsschnittlich untersucht wurden, erreicht wurde (ebd., S. 301). Die Stufe 6 entspricht noch am ehesten der philosophischen Moraldiskussion, die moralische Prinzipien aus intellektueller Einsicht und um ihrer selbst willen befolgt sehen will. Daher hat die Stufe 6 im System Kohlbergs im Wesentlichen eine methodologische Funktion, nämlich sozusagen als eine theoretische, begriffliche Formulierung einer höchsten Stufe den Maßstab für die darunter liegenden fünf Stufen zu liefern. Empirisch, um es noch einmal zu wiederholen, konnte diese Stufe nicht verifiziert werden. „Unsere Längsschnittdaten verhalfen uns aber bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu dem Material, das nötig wäre, unsere Hypothesen zu verifizieren oder eine ausführliche Beschreibung für das Auswertungsmanual zusammenzustellen, die die zuverlässige Identifikation einer Stufe 6 ermöglichen würde.“ (ebd., S. 302).

Als Ergebnis der Diskussion halten wir daher vorläufig fest, dass moralische Anreize ausschließlich immaterieller Natur sind, während ökonomische Anreize sowohl immaterieller als auch materieller Natur sein können. Moralische Anreize sind Werte wie Achtung, Anerkennung, Regeleinhaltung, Gehorsam, Loyalität, Wertschätzung, Dankbarkeit, Pflichterfüllung, Prinzipienkonsistenz – die entweder im sozialen Tausch auf einen Akteur durch einen anderen Akteur für konformes Verhalten zugewiesen oder durch Selbstbeobachtung selbst zugewiesen werden. Ersteres nenne ich die Fremdreferenz moralischer Anreize, zweiteres nenne ich die Selbstreferenz moralischer Anreize. Moralische Anreize in dieser Form der Zurechnung durch Selbstwahrnehmung oder Selbstkonsistenz und Fremdwahrnehmung oder Sozialkonsistenz kann auf individuelle und kollektive Akteure wie etwa die Organisationen der Wirtschaft hin erfolgen. Der Anreiz besteht genauerhin darin, dass soziales Handeln oder Verhalten, das moralischen Werten wie den oben erwähnten folgt, geschätzt und belohnt werden kann, weil und insoweit deren Legitimität in einer individuellen oder kollektiven Person

und in einer Gesellschaft verankert ist. Wie bereits erwähnt, sind moralische Anreize ihrem Wesen nach immateriell, aber kontextualisiert und in lokalen Situationen können sie materielle Konsequenzen haben, weil und insoweit sie Handeln und Verhalten determinieren. Das ist der Grund, warum die Governanceethik sich prominent für die ökonomischen Konsequenzen moralischer Kommunikation interessiert.

Hier liegt auch einer der entscheidenden Unterschiede zwischen moralischen und funktional differenzierten ökonomischen Anreizen. Erstens: Ökonomische Anreize können ihrem Wesen nach immateriell und materiell sein. Zweitens: Ihr Fundament sind ausschließlich selbstreferentielle Affekte, die nicht auf die Zurechnung von Werten, sondern auf den Zuwachs an Wert zielen. An dieser Stelle können wir auch eine weitere Unterscheidung markieren, die bisher nur unterstellt war, nämlich die zwischen Motiven und Anreizen. Die Zurechnung auf Motive setzt handlungstheoretisch an, die auf Anreize ist strukturtheoretischer Natur. Wer daher moralische Anreize als nur intrinsische definiert, redet nicht über Anreize, sondern über Motive. Motive werden zu Anreizen, wenn sie intrinsisch und extrinsisch gesteuert sind, wenn sie sowohl auf Selbst- als auch auf Fremdreferenz verweisen. Genau in dieser Verschränkung vollzieht sich ihre Strukturierung, und genau dies definiert sie.

