



Matthias Kettner

# Governing Virtue and Vice

## Diskursethische Bemerkungen zur Governanceethik

**KIEM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Hochschule Konstanz – HTWG  
Technik, Wirtschaft und Gestaltung  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstr. 55  
D – 78462 Konstanz  
Phone .49 .7531-206 404  
Fax .49 .7531-206 187  
E-Mail: [kiem@fh-konstanz.de](mailto:kiem@fh-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 23/2006

Working Paper Nr. 23/2006

## **Governing Virtue and Vice**

Diskursethische Bemerkungen zur Governanceethik

Matthias Kettner

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

# Governing Virtue and Vice

## Diskursethische Bemerkungen zur Governanceethik

*Matthias Kettner*

Mit den folgenden Bemerkungen zur Governanceethik möchte ich einige Punkte aufzeigen, in denen sich der governanceethische Ansatz, den Josef Wieland seit etwa einem Jahrzehnt vertritt und weiterentwickelt, mit Motiven der postklassischen Diskursethik deckt, die ich seit etwa einem Jahrzehnt vertrete und weiterentwickle. Ich möchte dies, wie könnte es unter Wissenschaftlern anders sein, in Form einer Kritik tun, also auch die Punkte aufzeigen, an denen ich Probleme der Governanceethik ausmache, die die Diskursethik so *nicht* hat (dafür hat sie gewiss andere). Angesichts des gewichtigen Gegenstands – es geht um nichts weniger als den Sinn angewandter Ethik in Organisationen – hat der Gestus des Vergebens von Plus- und Minuspunkten gewiss etwas Albernnes – allein, die notwendige Kürze meiner Bemerkungen lässt an dieser Stelle nichts anderes zu. Für viele interessante Diskussionen danke ich den Teilnehmern der Tagung zur Governanceethik vom Oktober 2004 an der Fachhochschule Konstanz.

Wie hat sich die Governanceethik entwickelt? Die erste mir bekannte geschlossene Darstellung einer „Ethik der Governance“ findet sich in Josef Wielands gleichnamigem Buch aus dem Jahr 1999.<sup>1</sup> Speziell die Governanceethik des Unternehmens definiert Wieland dort (S. 69) als „die Lehre von der komparativen Analyse der moralsensitiven Gestaltung und Kommunikation der Governancestrukturen spezifischer wirtschaftlicher Transaktionen mittels Kooperation“ bzw. (S. 89 und 91) als Forschungsprogramm des Vergleichs „von formalen und informellen Governancestrukturen im Hinblick darauf, moralisch gewünschte Zustände in lokalen Kontexten zu bewirken“ und der „komparativen Analyse und Gestaltung transaktionsspezifischer Mechanismen zur Realisierung und Steuerung moralischer Kommunikation in und zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft“. Die Governancestrukturen selbst, die die Governanceethik unter moralischen Gesichtspunkten vergleichen und trimmen können soll, beschreibt Wieland – abstrakt, aber suggestiv – als „Sets oder Matrizen kommunizierter formaler und informaler Regeln und Werte, die als Constraints den kooperativen Akteur konstituieren und ihn mit expliziten und impliziten Spielregeln für Vertrags- und Organisationsbeziehungen zur Realisierung spezifischer Transaktionen ausstatten“ (S. 67 f.). Damit hofft Wieland (vgl. bes. S. 87 f.) den Handlungsbegriff (als die übliche primäre Einheit der ethischen Analyse) loszuwerden und zudem an eine komparative Betrachtungsweise anschließen zu können (wie sie der frühe Luhmann vorgemacht hat).

---

<sup>1</sup> Wieland 1999.

## I.

Ich war im Kontext der Sondierung halbwegs prägnanter wirtschafts- und unternehmensethischer Ansätze schon vorher auf Wielands erhellende Aneignung von Motiven und Methoden der angelsächsischen Business Ethics und des Value Management gestoßen.<sup>2</sup> Die wichtigste Distinktion, mit der sich die Governanceethik von diesem Hintergrund absetzt und ein eigenes ethisches Profil gewinnt, erscheint mir (1) die Unterscheidung von Begründungs- und Anwendungskontext moralisch-normativer Gehalte – in Verbindung (2) mit der Einsicht, dass sich die Überzeugungskraft des rationalen Apparats, den die philosophische Ethik für die Prinzipienprüfung und -begründung sehr weitgehend ausgearbeitet hat, auf merkwürdige Weise im Anwendungskontext verliert. Die in den 60er und 70er Jahren entstandene (und im Ursprung durchaus sozialreformerische und gesellschaftskritische) Bewegung der „applied ethics“ bezeugt diesen Bruch.<sup>3</sup> Eine in einem „Kontext“ hoch getriebene Rationalität versagt und muss deshalb modifiziert, ergänzt oder verabschiedet werden in einem anderen „Kontext“. Diese Konstellation war viel früher bereits innerhalb der philosophischen Wissenschaftstheorie aufgetaucht und hatte dort zur Unterscheidung von „Begründungskontext“ (context of justification) und „Entdeckungskontext“ (context of discovery) geführt – und zu einer langen Reihe von Versuchen, spezifische Rationalitäten für beide Seiten dingfest zu machen.

