



Guido Palazzo

# Die Rückkehr des Individuums in die Governanceethik – Polylingualität als Einfallstor der Tugend

**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. 17/2006

Working Paper Nr. 17/2006

**Die Rückkehr des Individuums in die Governanceethik –  
Polylingualität als Einfallstor der Tugend**

Guido Palazzo

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

# Die Rückkehr des Individuums in die Governanceethik – Polylingualität als Einfallstor der Tugend

*Guido Palazzo*

## *Organisationale Polylingualität*

Wieland hat in seiner Governanceethik sehr deutlich herausgearbeitet, dass der ökonomische Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, jenseits rigider marktökonomischer Codierung kommunizieren zu können. Unternehmen sind nach seiner Auffassung konstitutiv polylingual. „Dass Unternehmen nicht nur auf Preissignale reagieren, sondern Ereignisse in einer Reihe von Sprachspielen – technische, juristische, moralische und so weiter – verarbeiten und entscheiden können und auch können müssen, ist unter dem Gesichtspunkt von Anpassungseffizienz ein Vorteil und eine ökonomisierbare Ressource.“<sup>1</sup> Moralische Kommunikation stabilisiert die ökonomischen Handlungen und trägt damit einen großen Teil der Verantwortung für ökonomischen Erfolg oder Misserfolg.<sup>2</sup> Moral hat ökonomische Konsequenzen<sup>3</sup>, ohne auf den ökonomischen Code reduziert werden zu können oder in diesen übersetzt werden zu müssen. Wieland spricht in diesem Zusammenhang auch vom „moralökonomischen Paradoxon“.<sup>4</sup> Grundsätzlich muss man unterstellen, dass Organisationen nicht nur offen sind für die vielfältigen Kommunikationskompetenzen ihrer individuellen Mitglieder, sondern in ihrer Lebensfähigkeit von genau dieser Offenheit abhängen. Unternehmen sind „... konstitutiv auf die Fähigkeit angewiesen, polylinguale Diskurse zu generieren und zu stabilisieren.“<sup>5</sup>

Der Blick der Governanceethik richtet sich bisher in erster Linie auf die institutionellen Arrangements innerhalb der Organisation, die es den Individuen ermöglichen, ihre Kompetenzen in den unterschiedlichen Sprachspielen einzubringen. Dies zeigt sich sehr schön in den Konsequenzen, die sich innerhalb der Theorie aus der Unvollständigkeit von Verträgen ergeben. Unvollständige Verträge laden zu opportunistischem Verhalten ein. Überall, wo explizite Verträge an ihre Grenzen stoßen, dämmen implizite Verträge dieses opportunistische Verhalten ein. „In jeder formalen vertraglichen Beziehung eines Unternehmens läuft ein ‚impliziter‘ (...) Vertrag mit, der aus wechselseitigen Versprechungen und Erwartungen besteht, die verbindlich sind, obwohl sie nicht expliziter Bestandteil des formalen Vertrages sind.“<sup>6</sup> Das theoretische Interesse Wielands richtet sich auf die Frage nach der Unterdrückung opportunistischen Verhaltens und der Nutzbarmachung individueller moralischer Ressourcen für die Unternehmung durch entsprechende institutionelle Arrangements: „Wer ... Tugendethik will, muss für die entsprechenden Governancestrukturen sorgen.“<sup>7</sup> Die Unvollständigkeit von ex-

---

<sup>1</sup> Wieland 1997, S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Wieland 1994, S. 218.

<sup>4</sup> Wieland 1999, S. 80.

<sup>5</sup> Wieland 2005b, S. 107.

<sup>6</sup> Wieland 1993, S. 13.

<sup>7</sup> Wieland 2005a, S. 111.

pliziten Verträgen erhöht allerdings nicht nur die Anforderungen an das Design der Organisation, sondern darüber hinaus – und vielleicht sogar in erster Linie – die Anforderungen an die Sozialkompetenz der Individuen selbst.<sup>8</sup> Wieland betont: „Die Handlungen von Mitgliedern einer Organisation lassen sich demnach nicht allein durch Direktion und Kontrolle, durch Anreize und Sanktionen, sondern grundlegend durch Werte – Einstellungen, Haltungen, Überzeugungen – steuern.“<sup>9</sup> Diese Sozialkompetenzen und Werte, die sich zum Beispiel in der Beherrschung des moralischen Sprachspiels manifestieren, werden dabei allerdings als weitgehend vorhanden vorausgesetzt und nicht vertiefend thematisiert. Wieland räumt ein, dass in seinen bisherigen Reflexionen die individuellen Personen als moralischer Akteure „(...) kaum im Mittelpunkt des Interesses standen, obgleich doch die Selbstbindungsregimes ... dieser Akteure ein notwendiges Argument einer vollständigen und notwendigen Governancefunktion sind.“<sup>10</sup>