5. Die Aktivierung moralischer Anreize

Warum folgen soziale Akteure moralischen Anreizen? Auch mit Blick auf diese Frage hat die Diskussion der Kohlbergschen Stufen der Moralentwicklung eine ganze Reihe von Aktivierungsmechanismen offengelegt, die zusammengefasst mit negativer und positiver Sanktionierung beschrieben werden können. Im Unterschied zu den moralischen Anreizen selbst können die Mechanismen ihrer Aktivierung durchaus auf materielle und immaterielle Motive zurückgreifen. Als Beispiel für letztere seien kognitive Konsonanz, Zuneigung, Gefühle, Gewissen und ähnliches angeführt. Für die materiellen Motive sei auf akteursexterne Bestrafungsmacht und akteursinterne Bedürfnisbefriedigungsstrategien verwiesen.

Ganz im Kohlbergschen Sinne wollen wir daher zwischen dem ontologischen Status und der Prozessdimension, also zwischen moralischen Anreizen und dem Mechanismus ihrer Befolgung/Nichtbefolgung unterscheiden. Damit es überhaupt zur Befolgung moralischer Anreize kommen kann, geht 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. Ohne gelingende Selbstwertschätzung gelingt sozialen Akteuren keine Identitätsbildung; ohne Identitätsbildung sind sie nicht in der Lage, kooperative soziale Akteure zu sein. Letztlich ist es daher die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstachtung und Fremdachung, die das Motiv zur Befolgung moralischer Anreize bildet. Damit ist unsere Fragestellung in den Zusammenhang gelingender menschlicher Kooperation gestellt. Koope-

ration setzt Akteure mit gelungener Identitätsbildung voraus, die sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber Achtung und Anerkennung empfinden – sei es als menschliches Wesen, als Bürger oder aber eben als Mitglied eines Kooperationsprojektes wie etwa ein Unternehmen der Wirtschaft. Akteure, die die moralischen Spielregeln der Kooperation auf den verschiedenen Ebenen der Gesellschaften einhalten und entwickeln – sei es aus Gründen der Selbstidentität, sei es aus Gründen, einen Beitrag zur sozialen Erwartungssicherheit zu leisten –, ermöglichen damit der Wirtschaft vermehrte Tauschbeziehungen und vertiefte Arbeitsteilung mit den entsprechenden Wohlfahrtseffekten auf allen Seiten.

Moralische Anreize sind moralisch codierte Wertschätzungen, welche die Werte, um deren willen man geschätzt werden will oder sich selbst schätzt, in Erscheinung treten lassen, mit Leben erfüllen und damit bestätigen. Das ist der Grund, und dieses nur in Parenthese, warum die Governanceethik im Anwendungsbezug von Wertemanagementsystemen und nicht von Ethikmanagementsystemen spricht. Solche Managementsysteme konstituieren und aktivieren nämlich nicht „die Ethik“, sondern ein soziales System moralischer Wertschätzung. Es ist daher gerade die Wertesensibilität des Governancemechanismus „Wertemanagementsystem“, die dafür sorgt, dass individuelle und kollektive Akteure moralischen Anreizen folgen können und auch folgen. Während es für individuelle Akteure nur eine Governancestruktur von vielen ist, ist es für kollektive Akteure jedoch die einzige Struktur, über die sie verfügen, um moralische Anreize zu kodifizieren und zu realisieren. Wertesensibilität kann nämlich auf der Ebene des individuellen Akteurs auch auf Erziehung oder religiösen Überzeugungen beruhen; bei kollektiven Akteuren ist sie eine Funktion der Implementierungsqualität von Wertemanagementsystemen und deren Audits (vgl. hierzu Wieland/Grüniger 2000, Wieland/Fürst 2003).