Wieland (1999, S. 85) schlägt vor, „die Begründungs- und Anwendungsebene von moralischen Sätzen zu entkoppeln.“ Das heißt: „Weder kann die Anwendungsebene kategorial oder der Sache nach direkt aus der Begründungsebene entwickelt noch auf diese ohne Rest zurückgeführt werden.“ Wieland notiert diese „Lücke“ (ebd.) eher, als zu versuchen, sie mit aufwendigen theorietechnischen Mitteln der normativen Ethik zu untersuchen und womöglich zu schließen. Die begrifflichen Mittel der Institutionenökonomik, auf die er zurückgreift, erscheinen ihm verlässlicher und ausreichend für sein Ziel, mit der Governanceethik einen Ethik-Ansatz zu plausibilisieren, der die eigensinnige Rechtfertigungslogik moralischer Prinzipien im Kontext philosophischer Begründungsdiskurse nicht leugnen muss und doch die Bürde der Praxisirrelevanz loswerden will, die den Kontext philosophischer Begründungsdiskurse als solchen auszeichnet oder, je nachdem, zeichnet. Die Governanceethik ist eine „bedingte Ethik“ (Wieland 1999, S. 86), aber sie ist es mit gutem Gewissen. Zwar leugnet die Governanceethik nicht rundweg jenes „Primat der Ethik“, das seit William Frankenas und Kurt Baiers Erfindung des metaethischen Ausdrucks „overridingness“ seither von unzähligen Ethikern – allerdings erstaunlich bedenkenlos – wiederholt und zum Mantra abgeschliffen worden ist<sup>4</sup>, was es bei Kant nicht war. Dass die Governanceethik nicht zum radikalen Kontextualismus überläuft und das Bad (Primat moralischer Geltungsansprüche) mit dem Kinde (Begründungsanspruch moralischer Geltungsansprüche) ausschüttet, ist ein Pluspunkt. Sie lässt das Primat einfach dahingestellt.

Allerdings – und das ist ein Minuspunkt – gestikuliert sie bloß in Richtung von Beschreibungen der modernen Gesellschaft, die in systemfunktionalistisch eingestimmten scientific communities als selbstverständlich gelten: „Gleichheit in der Begründungsautonomie von

---

<sup>2</sup> Siehe Wieland 2000.

<sup>3</sup> Vgl. Kettner 2003, S. 77-100.

<sup>4</sup> Siehe Baier 1958. Kritisch zu metaethischen Primatthesen seit Kant siehe Williams 1999. Für eine kurze Einordnung siehe Kettner 2002, S. 410-414.

Ökonomik und Ethik und ihre Gleich-Gültigkeit in lokalen Anwendungszusammenhängen sind *in funktional differenzierten Gesellschaften* an die Stelle einer hierarchischen Ordnung der beiden Entscheidungslogiken getreten. Dies hat seine Ursache auch darin, daß die tradierte Annahme, daß mit der Begründbarkeit von Moral auch deren Anwendungsfähigkeit gegeben sei, sich *in funktional differenzierten Gesellschaften* endgültig als irrig erwiesen hat.“ (Wieland 1999, S. 84 f.; Hervorhebung M.K.).

Aus dem Blick gerät durch solche Pauschalhinweise, dass die nivellierende Behandlung von moralischen „Werten“ als eine Art von Werten unter vielen anderen Werten anderer Art – Wieland (1999, bes. S. 75 und S. 94) unterscheidet „Leistungswerte“, Kommunikationswerte“, „Kooperationswerte“ und „moralische Werte“ – vor allem und zuerst zu tun hat mit dem seinerseits von spezifischen Leitwerten geprägten Entscheidungsspielraum von Unternehmen in einer marktkapitalistischen Weltwirtschaft und fernerhin erst mit der Zugehörigkeit dieser Unternehmen zu einer funktional differenzierten Gesellschaft.

An manchen Stellen spricht Wieland von den zwei vergleichsweise noch abstrakteren Leitwerten „Kooperationsbereitschaft“ und „Kooperationsfähigkeit“ (Wieland 1999, S. 57, 75, 77) so, als handele es sich bei diesen Leitwerten um dasjenige Gute, worum es in aller Moral immer schon ging und gehen sollte. Eine solche Bestimmung des Moralischen kann man durchaus als eine metaethische Position zu vertreten versuchen – im Feld von Alternativen, zum Beispiel der Auffassung, dass die tiefste Pointe der Moral im Schutz vor vermeidbaren Übeln besteht.<sup>5</sup> Wieland investiert hier aber keine theoretische Aufmerksamkeit und übersieht deshalb (1), dass Kooperation nicht per se auf der Seite des moralisch Guten zu stehen kommt (vermutlich sind auch Al Qaida-Mitglieder im Binnenraum ihrer Terrororganisation hoch kooperationsbereit und -fähig), und (2), dass er eigentlich nur von Kooperation im Rahmen von Unternehmen spricht, nämlich „ökonomische Kooperation von Ressourceneigentümern“ (ebd., S. 57). Die besonderen Kooperationsprojekte marktkapitalistischer Unternehmen sind aber nicht mit Kooperationsprojekten schlechthin identisch. Es gibt Formen der Kooperation diesseits und jenseits der Kooperation von Marktteilnehmern – zum Beispiel in Familienbeziehungen und politischen Gemeinwesen. Wieland weiß das, aber seine Governanceethik weiß es scheinbar nicht. Das verblüfft umso mehr, als der Begriff der Governance nicht gleich unter dem verengenden Bezug auf Unternehmen eingeführt wird, sondern als eine allgemeine Steuerungsform, die in verschiedenen Bereichen menschlicher Aktivität Verschiedenes meinen kann, zum Beispiel „politische“ *versus* „wirtschaftliche“ Governance usw.<sup>6</sup>

Die „Leitwerte“ Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft mögen in marktwirtschaftlich operierenden Unternehmen tatsächlich Leitwerte der Hinordnung auf die Wertschöpfungsziele solcher Unternehmen sein. Sie sind darum noch keine moralisch qualifizierten Leitwerte. Wie können diesen Leitwerten moralische Qualitäten eingeprägt werden?