Damit steht Wieland in einer guten Tradition unternehmensethischer Theoriebildung, die individuelle moralische Kompetenzen schlicht voraussetzt. So behaupten beispielsweise Donaldson und Dunfee über individuelle Akteure, dass sie „(...) at least bring with them the underlying senses of right and wrong (...), a settled understanding of deep moral values. The assumption is that many are driven by an innate moral sense which will lead them to seek and to recognize elements of a foundational morality; i.e. most humans are ‚hardwired‘ to be ethical.“<sup>11</sup> Zwar gibt es zumindest in den USA gelegentlich den Versuch, Unternehmensethik über die Eigenschaften von Individuen zu deuten<sup>12</sup>, insgesamt aber überwiegt die institutionelle Theoriebildung. Individuen sind als Ausgangspunkt von Theoriebildung nicht mehr gefragt, weil moralische Probleme in modernen Gesellschaften „systematisch kollektiver Natur sind“ und daher „nicht vom einzelnen, sondern nur kollektiv gelöst werden.“<sup>13</sup> Das Dilemma, in das sich eine solche Position begibt, ist jedoch, dass funktionierende Institutionen notwendigerweise auf den Input der einzelnen Akteure angewiesen bleiben.

### ***Die entgegenkommende Lebenswelt als blinder Fleck der Theoriebildung***

Die Schaffung der *Möglichkeit*, moralisch zu handeln, bildet den Ausgangspunkt der Governanceethik von Wieland. Damit ist allerdings erst eine Dimension moralischen Verhaltens erfasst. Zwei weitere Dimensionen ergeben sich erst aus der näheren Beschäftigung mit den Individuen, die innerhalb der Institutionen moralisch richtig handeln sollen: die *Kompetenz* oder *Fähigkeit* einerseits und die *Bereitschaft* oder *Motivation* dazu andererseits. „Die Ermöglichungs- und Beschränkungsfunktion von Moral bedarf zu ihrer Realisierung der Motivation (Bereitschaft) und der Fähigkeit von Akteuren, moralisch zu handeln.“<sup>14</sup> Fasst man moralische Bereitschaft und Fähigkeit grob unter dem Begriff der Tugend zusammen, dann gilt, dass Institutionen ohne individuelle Tugenden leer laufen. Bereits in der übergeordneten Debatte der politischen Theorie ist dies vielfach erkannt worden. Erst der Gebrauch der politischen Kommunikation durch die Bürgerinnen und Bürger, so beispielsweise die Ar-

---

<sup>8</sup> Vgl. Priddat 2004, S. 147 f.

<sup>9</sup> Wieland 2002, S. 4.

<sup>10</sup> Wieland 2005a, S. 61.

<sup>11</sup> Donaldson & Dunfee 1999, S. 439.

<sup>12</sup> Vgl. vor allem Solomon 1992.

<sup>13</sup> Homann & Blome-Drees 1992, S. 35.

<sup>14</sup> Wieland 2005a, S. 88.

gumentation von Jürgen Habermas, gibt den Institutionen und rechtlichen Gewährleistungen der freien Meinungsbildung ihren Sinn und ihre Funktion.<sup>15</sup> Die Systeme bleiben auf „die Ressourcen der Lebenswelt“<sup>16</sup> angewiesen. Habermas spricht vom „(...) Entgegenkommen eines konsonanten Hintergrundes von rechtlich nicht erzwingbaren Motiven und Gesinnungen eines am Gemeinwohl orientierten Bürgers.“<sup>17</sup> Walzer nennt dies den „Geist der aktiven Beteiligung“<sup>18</sup>, bei de Tocqueville sind es die „Habits of the heart“, bei Rousseau ist es die „Zivilreligion“ und bei Dahrendorf der „Bürgersinn“. Die Vermutung sowohl in der politischen Theorie als auch in der institutionenökonomisch argumentierenden Governanceethik scheint die gleiche zu sein: Moral gelangt in die Systeme, sofern diese generell die *Möglichkeit* bereitstellen und sofern Individuen die *Fähigkeit* und *Bereitschaft* dazu mitbringen. Wenn Wieland in seiner Governanceethik auf institutionenökonomisch rekonstruierte Anreize zu moralischem Handeln zurückgreift, dann berücksichtigt er allerdings lediglich zwei dieser drei Bedingungen (Möglichkeit und Bereitschaft) und setzt die dritte (Fähigkeit) schlicht voraus. Wo die Governanceethik auf die Diskussion von Anreizen fokussiert, um die Bereitschaft zum moralischen Handeln in Organisationen zu fördern, unterschätzt sie mithin, dass Bereitschaft ohne Fähigkeit dysfunktional bleibt, wenn es tatsächlich zu moralischen Handlungen kommen soll.