Wir haben bereits erklärt, warum der Begriff moralischer Anreize seine Wirksamkeit ausschließlich auf der Ebene von Organisations- und Personensystemen finden kann, nicht aber auf der Ebene von Funktionssystemen. Was noch geklärt werden muss, ist in welcher Form diese Anreize in den Organisationen der Wirtschaft anfallen. Ich habe dafür vor einiger Zeit den Begriff der moralischen Güter (Wieland 1996a) vorgeschlagen, der knapp formuliert darauf hinausläuft, dass Wertschätzungen als Bestandteile eines marktfähigen Gutes mit zugewiesen werden. Gerade weil Wertschätzungen knapp sind und keinen Preis haben, deshalb nicht marktfähig sind, bedarf es dieser Ankopplung an marktfähige Güter und Transaktionen. Verallgemeinert, formalisiert und in die Struktur der Governanceethik integriert wird der Begriff der moralischen Güter in der Figur T_m gefasst, also der moralischen Dimension einer ökonomischen Transaktion, mit deren Gelingen sich ökonomischer Wert und moralische Wertschätzung simultan allozieren. Diesen Gesichtspunkt gilt es jetzt zum Abschluss der Untersuchung noch etwas genauer zu betrachten.

6. Moralische Güter und moralische Anreize

6.1 Der Gütercharakter der Moral

Wir haben an anderer Stelle die moralische Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion als „moralische Disposition und Ansprüche an wirtschaftliche Transaktionen“ definiert, „die entweder aus einer Selbstverpflichtung des jeweiligen Akteurs oder aber aus vorrangigen, gesellschaftlich akzeptierten Überzeugungen legitimiert sind.“ (Wieland 2001a, S. 9). Diese Definition ist so geschnitten, dass sich damit die Analyse moralischer Güter mit der moralischen Anreize verknüpfen lässt. Es geht um den moralischen Charakter von Gütern oder Dienstleistungen einerseits und um den moralischen Charakter eines Kooperationsprojektes zur Erstellung solcher Güter und Dienstleistungen andererseits.

Die ökonomische Theorie unterscheidet herkömmlicherweise Suchgüter, Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter. Differenzkriterium ist dabei der Grad an unvollständigen Informationen und Erwartungsunsicherheit über die Beschaffenheit des Gutes oder der Dienstleistung. Suchgüter bieten in dieser Hinsicht die wenigsten Probleme, da sie durch einfache Inspektion von Qualität und Preis geprüft werden können. Die Eigenschaften von Erfahrungsgütern wie Lebensmittel, Autos oder Weiterbildungsmaßnahmen sind erst durch die Nutzung, also nach dem Erwerb, sicher festzustellen. Hier steigt das Opportunismusrisiko für den Käufer an. Das gilt für Vertrauensgüter in einem noch höheren Maße, weil der Konsument des Gutes oder der Dienstleistung auch nach dem Erwerb oder der Nutzung nicht deren Qualität prüfen kann. Dazu fehlen ihm, wie etwa bei Arzt- oder bestimmten Gelddienstleistungen, einfach Kompetenz und Information. Während aber bei Erfahrungsgütern gelungene Markenbildung als Kompensation für diese Unsicherheit auf Seiten des Konsumenten reicht, müssen die Anbieter von Vertrauensgütern in Reputation für Integrität, also für moralische Präferenzen, investieren.

Die Governanceethik führt eine vierte Art von Gütern ein, nämlich die der Moralgüter. Moralgüter sind etwa Humankapital, Alkohol oder Kernkraftwerke, gentechnisch veränderte Nahrungsmittel oder Gesundheitsdienstleistungen, die sich von Vertrauensgütern vor allen Dingen dadurch unterscheiden, dass ihre Legitimität, also ihre gesellschaftliche Akzeptanz, entweder erst erzeugt oder erneuert werden muss. Bei Moralgütern zählt also nicht alleine das Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern ihre moralische Legitimität. Kernkraftwerke sind nicht mit dem Hinweis auf effiziente Stromversorgung durchzusetzen, sondern bedürfen der gesellschaftlichen Legitimität, weil sie mit Problemen wie etwa dem der Entsorgung verknüpft sind, die einen massiven Einfluss auf die Lebensbedingungen der gesamten Gattung Mensch nehmen können. Arbeitsverträge sind systematisch unvollständig und daher nicht allein über Kontrolle und Anreize zu gestalten, sondern auch durch Anerkennung und andere Statusgüter (vgl. im Detail Wieland 1996a). Dies nicht zu sehen ist ein schwerer Managementfehler, der ökonomische Konsequenzen haben kann.