---

<sup>5</sup> Die erste Wieland nahe stehende Auffassung entwickelt Ernst Tugendhat aus der Intuition, dass ein moralisch „guter“ Mensch ein guter Kooperationspartner ist (Vorlesungen über Ethik. Suhrkamp Verlag, Frankfurt 1993). Die zweite Auffassung vertritt kraftvoll Bernard Gert (Morality. Its Nature and Justification. Oxford UP, Oxford 1998).

<sup>6</sup> Wieland 1999, S. 7 f.: „Governance bezeichnet dabei eine Steuerungsstruktur oder eine Steuerungsmatrix zur Abwicklung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Transaktionen. Governance verweist auf den Begriff des Regimes und des Regierens, öffnet ihn aber für nichtstaatliche, also private und gesellschaftliche Organisationen, wie Unternehmen es sind.“

## II.

Wieland sieht das Problem (vgl. S. 77), hat aber eine nur oberflächlich befriedigende Antwort: „In einem ersten Schritt können wir Rawls folgen und mit ihm auf die moralischen Hintergrundannahmen der Gesellschaft als Bewertungskriterium hinweisen.“ Was mit moralischen Hintergrundannahmen der Gesellschaft gemeint sein könnte, wird aber in der Governanceethik (anders als bei Rawls in dessen Theorie politischer Gerechtigkeit) im Dunkeln gelassen. Hier käme auch die systemfunktionalistische Diagnose der Modernität moderner Gesellschaften, die Wieland übernimmt, der eigentlich erforderlichen Präzisierung in die Quere, denn zu dieser Diagnose gehört auch, zumindest bei Luhmann, die doppelt wertskeptische Behauptung, dass es moralische Hintergrundannahmen in modernen Gesellschaften nicht in nennenswertem Umfang gibt, und wenn es sie gäbe, dies innerhalb der Funktionssysteme nur ein wenig Rauschen produzieren würde.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich, wenn man mit Rawls mitgeht: Moralische Hintergrundannahmen sind dort, wo sie sich zu „überlappenden Konsensen“ (wie Rawls sagt) für die Mitglieder moderner Gesellschaften verdichten, der normative Boden für die Werte, die in den Verfassungen der betreffenden demokratischen Gemeinwesen rechtlich kodifiziert werden und als solche alle Mitglieder binden, auch die unternehmerisch oder konsumptiv aktiven Wirtschaftsbürger. Denkt man die Figur der in Grundrechten und Verfassungen kodifizierten Werte weiter bis – in größter Verallgemeinerung – hin zu den erklärten Menschenrechten und den in ihnen kodifizierten Werten, so sieht man, dass diese „polynormativen Universalien“<sup>7</sup> stets auch ein *moralisches* Moment haben, das reichlich moralische Standards abwirft, die der Governanceethik aus der Verlegenheit helfen könnten, die darin besteht, dass die Governanceethik eine Antwort braucht, aber keine hat auf die Frage, wann „gemessen am vorfindlichen Zustand, moralisch bessere Antworten auf bestimmte Transaktionsprobleme“ (ebd., S. 76) gefunden worden sind und wann nicht. Ohne solche Standards zur vergleichenden *moralischen Bewertung* von inkrementellen Veränderungen in, an und mit Unternehmen, ohne einen *moralisch-normativen* (und auch als solcher begründeten) Teil bleibt das Fazit des *deskriptiven* Teils der Governanceethik ethisch gehaltlos.

Ich muss das erläutern. Das Fazit des deskriptiven Teils der Governanceethik lautet: „Moralikulturen beeinflussen in Organisationen und in Gesellschaften das wirtschaftliche Leistungsniveau über die Transaktionskosten positiv oder negativ“ (ebd., S. 105). Das ist interessant, legt Wieland aber den folgenden Kurzschluss nahe. Er schreibt: „In der Globalisierung der produktiven Wirtschaftsbeziehungen gilt daher für alle Unternehmen der folgende Imperativ: Wähle dasjenige Unternehmen aus demjenigen Land zum Produktions- oder Vertriebspartner, dessen moralische Kultur positive Einflüsse auf die Gesamtkosten der angestrebten wirtschaftlichen Transaktionen hat“ (ebd.). Aus der deskriptiven Prämisse kommt man zur normativen Konklusion nur über eine weitere – hier freilich unterdrückte – normative Prämisse. Wie würde sie lauten? Etwa: Steigere das wirtschaftliche Leistungsniveau? Steigere produktive Wirtschaftsbeziehungen? Senke Transaktionskosten? Das sind sicherlich denkbare normative Prämissen von Management. Doch wenn sich Governanceethik von Management in ihrem Werteset unterscheiden soll, muss sie als eine Form von *Ethik* an dieser Stelle moralisch qualifizierte normative Prämissen in petto haben, die eine managerial verstandene Governance als eine Form von *Management* nicht in petto haben muss.

---

<sup>7</sup> Vgl. Kettner 2000b, S. 388-407.

Ich meine: Auch wenn Governanceethik unter günstigen Umständen die Form von Management annehmen kann und wohl auch soll (Stichwort „Wertemanagement“), muss sie ihrem Begriff nach von Management unterscheidbar bleiben, das heißt mit zusätzlichen und anderen Wertbezügen als dieses operieren können. Die Bewertung der Produktivität und Transaktionskosten in einem unternehmerischen Netzwerk N vor und nach einem Change Management kann mit der Bewertung der Moralkultur und der moralisch relevanten Wirkungen von N konform gehen – oder auch nicht. Die beiden Bewertungsdimensionen sind axiologisch orthogonal, daher könnten sie konform gehen, aber auch ganz auseinander laufen. Moralische Kosten lassen sich nicht als Transaktionskosten begreifen, auch wenn wir begreifen, wie die einen die anderen in die Höhe treiben können. Die Governanceethik verfügt über keinen ausgearbeiteten Begriff moralischer Kosten und riskiert deshalb ihre Verwechslung mit betriebswirtschaftlichem Management. Das ist ein Minuspunkt.