### ***Die Grenzen unternehmerischer Sprachspiele***

Priddat hat darauf hingewiesen, dass die Polylinguistik ein „(...) spezifisches *diversity management* voraus[setzt G.P.] – allerdings nicht im Sinne einer zusätzlichen Managementfähigkeit, sondern als Fundamentaloperation.“<sup>19</sup> Polylinguistik in diesem Sinne lässt sich als Sprachspielmanagement deuten. Manager müssen über die Kompetenz verfügen, innerhalb ihrer sich permanent verändernden organisationalen Kontexte im jeweils geeigneten und notwendigen Sprachspiel zu agieren. Über diese Fähigkeit verfügen sie aber häufig nicht. Der Umgang mit Entlassungen macht ein solches moralisches Kompetenzdefizit deutlich: Mit Brachialgewalt wird der Personalbestand oft nach unten gefahren. Erstaunlich ist die Würdelosigkeit und Instinktilosigkeit, mit der die Entlassungen vollzogen werden. Mitarbeiter werden zur Feier eines neuen Mergers in ein Luxushotel im benachbarten Ausland geflogen, um nach ihrer Rückkehr das Kündigungsschreiben im Briefkasten vorzufinden. Andere werden auf teure MBA-Programme geschickt und vor Beendigung dieser Ausbildung ohne Begründung rausgeworfen. Entlassen wird per Anruf, am Wochenende und zu Hause oder am Schreibtisch im Büro. Entlassen wird per Aushang, per E-Mail, per SMS oder einfach durch den Austausch von Schlössern und Schlüsseln. Zügig haben die Betroffenen ihre Schreibtische zu räumen, zur Tür begleitet sie der Sicherheitsdienst des Hauses. Vorgesetzte exekutieren die Entscheidung, begründen sie aber gegenüber den Betroffenen nicht mehr. Sie verstecken sich hinter allgemeinen Floskeln oder verweigern schlicht jede weitere Kommunikation. Hinter manchem dieser Vorgänge mögen sicherlich erhebliche Charaktermängel der Verantwortlichen stecken, was sich in der fehlenden *Bereitschaft* widerspiegelt, die moralische Dimension der Entlassung zu berücksichtigen. In jedem dieser Fälle kann man aber davon aus-

---

<sup>15</sup> Vgl. Habermas 1994, S. 447.

<sup>16</sup> Habermas 1994, S. 366.

<sup>17</sup> Habermas 1994, S. 641.

<sup>18</sup> Walzer 1996, S. 77.

<sup>19</sup> Priddat 2004, S. 155.

gehen, dass diese schlicht nicht über die *Fähigkeit* verfügen, die moralische Dimension eines zumindest oberflächlich rein ökonomischen Vorgangs zu erkennen, geschweige denn zu managen. Diese Manager sind moralisch stumm.<sup>20</sup> Meine Vermutung ist, dass die Kompetenz zur Polylingualität oft durch die dichten Sprachfilter etablierter Managementkommunikation systemisch und systematisch verbaut ist. Damit wird genau jene Dimension von Moralität besonders virulent, die im Wielandschen Governancemodell am wenigsten ausgearbeitet ist: die erforderlichen (unternehmens-) ethischen Kompetenzen der individuellen Akteure. Dies ist aus Unternehmenssicht vor allem dort problematisch, wo moralische Inkompetenz die Organisation in erheblichem Maße schädigen kann. Je größer der Einfluss eines Akteurs innerhalb der Organisation, desto größer sind die mit ethischer Inkompetenz verbundenen Risiken. Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu, weil ihr Verhalten in der Regel folgenreicher ist<sup>21</sup>, und weil ihr Verhalten die ethischen Maßstäbe innerhalb von Organisationen setzt.<sup>22</sup> Leadership wird daher immer wieder als zentraler Treiber organisationaler Ethik beschrieben.<sup>23</sup> Eine kritische Analyse organisationaler Sprachspiele sollte meines Erachtens daher besonders auf die Sprachfähigkeit von Managern fokussieren. Dabei soll der Begriff des Managements durchaus weit gefasst werden und sich keineswegs auf Topmanager beschränken. Es ist zu vermuten, dass die beschränkten kommunikativen Kompetenzen nicht erst in Toppositionen „erworben“, sondern bereits im Studium und auf dem Weg durch organisationale Karrierepfade geprägt werden.