In gewisser Weise treten daher zu dem Problem der Informations- und Erwartungsunsicherheit bei Moralgütern noch massiv die Dimensionen der Legitimität und Akzeptanz in den Vordergrund. Damit ist gesagt, dass Unternehmen als Kooperationsprojekte immer eine moralische Dimension haben. Es scheint aber auch klar zu sein, dass Unternehmen, die Vertrauens- oder Moralgüter im Markt anbieten, einen größeren Bedarf an moralischer Achtung (Wertschätzung) haben als etwa die Hersteller von Suchgütern. Dieser Achtungsbedarf gilt sowohl im Innern zur Motivierung der Kooperationssteilnehmer, als auch nach außen im Hinblick auf Konsumenten und andere gesellschaftliche und politische Akteure. Unternehmen werden daher ihr strategisches und operatives Management mit zusätzlichen moralsensitiven Governancestrukturen umzusetzen suchen. Dabei sollten allerdings in Prüfverfahren und Prüfkriterium die Unterschiede zwischen Vertrauensgütern und Moralgütern beachtet werden.

Güter/Dienstleistungsart	Prüfverfahren	Prüfkriterium	Beispiel
Suchgüter	Inspektion	Qualität (Preis)	Kleidung Schrauben
Erfahrungsgüter	Nutzung	Qualität (Preis)	Lebensmittel Autos
Vertrauensgüter	Reputation	Integrität	Arzt, Gelddienstleistungen
Moralgüter	Legitimität	Akzeptanz	Humankapital Kernkraftwerke

Abb. 3: Güter, Dienstleistungen und Moral

Ob ein Gut oder eine Dienstleistung ein Vertrauensgut ist oder nicht, ergibt sich aus seiner Eigenschaft mit Blick auf Informations- und Erwartungssicherheit. Ob etwas ein Moralgut ist oder nicht, ergibt sich aus dem Ergebnis diskursiver gesellschaftlicher Bewertungen. Das hat zur Konsequenz, dass faktisch alle Güter zu Moralgütern werden können, nämlich dann, wenn sie zum Gegenstand moralischer Diskurse in der Gesellschaft werden. Die Erörterung der Sozialverträglichkeit der Herstellung von Kleidung oder der Umweltverträglichkeit von Autos macht aus Such- und Erfahrungsgütern schlagartig Moralgüter. Es ist daher die Aufgabe eines nachhaltigen Managements, diesem Gesichtspunkt gebührende Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Strategie des Managements darauf abzielt, das Abdriften von Such- und Erfahrungsgütern in den Bereich von Moralsystemen zu verhindern oder umgekehrt selbst die Repositionierung dieser Güter durch Kontextwechsel proaktiv anzustreben. Die Zigarettenindustrie mit ihrem Produkt ist in dieser Hinsicht ein Beispiel. Sicherlich wäre es der Zunft der Zigarettenhersteller am liebsten, wenn ihr Gut im Bereich der Erfahrungsgüter angesiedelt wäre und nicht, wie es heute der Fall ist, mehr und mehr in den Bereich der Moralgüter abdriftet. Darauf können sich die erwähnten unterschiedlichen Strategien aufbau-

en. Die eine besteht darin, dieses Abdriften um jeden Preis zu verhindern, die andere kann darin bestehen, die moralischen Qualitäten des Suchgutes Zigaretten entsprechend hervorzuheben und für deren Legitimität zu werben. Wie dem auch immer sei, Wertemanagementsysteme und Werteauditsysteme sind in beiden Varianten geeignete Mechanismen, Wertschätzung des Unternehmens für Konsumenten oder Bürger mittels Wirtschaftsgüter auf der Grundlage der Ergebnisse gesellschaftlicher Moraldiskurse zu allozieren. Umgekehrt sind sie auch ein Mechanismus, die Wertschätzung der Konsumenten und Bürger für die Produzenten solcher Güter auf diese zu allozieren und ihnen damit die „license to operate“ bis auf weiteres zu erteilen.