Wieland beschreibt sehr klar ein Problem, das sich aus seiner Theorieentscheidung, „die Begründungs- und Anwendungsebene von moralischen Sätzen zu entkoppeln“ (Wieland 1999, S. 85), ergibt: Es gibt „auf die Begründungsebene moralischer Sätze“ (z.B. auf den moralischen Satz M *Jeder soll zur freien Meinungsäußerung berechtigt sein*) „keinen Durchgriff“ ökonomischer Bewertungsgründe (ebd., S. 63). Ich verstehe das so: Die *moralisch guten* Gründe G<sub>m</sub>, aus denen wir finden, dass M zu dem gehört, was wir in abstracto als das moralisch Richtige anerkennen müssen, werden auch dann nicht entwertet, wenn wir etwa im Überlegungskontext einer unternehmerischen Handlungsentscheidung in einer bestimmten Situation finden, dass die Kooperationsrente, die wir mit dem Unternehmen erhalten oder erzielen wollen, uns *ökonomisch gute* Gründe G<sub>ö</sub> gibt, bestimmten Mitarbeitern bestimmte Formen der Meinungsäußerung zu untersagen (z.B. weil sie die Reputation der Firma beschädigen würden, also geschäftsschädigend sind). Wieland zieht es vor (wegen seiner Wahl der institutionenökonomischen Theorieperspektive?), von Arten von „Werten“ und „Anreizen“ zu sprechen, wo ich (wegen meiner Wahl der diskurstheoretischen Theorieperspektive) es vorziehe, von Arten „guter Gründe“ zu sprechen. Er schreibt (ebd., S. 66): „Ökonomische und moralische Werte und Anreize wirken daher in je eigener und distinkt angebbarer Weise auf die Kooperationsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Kooperationschancen eines Unternehmens. Sie verlieren ihre je eigene Identität erst in der Kooperationsrente.“ Die Kooperationsrente ist im Kontext unternehmerischen Handelns die gemeinsame Endstrecke<sup>8</sup> aller Werte und Anreize, das heißt wir stellen sie im unternehmerischen Denken mit einer relativen Überwertigkeit oder Normativität aus, die dann gegebenenfalls in polywertigen oder polynormativen Entscheidungslagen, wo vielfältige Werte (bzw. verschiedenartige Gründe) berücksichtigt werden müssen, in *Führung* geht bzw. ein Orientierungsprimat<sup>9</sup> gewinnt (bzw. zum *höchsten* Metabewertungsgrund aufsteigt). Wieland meint: Auf der „Begründungsebene“ – jedenfalls wo „funktional differenzierte Gesellschaften“ (ebd., S. 83) den Hintergrund der „Begründungsebene“ bilden – besteht „Gleichrangigkeit aller verfügbaren systemisch begründeten Entscheidungslogiken“ (ebd., S. 84). Eine Rangierung, relative und differenzierte

---

<sup>8</sup> Für eine präzisere Beschreibung dieser Endstrecke siehe Wieland 1999, S. 65.

<sup>9</sup> Das Primat, jedenfalls den relativen Vorrang vor Moral, ist von Wieland (1999, S. 59-60) klar bezeichnet: „Moral strukturiert weder die Marktumwelt des Unternehmens, noch ist sie für dieses eine marktkonstitutive Handlungsbeschränkung“, und „Gewinne sind die [nota bene, M.K.] bedeutendste, aber nicht die einzige Handlungsbeschränkung eines Unternehmens.“ Wieland sagt weder, dass es so sein soll und nicht anders sein kann, sondern nur, dass es so ist. Und das stimmt wohl.

Gewichtung und Umgewichtung „vollzieht sich hingegen in ihrer Anwendung“ (ebd.) – nach Maßgabe unterschiedlicher Kooperativitätsanforderungen verschiedenartiger Organisationen. Ethik sensu Wieland, also auch seine Governanceethik, muss daher „in der Kontextualisierung lokaler Situationen, also als Anwendungsethik (...) nicht nur transdisziplinär argumentieren, sondern vor allem realisieren, [1] daß hier Gleichheit im Sinne von Gleich-Gültigkeit aller beteiligten und akzeptierten Entscheidungswerte herrscht“ (ebd.). Entweder widerspricht er sich mit [1], denn bei denjenigen Organisationen, die Unternehmen sind, soll ja die Normativität der Kooperationsrente (z.B. eine bestimmte angestrebte Rendite oder Gewinnmarge) führend, also nicht gleich-gültig sein – oder führend, obschon (nur) gleich (= nicht mehr noch weniger) gültig. Oder Wieland meint [1] irgendwie unspezifisch und allgemein, sozusagen auf jedwede Anwendungsethik in jedweder Organisation hin gesprochen. Dann aber kehrt das elegant dahingestellt gelassene und in die „Begründungsebene“ abgeschobene Problem eines „Primats“ des Moralischen auf der „Anwendungsebene“ wieder:

Woran würde ein Entscheider oder Entscheidungsbeurteiler E eigentlich merken oder erkennen können, ob eine Entscheidung, bei der die verschiedenartigen „Werte“  $W_a$ ,  $W_b$ , ...,  $W_n$  im Spiel waren, richtig oder falsch ist oder war, wenn wirklich  $W_a$ ,  $W_b$ , ...,  $W_n$  gleich gültig im Spiel sind? Nach welchen Kriterien würde E auch nur beurteilen können, ob es in der Entscheidungsepisode, in der  $W_a$ ,  $W_b$ , ...,  $W_n$  berücksichtigt wurden und zu einer Entscheidung geführt haben, vernünftig zugegangen ist, wenn  $W_a$  nur nach Maßgabe  $W_a$ -interner Standards,  $W_b$  nur nach Maßgabe  $W_b$ -interner Standards, ...,  $W_n$  nur nach Maßgabe  $W_n$ -interner Standards ausgespielt werden (weil  $W_a$ ,  $W_b$ , ...,  $W_n$  angeblich gleich gültig im Spiel sind)? Ich will darauf hinaus, dass das Spiel selbst – die entscheidungsorientierte Deliberation – schon gewisse prozedurale Standards aufweisen muss, damit das Ergebnis akzeptabel sein kann; Standards, die über Nichtwidersprüchlichkeit, den trivialen Standard jeglicher Rationalität, hinausgehen. Wenn für das Deliberationsergebnis nicht allein Akzeptabilität in einem rational qualifizierten Sinne, sondern überdies in einem moralisch qualifizierten Sinne gefordert wird, dann

1. müssen im Werteset  $W_a$ ,  $W_b$ , ...,  $W_n$  auch Werte moralischer Art ( $W_m$ ) vorkommen, oder
2. die prozeduralen Standards, die den Deliberationsprozess selbst restringieren, müssen auch moralische Standards enthalten, oder
3. beides.

Wieland optiert für (1). Aber (1) in Verbindung mit [1], der Gleich-Gültigkeitsannahme, ist unplausibel. Denn wie es Minima der Rationalität gibt, die nicht, auch nicht in „Anwendungskontexten“, aufgehoben werden können, ohne das Deliberationsergebnis irrational zu machen (z.B. das Prinzip vom zu vermeidenden Widerspruch), so gibt es auch Minima der Moralität, die nicht, auch nicht in „Anwendungskontexten“, aufgehoben werden können, ohne das Deliberationsergebnis unmoralisch zu machen (z.B. die prinzipiell begründeten Menschenrechte). Menschenrechte (bzw. die Werte, in die sie sich für Wieland übersetzen oder die Gründe, in die sie sich für mich übersetzen) sollten im Wertkonfliktfall andersartige Werte übertrumpfen. Ein Unternehmen, das in seinen operativen Entscheidungen seine betriebswirtschaftlichen Zielwerte gleich gültig neben den Wert der Nichtverletzung von Menschenrechten stellt statt darunter, wäre unternehmensethisch im roten Bereich, selbst wenn es



kaufmännisch im grünen Bereich wäre – übrigens auch in „funktional differenzierten Gesellschaften“.

Wieland wird dies ähnlich sehen. Aber Wielands Theorie (auf dem Explikationsstand von 1999) fehlen hierfür die Ausdrucksmittel. Ich optiere diskursethisch für (3). Die Menschenrechte, als moralische Minima, und andere, mehr als minimale (oder „dichtere“) moralische Gehalte (z.B. die Werte, die bestimmten Formen des unternehmerischen Handelns selbst eingeschrieben sind, etwa die Werte eines „ehrbaren Kaufmanns“ oder, weniger anachronistisch, die Werte eines Unternehmens, das es sich zum Ziel setzt, seine Kunden mit nutzbringenden Produkten zu angemessenen Preisen zu befriedigen), kommen mit und neben andersartigen Werten in der Deliberation zum Zuge. Aber *wie* sie mit und neben andersartigen Werten zum Zuge kommen, der Deliberationsprozess selbst, unterliegt seinerseits gewissen moralischen Anforderungen, die nicht erst aus den im Spiel befindlichen Werten (auch Moralwerten) kommen, sondern immer schon im Spiel sind, wenn wir darauf vertrauen, dass der Prozess, sofern er zu akzeptablen Ergebnissen führt, auch zu moralisch akzeptablen Ergebnissen führt. Diese moralischen Anforderungen an Deliberationsprozesse artikulieren Diskursethiker in Begriffen eines „praktischen“ oder „moralischen“ Diskurses. Verschiedene Diskursethiker haben diese Begriffe unterschiedlich (und nicht immer gleichsinnig) artikuliert. Ich bevorzuge den Begriff eines moralischen Diskurses und erkläre dessen Besonderheit durch fünf „Parameter des moralischen Diskurses“.<sup>10</sup> Natürlich behaupte ich nicht, dass Geschäftssitzungen, deren Ziel das Managen des operativen Geschäfts eines Wirtschaftsunternehmens ist, moralische Diskurse *sind* (oder *sein sollten*), deren Ziel ja die Festlegung moralischer Richtigkeitsüberzeugungen ist. Ich meine aber, dass (m)ein Begriff eines moralischen Diskurses und seiner Parameter sowohl für das Kommunikationsdesign wie für die Beurteilung des Kommunikationsdesigns der Governancestrukturen von Organisationen, auch unternehmerischen, relevant ist. Hier liegt meines Erachtens der Schlüssel zur „Gestaltung moralsensitiver Governancestrukturen“ (ebd., S. 72). Die de-kontextualisierte Behauptung eines Vorrangs moralischer Werte, Normen, Gründe (vor andersartigen Werten, Normen, Gründen) ist jedenfalls nicht die Lösung. Darin stimme ich Wieland zu. Aber die kontextualisierte Wielandsche Gleich-Gültigkeit ist es auch nicht.

Vermutlich wirft die Unterscheidung „Begründungsebene“ versus „Anwendungsebene“ mehr Probleme auf, als sie löst. Ich schlage vor, es einmal anders zu versuchen, indem wir den Schnitt nicht zwischen Begründung und Anwendung legen, sondern zwischen de-kontextualisierende Begründungen und re-kontextualisierende Begründungen moralischer Urteile.