Was erklärt die in der folgenden Tabelle gesammelten anekdotischen, aber vermutlich typischen Verhaltensmuster von Unternehmen und Managern in Reaktion auf moralische Kritik? Ein wesentlicher Aspekt der Antwort ist aus meiner Sicht, dass Manager ihr Handwerk in der stabilen Industriegesellschaft des letzten Jahrhunderts gelernt haben und sich nun mit Problemen und Themen konfrontiert sehen, die nicht in die alten Erfahrungsschemata hineinpassen. Sie wissen nicht, wie man mit Moral umgeht, weil Moral weder Teil ihrer Ausbildung noch zentraler Aspekt ihrer bisherigen beruflichen Erfahrung gewesen ist. Darüber hinaus nehmen sie nicht selten Managemententscheidungen und Ethik als voneinander unabhängig wahr. Als Konsequenz reagieren sie dann in ethischen Dilemmasituationen völlig unangemessen. Die anekdotische Analyse unternehmerischer Reaktionen auf externe Kritik scheint die linguistische Beschränktheit mancher Akteure zu bestätigen. Sobald sie mit moralischer Kritik konfrontiert werden, neigen Organisationen nicht selten dazu, in einem legalistischen, ökonomistischen oder szientistischen Sprachspiel zu antworten, indem sie beispielsweise zur Untermauerung ihrer Position auf technologisches Datenmaterial verweisen.<sup>24</sup> Die folgende Tabelle illustriert dieses Defizit. Sie zeigt die Reaktionen von Unternehmen auf externe moralische Kritik, wie sie in der Regel von Nichtregierungsorganisationen vorgetragen wird. Die genutzten Sprachspiele (SS) sind legalistisch (L), ökonomistisch (Ö) oder szientistisch (S).

---

<sup>20</sup> Vgl. Bird & Waters, 1989.

<sup>21</sup> Vgl. Badaracco 1997.

<sup>22</sup> Vgl. Trevino, Brown & Hartman 2003.

<sup>23</sup> Vgl. zum Beispiel Carlson & Perrewe 1995; Paine 1996; Weaver, Trevino & Cochran 1999; Ramus 2001; Parry & Proctor-Thomson 2002.

<sup>24</sup> Vgl. Ashforth & Gibbs, 1990.

Abb. 1: Sprachspiele in Reaktion auf externe moralische Kritik

Moralische Kritik von außen	Angegriffenes Unternehmen	Reaktion	SS
<p>1. Es ist moralisch unverantwortlich, gentechnisch veränderte Nahrungsmittel zu verkaufen, solange die Risiken und Nebeneffekte noch zu wenig erforscht sind.</p>	<p>Monsanto</p>	<p>Monsanto bestand darauf, dass die gentechnisch veränderten Nahrungsmittel rechtlich und wissenschaftlich stärker kontrolliert seien als alle anderen Produkte. Außerdem wies der Director of Communications, Phil Angels, in einem Interview mit der New York Times (25.10.1998) darauf hin, dass es nicht Monsanto's Verantwortung sei, die Sicherheit von Genfood zu garantieren. Interesse des Unternehmens sei es vielmehr, so viel wie möglich davon zu verkaufen.</p>	<p>L Ö S</p>
<p>2. Nach 9/11 wurde in den USA argumentiert, dass es unpatriotisch sei, Unternehmenszentralen in Offshore-Länder zu verlegen und in den USA keine Steuern zu zahlen.</p>	<p>Ingersoll-Rand; Tyco Int.; Accenture</p>	<p>Einige angegriffene Unternehmen verwiesen darauf, dass sie einen Wettbewerbsnachteil hätten, wenn sie sich nicht daran beteiligen würden (z.B. Ingersoll-Rand; Tyco). Andere, wie Accenture, betonten, dass sie rechtlich gesehen niemals ein US-amerikanisches Unternehmen gewesen seien und von unpatriotisch daher nicht die Rede sein könne.</p>	<p>L Ö</p>
<p>3. Es ist nicht legitim, dass Industrieunternehmen die Weltmeere als ihren Abfalleimer missbrauchen. Die Versenkung der Brent Spar stellt daher einen gefährlichen Präzedenzfall dar.</p>	<p>Shell</p>	<p>Shell verwies auf die Erlaubnis der englischen Regierung und das Urteil von sieben unabhängigen wissenschaftlichen Gutachten, die alle die Versenkung gegenüber einer Entsorgung an Land empfahlen.</p>	<p>L S</p>
<p>4. Zahlreiche Kaffeebauern verhungern, weil das Geld, das man ihnen für ihre Ernte zahlt, nicht zum Überleben ausreicht.</p>	<p>Kraft</p>	<p>„At Kraft, we believe the most important contribution we can make to the long-term health of the coffee industry, including the sustained well being of farmers, is to continue to promote consumer demand.”</p>	<p>Ö</p>
<p>5. Die Aktivisten Dave Morris und Helen Steel verteilten Flugblätter, auf denen sie McDonald's anklagen wegen der Gesundheitsrisiken seiner Produkte, der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, der Behandlung von Schlachttieren sowie der verheerenden Ökobilanz.</p>	<p>McDonald's</p>	<p>Alle Vorwürfe werden zurückgewiesen und die Aktivisten mit Klagen überzogen.</p>	<p>L</p>