Gerade die zuletzt angestellten Überlegungen schlagen die Brücke von der Diskussion moralischer Güter zur Verallgemeinerung dieses Aspekts in der moralischen Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion und der damit einhergehenden Zuweisung von Wertschätzung. Denn dann geht es nicht mehr alleine um die Informations- oder Risikoeigenschaft eines Gutes oder einer Dienstleistung, sondern eben um den gesamten Kooperationsprozess, der mit der Durchführung wirtschaftlicher Transaktionen beschäftigt ist. Die Governanceethik folgt hier J. R. Commons, der 1934 die Umstellung der Bezugseinheit ökonomischer Beobachtung von Gütern und Dienstleistungen auf Transaktionen schlechthin mit folgender Begründung vorschlug:

„Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics, and ethics, must contain in itself three principles of conflict, dependance and order. This unit is a transaction. A transaction, with its participants, is the smallest unit of institutional economics.“ (Commons 1934/1990, S. 58).

Ich habe an anderer Stelle dieses Andocken der Governanceethik an die New Economics of Organizations und vor allen Dingen an die Transaktionskostenökonomie entwickelt und begründet (Wieland 1990, 1996a, 1996b, 1999 und 2001b) und erspare mir daher an dieser Stelle die Wiederholung. Es sei aber darauf hingewiesen, dass die Festlegung der analytischen Bezugseinheit auf die moralischen Dimensionen einer Transaktion es ermöglicht, moralische Anreize als genuinen Bestandteil wirtschaftlicher Transaktionen in lokalen Situationen zu lokalisieren und zu thematisieren. Moral ist jetzt, ganz im Sinne Kohlbergs, genuines Element und nicht nur Ergebnis ökonomischer Allokationstätigkeit.

7. Zusammenfassung

Zum Abschluss der Diskussion um die Governance moralischer Anreize möchte ich wie folgt zusammenfassen: Die Einführung einer Theorie moralischer Anreize ist strategisch für die gesamte wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion. Nur sie erlaubt es, die notwendi-

ge strukturelle Kopplung zwischen verschiedenen Funktionssystemen, hier der Moral und der Ökonomie, so zu thematisieren, dass Kooperation und gemeinsame Kommunikation möglich werden. Weiterhin ist von entscheidender Bedeutung, über eine Ebene zu verfügen, auf der dies geschehen kann. Da dies definitionsgemäß nicht auf der Ebene der Funktionssysteme geschehen kann, ist die Einführung von Organisationssystemen mit polylingualen Eigenschaften ebenfalls von entscheidender strategischer Bedeutung. Genau dies sind wichtige Ausgangspunkte der Ethik der Governance. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, moralische Anreize als moralische in ökonomischem Kontext zur Wirkung zu bringen und auf ihre Folgen hin zu untersuchen und zu prognostizieren. Genau dies ist der empirische Aspekt der Governanceethik, der ebenfalls charakteristisch ist.