### III.

In dem rezenten, die Governanceethik konsolidierenden Band „Normativität und Governance“<sup>11</sup> nimmt Wieland die „Umstellung“ der Ethik vom Handlungs- auf den Governancebegriff in ein Sowohl-als-Auch zurück, weil er sieht, dass die „Selbstbindungsregimes“ handelnder Personen, ihre „Tugenden“, „ein notwendiges Argument einer umfassenden Governancefunktion sind“ (Wieland 2005, S. 61). Auch die 1999 noch eskamotierte Frage nach dem eigenständigen ethischen Gehalt der proklamierten *Governanceethik* wird nun adressiert: „Es geht

---

<sup>10</sup> Kettner 2004, S. 45-64.

<sup>11</sup> Wieland 2005.

um ein besseres Verständnis der ethischen Dimension der Governance und darum, eine elaborierte und verallgemeinerte Definition der Governanceethik zu gewinnen“ (ebd.). Gegen das (durch die abstrakten Definitionen 1999 allerdings nahe liegende) Missverständnis des Governancebegriffs als eines außermoralischen Begriffs betont Wieland nun ihr moralisches Moment: „Der Governancebegriff hat von allem Anfang an eine ihm immanente tugendethische oder allgemein moralische Dimension“ (ebd., S. 69). An transaktionskostenökonomische Vorstellungen von Governance als Anweiser „technischer“ (d.h. an Standards von Kostengünstigkeit und Wirksamkeit bemessener) Integrität von Entscheidungen anschließend, erweitert Wieland diese um die Vorstellung einer „moralischen“ (d.h. an Standards von Rechtsschaffenheit bemessener) Integrität von Akteuren (ebd., S. 8), von natürlichen Personen bis hin zu Organisationen (Wieland unterscheidet „private, öffentlichen, kollektive und individuelle“ Akteure).

Einen Explikationssprung erreicht Wieland durch Formalisierung des mit Governanceethik Gemeinten in Form einer „Governancefunktion“, die das Objekt solcher Governance, eine moralisch integre Transaktion (Tm), als Funktion einer Verkettung von variablen Größen darstellt. Diese Größen bzw. „Funktionsargumente“ (ebd., S. 91) sind: Individuelle Selbstbindungsstrategien (IS), formale Institutionen (FI), informale Institutionen (IF), organisationseigene Mechanismen der Koordination und Kooperation (OKK). Für diese Vierheit beansprucht Wieland (ebd., S. 38) Vollständigkeit und Notwendigkeit, weil es „keine weiteren Governancestrukturen zur Realisierung moralischer Ambitionen in sozialen Kooperationsprojekten gibt“ (= Vollständigkeit) und jedes auf jede distinkte Transaktion wirkt (= Notwendigkeit). Funktionalität eines Funktionsarguments für Tm wird mit der Ziffer 1 notiert, Indifferenz mit einer Null, Dysfunktionalität wird mit der Ziffer -1 notiert. Hinzu kommen Indizes für Orte, Zeiten und Akteur-Arten. Die Pointe der Governancefunktion sehe ich darin, dass sie modelliert, wie das Zustandekommen moralisch integrierender Transaktionen vom Zusammenwirken verschiedener Faktoren abhängt. Wielands kombinationsstarker Formalismus leistet gute Dienste bei der schematischen Darstellung unterschiedlicher Welten und Umwelten moralischen Handelns. So kann man zum Beispiel die Lage schematisieren, in der ein Angestellter sich befindet, dem seine persönliche Moralvorstellung *whistle blowing* zur Pflicht macht, der aber in einer Firmenkultur arbeitet, die dies nur in Papierform gut findet, in der Praxis diesseits des Leitbilds aber als Illoyalität betrachtet. Wie sich die Funktionswerte in einem bestimmten zu analysierenden Fall genauer verknüpfen, welche Kopplungen welches Gewicht haben – dies alles wäre im Einzelfall nur empirisch zu bestimmen. Das Schema der Governancefunktion hat großen Wert für entsprechende empirische Untersuchungen, deren Suchheuristiken es anleiten und deren Ergebnisse es zusammenhalten kann.

Die Governancefunktion modelliert Praktikierbarkeitsbedingungen des moralisch Richtigen, lässt sich sozusagen auf Faktizität *und* Geltung ein. Das ist ein Plus. Aber sie lässt sich nicht auf Begründung ein, daher bleibt der Geltungsbegriff völlig in der Luft hängen. Das ist ein Minus. Denn wie sollte, wer von Geltung reden will, von Begründung ganz schweigen können? Moderne Gesellschaften schaffen einen Hintergrund, vor dem von Geltung eigentlich nur reden darf, wer Geltung durch Begründung auszuweisen bereit ist. Geltung ohne Anbindung an diskursive Praktiken von Rechtfertigung und Kritik ist ein vormoderner Modus von Geltung. Wieland ist so bemüht, Kehraus mit der Vorstellung zu machen, dass Begründung allein Geltung *erzeugt* (eine Vorstellung, die für Diskursethiker übrigens genauso ab-

surd sein kann wie für Governanceethiker), dass er die Rolle von Begründung für Geltung pauschal entwertet. Das ist ein Differenzierungsverlust.

Als Minus erweist sich dieser (für die Struktur der Governanceethik, soweit ich sehe, gar nicht nötige) Differenzierungsverlust spätestens dann, wenn Wieland im Hinblick auf „Diskurse und Dialoge“ behauptet, „sie begründen nichts“ (in einer früheren Fassung) bzw. jetzt etwas vorsichtiger: „Sie begründen nicht umfassend und grundlegend Entscheidungen und Lösungsstrukturen hinsichtlich Tm ...“ (Wieland 2005, S. 80). Er meint, wenn sie überhaupt etwas leisten, dann „Entscheidungen [...] im Konsens der Beteiligten“ zu produzieren (ebd.). „Wertegesteuerte Entscheidungen“ sind für Wieland nun eo ipso „lokal unbegründet“ (ebd., S. 81) und, da sich der „Wertekonflikt auf der lokalen Ebene als Begründungskonflikt auf der globalen Ebene“ wiederholt (ebd., S. 81), global eigentlich auch. Irgendwie gibt es Begründungen, irgendetwas begründen Begründungen auch, aber irgendwie sind Begründungen nur das fünfte Rad am Wagen. Das, so scheint mir, ist der Tenor.

Es fällt mir schwer, in diesen Behauptungen mehr als bloße Setzungen zu sehen. Was ist ihr Status? Sind es Bemerkungen aus soziologischer Perspektive? Sind es Bemerkungen aus diskurstheoretischer Perspektive? Wenn letzteres, sind sie sicher in dieser Allgemeinheit falsch. Wir Diskurstheoretiker unterscheiden diskursive Praktiken, deren internes Ziel die Herstellung akzeptabler Entscheidungen ist, von solchen, deren internes Ziel die Rechtfertigung oder Kritik von Richtigkeitsüberzeugungen über gute Gründe („Geltungsansprüche“) ist. Konsens kann (muss aber nicht) in beiden Praktiken entstehen; nur meint Konsens im ersten Sinne soviel wie einwilligendes Zustimmung, im zweiten Sinne rechtgebendes Zustimmung. Einwilligendes und rechtgebendes Zustimmung sind zwei auf interessante Weise unterschiedliche Konsensformen. Die erste kann, muss aber nicht, die zweite muss auf anführbare Gründe bezogen werden. Beide können auch kombiniert sein. Dann willigt man ein und hat zudem diskursiv geprüfte Gründe dafür, einzuwilligen. Hier besteht Diskussionsbedarf zwischen Governanceethik und Diskursethik. Ich würde gerne besser verstehen, was es heißt, wenn Wieland verkündet, „die lokale Situation dominiert das Ergebnis der Entscheidungsprozesse, nicht aber dessen normatives „framing““ (ebd., S. 81 f.). Vielleicht wäre es sinnvoll, wenn wir anhand einzelner Fälle F einmal genauer rekonstruieren würden, wie die Entscheidung im Fall F zustande kommt und welche Rolle Gründe (und das rechtgebende Zustimmung) dabei spielen. Ich bezweifle, dass die Empirie zeigt, dass diese Rolle stets insignifikant ist. Aber vielleicht ist es ja so. Mein Punkt ist, dass Wieland nicht gezeigt hat, ob es sich so verhält, wie er meint. Mein Einwand ist empirisch.

Ich komme zum letzten Punkt meiner kursorischen Bemerkungen: die Selbstverortung der Governanceethik als „eine starke Tugendethik“. Als Tugendethik sieht Wieland die Governanceethik, weil sie sich (1) auf individuelle *und* kollektive Akteure bezieht und (2) den „Zusammenhang von moralischer Neigung und potenzieller Fähigkeit als immanente ethische Qualität von Selbst- und Fremdsteuerung konzipiert“ (Wieland 2005, S. 102). Aber: Die beiden Merkmale sind meines Erachtens weder notwendige noch hinreichende Bestimmung jener Moralvorstellungen, die man metaethisch als die Familie der Tugendethiken zusammenfasst. Mir ist nicht nur unklar, ob Wieland seinen Ansatz unter dieser Beschreibung in diese Familie eingliedern *kann*, sondern auch, warum es ihm so wichtig ist, dass er die Governanceethik hier einreihen *will*. Einer der wichtigsten Versuche, die Tradition der Tugendethik zu

klären, ist sicher der von Alasdair MacIntyre.<sup>12</sup> Er versucht den Nachweis, dass die Aufklärung mit der aristotelischen Tradition die eigentlich rational überlegene Theorielinie verworfen hat. Er untermauert diesen Anspruch mit einer überzeugenden Rekonstruktion des Begriffs von Tugend. Tugend wird am besten verstanden als eine Personeneigenschaft, die zum Gut jener Art eines ganzen menschlichen Lebens beiträgt, in dem diverse, in Verfolg bestimmter Praxisarten einem sich erst aufschließende Güter integriert werden in ein lebenslanges Gesamtmuster von Zielen, das eine Antwort auf die Frage darstellt: „Welche Art von Leben ist für ein menschliches Wesen wie mich das beste?“ Ich sehe nicht, wie die Governanceethik in diesem Sinne Tugendethik sein könnte.<sup>13</sup>

Dass mir die Proklamation, Governanceethik sei Tugendethik, so wenig sinnfällig vorkommt, hat seinen tieferen Grund freilich in etwas anderem, nämlich in der wiederholten Betonung, Governanceethik sei deskriptive Ethik. Wenn die Governanceethik wirklich durchgängig auf die Reklamation normativer Gehalte verzichtet und durchgängig deskriptive Ethik ist, dann ist ihr metaethischer Status der einer *Moraltheorie* ohne Moral. Daran wäre nichts auszusetzen. Die Ethik hat neben normativen Zweigen auch deskriptive (z.B. Moralgeschichte und empirische Moralpsychologie). Nur wäre dann der Name „Governancetheorie des moralischen Engagements“ meines Erachtens treffender als der einer „Governanceethik“ oder „Ethik der Governance“. Vielleicht verfügt die Governanceethik aber doch über ein uneingezeichnetes eigenes normatives Moment. Ein solches läge schon darin, dass es einem Vertreter des Governanceethik-Ansatzes um etwas geht, was sein soll: Im Licht gegebener moralischer „Ambitionen“ (welchen auch immer) soll durch vergleichende Analyse bestimmt werden, welche unter vielen möglichen Governancestrukturen welche Eignung hat, diese Ambitionen zu *verwirklichen*. Wenn Governanceethik keinerlei moralischen Eigenwertbindung an dieser Stelle hat, dann kann ein Governanceethiker das Ergebnis seiner Analyse *ebenso gut* dafür einsetzen, die betreffenden Ambitionen zu schwächen, wie sie zu stärken. Vielleicht ist die Deskriptivität der Governanceethik so gemeint. Dann wäre die (deskriptive) Governanceethik eine moralisch neutrale und deshalb moralisch ambivalente *Analysetechnik*. Vielleicht übertreibt Wielands Darstellung des deskriptiven Moments der Governanceethik aber auch, dass sie noch ein anderes, genuin normatives Moment besitzt.