Moralische Anreize sind Wertschätzungen, die individuelle und kollektive Akteure selbstreferentiell oder fremdreferentiell zurechnen, weil und insoweit ihr Handeln und Verhalten Werten folgt, deren moralische Legitimität für eine Person in einer Gesellschaft gegeben ist. Genau das unterscheidet moralische Anreize von ökonomischen Anreizen, deren Fundament ausschließlich selbstreferentielle Affekte sind, die sich auf materielle und immaterielle Anreize richten können. Auch dies ist ein Unterschied zu moralischen Anreizen, die ausschließlich immaterieller Natur sind. Ein werteorientiertes Handeln und Verhalten kann sich auf Vertrauens- und Moralgüter beziehen oder auf die moralsensitive Gestaltung der Durchführung von Kooperationsprojekten. Beide Ereignisklassen bezeichnen wir als die moralische Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion (T_m). Gerade die Befolgung/Nichtbefolgung moralischer Anreize mit Bezug auf wirtschaftliche Transaktionen ist funktional abhängig von einer gegebenen Governancestruktur zur Steuerung dieser Transaktionen und von der Moralsensitivität ihrer Mechanismen. In Frage kommen interne Selbstbindungsmechanismen, formelle Institutionen, informelle Institutionen und die Kooperations- und Koordinationsstrukturen von Organisationen. Alle diese Argumente einer Governancestruktur verfügen über je unterschiedliche Arten von Moralsensitivität, aber nur als Gesamtes können sie die moralische Integrität einer Transaktion sicherstellen. Genau darin liegt die Idee der Governanceethik: dass es auf ein umfassendes Anreizmanagement als Gestaltungsaufgabe individueller oder kollektiver Akteure ankommt. Die Dimensionen der Vollständigkeit, Notwendigkeit und Spezifität in der Governanceethik sind in dieser Hinsicht einschlägig. Während dies für individuelle Akteure im Wesentlichen auf Sozialisierungsprozesse verweist, bedeutet es für kollektive Akteure die systematische Implementierung kodifizierter Wertemanagementsysteme. Beide Mechanismen statten ihre Akteure mit moralischer Identität aus, die die Voraussetzung dafür bildet, dass es überhaupt zum Transfer moralischer Wertschätzung auf sich selbst und andere kommen kann. Wertemanagementsysteme dienen daher der Justierung von Wertschätzung in ökonomischen Transaktionen. Sie dienen nicht nur der selbstreferentiellen Identifikation der kollektiven Akteure, sondern liefern auch das Beurteilungskriterium des eigenen Handelns für andere; darin besteht die Fremdreferenz. Sie müssen weiterhin so gebaut werden, dass sie zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen dem moralökonomischen Paradox fol-

gen, dass nur eine nicht-intentionale Moralpraxis intentionale Wirkung zeigen kann. Einfacher formuliert: Nur wer moralische Anreize als solche als genuin moralische zulässt, kann darauf hoffen, positive ökonomische Folgen zu erzielen. Genau darin drücken sich die wechselseitige Ermöglichungs- und Beschränkungsfunktion sowie das Problem struktureller Kopplung aus, das diese Funktion vermittelt. Sie müssen weiterhin ein umfassendes Anreizmanagement erlauben, da nur so die Allokation moralischer Güter mit der Wirkung auf moralische Anreize in distinkten Transaktionen kombiniert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Badura, J. (2002a): Die Suche nach Angemessenheit. Münster: Lit-Verlag.
- Badura, J. (2002b): Ethischer Kohärentismus. In: Düwell, M./Hübenthal, C./Werner, M.H. (Hrsg.): Handbuch Ethik. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 194-205.
- Commons, J.R. (1934/1990): Institutional economics: its place in political economy (Reprint der Ausg. von 1934). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Etzioni, A. (1994) : Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goulet, D. (1994): Material and moral incentives as economic policy instruments. In: Humanomics Barmarick Publ., 10/1, S. 5-24.
- Hardin, R. (1990): Institutional commitment: Values or incentives? In: Ben-Ner, A./Putterman, L. (eds.): Economics, Values and Organization. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirchgässner, G. (1998): Bedingungen moralischen Handelns. Discussion Papers Volkswirtschaftliche Abteilung der Universität St. Gallen Nr. 9808.
- Kohlberg, L. (1996): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kreps, D.M. (1997): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. American Economic Review, 42/2, S. 359-364.
- Kirchgässner, G. (1998): Bedingungen moralischen Handelns. Universität St. Gallen, Dept. of Economics, Discussion Paper No. 9808, June 1998.
- Luhmann, N. (1993): Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Opp, K.-D. (1997): Die enttäuschten Revolutionäre: politisches Engagement vor und nach der Wende. Opladen: Leske + Budrich.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form. In: Organization Science, Vol. 11/5, S. 538-550.
- Rawls, J. (2002): Geschichte der Moralphilosophie: Hume, Leibniz, Kant, Hegel. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Robins, L. (1932): *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: Macmillan.
- Rorty, R. (2003): *Wahrheit und Fortschritt*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Wieland, J. (1987): Der ethische Gehalt ökonomischer Kategorien – Beispiel: Der Nutzen. In: Biervert, B./Held, M. (Hrsg.): *Ökonomische Theorie und Ethik*. Frankfurt/Main: Campus (gemeinsam mit B. Biervert).
- Wieland, J. (1990): *Sozialphilosophische Grundlagen ökonomischen Handelns*. Frankfurt/Main: Suhrkamp (gemeinsam mit B. Biervert und K. Held).
- Wieland, J. (1992): Adam Smiths System der Politischen Ökonomie. Die Emergenz des ökonomischen Systems der Moderne. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Wieland, J. (1993a): Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Wieland, J. (1993b): Stichwortartikel „Nutzen“. In: Enderle, G./Homann, K./Kerber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Wirtschaftsethik*. Wiesbaden: Gabler (gemeinsam mit B. Biervert).
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. Empirische Resultate, theoretische Reflexionen. In: Nutzinger, H.G. (Hrsg.): *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik II. Schriften des Vereins für Socialpolitik*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wieland, J. (1996a): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Wieland, J. (1996b): Ökonomik der Transaktionsatmosphäre. In: Priddat, B.P./Wegner, G. (Hrsg.): *Zwischen Evolution und Institution. Neue Ansätze in der ökonomischen Theorie*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): *Formelle und informelle Institutionen der Ökonomie. Genese und Evolution*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2001a): *Human Capital und Werte. Die Renaissance des menschlichen Faktors*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2001b): Eine Theorie der Governanceethik. In: *zfwu*, Jahrgang 2, Heft 1, S. 8-33.
- Wieland, J. (2001c): Business Codes. In: Smelser, N.J./Baltes, P.B. (Hrsg.): *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Bd. 7, S. 4753-4756. Oxford: Elsevier.
- Wieland, J. (2002a): Wertemanagement und Corporate Governance. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 4/2002, S. 84-90.

- Wieland, J. (2002b): Die Governance kultureller Diversifität. In: Röttgers, K./Koslowski, P. (Hrsg.): Transkulturelle Wertekonflikte. Theorie und wirtschaftliche Praxis. Heidelberg: Physica.
- Wieland, J. (2002c): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen (hg. gemeinsam mit W. Conradi). Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2003a): ValuesManagementSystem^{ZfW}: A New Standard for Values Driven Management. In: Wieland, J. (Hrsg.): Standards and Audits for Ethics Management Systems – The European Perspective. Heidelberg: Springer.
- Wieland, J. (2003b):
- Wieland, J./Becker, M. (2000): Methodologische Grundlagen der Neuen Organisationsökonomik. In: Beschorner, Th./Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J./Becker, M. (2004): Über das Verhältnis von Struktur und Kultur in der Neuen Organisationsökonomik. In: Blümle, G./Goldschmidt, N. et al. (Hrsg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik (Reihe: Kulturelle Ökonomik, Bd. 1), Münster: Lit-Verlag (im Erscheinen).
- Wieland, J./Fürst, M. (2002): WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement. KLeM Working Paper Series 01.
- Wieland, J./Fürst, M. (2003a): WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke. Empirische Ergebnisse einer Längsstudie. KLeM Working Paper Series No. 04.
- Wieland, J. (2003b): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Wieland, J./Behrent, M. (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München/Mering: Hampp.
- Wieland, J./Grüniger, St. (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung: Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Bausch, Th./ Kleinfeld, A./Steinmann, H. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München/Mering: Hampp.
- Williamson, O.E. (1993): Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: Industrial and Corporate Change 2, S. 107-156.