#### IV.

Der Begriff der Governance ist auch der postklassischen Diskursethik nicht fremd. Ich habe den Begriff vor dem Hintergrund des Pragmatismus in die diskursethische Diskussion eingeführt, um die vielfältigen Regulationen zu bezeichnen, die in der geschichtlich-sozialen Wirklichkeit die Variation, Selektion und Retention in normativen Texturen vermitteln.<sup>14</sup>

Diskurs ist ein sekundäres und auf jeden Fall nur eines von vielen Regulationssystemen, die die Governance normativer Texturen regeln. Hier stimme ich Wieland zu. Aber es ist meines Erachtens das entscheidende Regulationssystem, um Rationalitätsansprüche für die Go-

---

<sup>12</sup> MacIntyre 1995.

<sup>13</sup> Eine verkürzte Definition von Tugend könnte lauten: „Tugend ist die Charakterdisposition eines moralisch Handelnden, aufgrund derer er in der Lage ist, die seinen moralischen Überzeugungen entsprechenden Handlungen motiviert (freiwillig), angemessen und durchhaltend auszuführen“ (Wils 2002, S. 513-516). Diese Definition sozusagen des kleinsten Nenners ist, soweit ich sehe, für den Anspruch der Governanceethik zu klein, weil sie zu sehr auf die natürliche Person fokussiert.

<sup>14</sup> Kettner 1998, S. 255-296 und 2000a, S. 55-79.

vernance normativer Texturen erheben zu können. Hier sehe ich eine lohnende Kontroverse zwischen Governanceethik und Diskursethik.

Weiteren Diskussionsbedarf sehe ich in der Bestimmung des Moralischen. In frühen wie in rezenten Darstellungen der Governanceethik wird dort Abstinenz gepflegt, wo sich aus dem Zusammenhang der Sache die Frage stellen würde, von was für einer Moral, von welchen moralisch normativen Gehalten denn eigentlich die Rede sei. Hier wäre es gut, sich einmal grundsätzlich über die Form(en) der Moral zu verständigen. Anhalts- und Abgrenzungspunkte böten einige grobe Analogisierungen: Für Kontraktualisten ist Moral eine Art flächendeckender Tarifvertrag. Für Utilitaristen sind moralische Handlungen oder moralische Regeln ein Unternehmen, in dem alle von ihnen betroffenen Menschen zugleich Shareholder sind. Für Autonomisten (Kantianer) ist Moral eine Art guter Rechtsordnung oder Verfassung. Für Intersubjektivisten (Konsensualisten, Diskursethiker, Vertreter einer Moral der wechselseitigen Achtung) ist Moral eine Art demokratischer Gesetzgebung. Für Kommunitaristen ist Moral eine Art Wertegemeinschaft. Und Tugendethikern (zumindest den perfektibilistischen) erscheint Moral als ein Selbstvervollkommnungsprogramm.

Hier muss die Diskussion weitergehen. An anderer Stelle.

### *Literatur*

- Baier, K. (1958): *The Moral Point of View*. New York/Ithaca.
- Kettner, M. (1998): *Reasons in a World of Practices. A Reconstruction of Frederick L. Will's Theory of Normative Governance*, in: Kenneth R. Westphal (Hg.): *Pragmatism, Reason, and Norms. A Realistic Assessment*. New York: Fordham University Press.
- Kettner, M. (2000a): *Changing Normative Textures. How Discourse-Ethics Meets the Challenge of Historicism*, in: Peter Koslowski (Hg.): *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*. Heidelberg: Springer.
- Kettner, M. (2000b): *Welchen normativen Rahmen braucht die angewandte Ethik?* in: ders. (Hg.): *Angewandte Ethik als Politikum*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Kettner, M. (2002): „Moral“, in: M. Düwell/Chr. Hübenal/M.H. Werner (Hg.): *Handbuch Ethik*. Stuttgart: Metzler Verlag.
- Kettner, M. (2003): *Kritische Theorie und die Modernisierung des moralischen Engagements*, in: Alex Demirovic (Hg.): *Modelle kritischer Gesellschaftstheorie. Traditionen und Perspektiven der Kritischen Theorie*. Stuttgart: Metzler Verlag.
- Kettner, M. (2004): *Das Spezifikum der Diskursethik ist die vernunftmoralische Normierung diskursiver Macht*, in: Peter Ulrich/Markus Breuer (Hg.): *Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs*. Würzburg: Königshausen + Neumann.
- MacIntyre, A.C. (1995): *Der Verlust der Tugend*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Wieland, J. (2000): *Globale Wirtschaftsethik. Steuerung und Legitimität von Kooperation in der Weltökonomie*, in: M. Kettner (Hg.): *Angewandte Ethik als Politikum*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Wieland, J. (2005): *Normativität und Governance*. Marburg: Metropolis Verlag (Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 3).
- Williams, B. (1999): *Ethik und die Grenzen der Philosophie*. Berlin.
- Wils, J.-P. (2002): „Tugend“, in: M. Düwell/Chr. Hübenal/M.H. Werner (Hg.): *Handbuch Ethik*. Stuttgart: Metzler Verlag.