6. Bophal-Katastrophe	Union Carbide	Nach dem Unfall in Bophal kämpfte Union Carbide vor allem dafür, die Schadensersatzzahlungen so niedrig wie möglich zu halten. Eine Verantwortung wurde grundsätzlich abgelehnt, Gesundheitseffekte wurden heruntergespielt, die Schuld wurde einzelnen Mitarbeitern zugewiesen.	L S
7. Exxon Valdez-Katastrophe	Exxon	In einem Interview mit dem Magazin Fortune nach dem Exxon Valdez Disaster argumentiert der CEO von Exxon, Lawrence G. Rawl, dass man in Alaska in etwa zehn Jahren keine Spuren von dem Unglück mehr finden werde.	S
8. In seiner indischen Niederlassung (Dabhol Power Co.) wurde Enron dafür kritisiert, die Interessen der indischen Bevölkerung systematisch zu ignorieren, bspw. durch übertriebene Energie und die Ignoranz lokaler Umweltstandards. Die Indian Times kritisierte Enron für ihr Streben nach „unearned, windfall super-profits“.	Enron (Indien)	Enron verwies stets auf darauf, dass ihr Verhalten mit indischen Gesetzen und internationalen Gesetzen konform gehe.	L
9. Seit den frühen 90ern wird Nike für Menschenrechtsverletzungen bei seinen Zulieferern kritisiert.	Nike	Nike argumentierte jahrelang, dass die Produktion ausgelagert sei und die Verantwortung bei den – rechtlich selbständigen – Zulieferern liege. Folglich solle man diese und nicht Nike kritisieren.	L
10. In Indien geriet Cargill unter öffentlichen Druck. Der Vorwurf lautete, dass die Herstellung und der Vertrieb von hybridem Saatgut und der Aufbau von Salzabbaueinrichtungen Monopolstrukturen schaffe, zur Verelendung der Bauern führe und den indischen Markt wieder kolonialisiere. Eine Demonstration von 500.000 indischen Bauern vor dem Cargill Headquarter in Bangalore bildete den Höhepunkt einer Anti-Cargill Kampagne.	Cargill (Indien)	Cargill reagierte durch kleinere Zugeständnisse, aber vor allem durch massives politisches Lobbying.	L
11. Iveco stellt in einem Joint Venture mit der Yuejin-Automotive Group Kleinlaster in China her. Hauptabnehmer ist die chinesische Armee, die die Laster zum Teil zu mobilen Hinrichtungsstationen u.a. für Drogenhändler umbaut. Vor allem im Grenzgebiet Yunnan werden diese	Iveco/Fiat	Fiat, der Mutterkonzern von Iveco, stritt zunächst alles ab und argumentierte dann, dass die Verantwortung für die Nutzung der Fahrzeuge bei den Käufern liege. Man könne den Konsumenten nicht vorschreiben, was sie mit ihrem erworbenen Eigentum zu tun hätten.	L Ö



verhaftet und nach kurzem Verhör mit einer Giftspritze im LKW getötet.			
12. In den Abfüllfabriken in Kolumbien werden Gewerkschaftler von Mördern beseitigt, die vom Management gedungen sind. Durch systematischen Einsatz von Einschüchterungsmethoden wird Kritik unter den Arbeitern unterdrückt.	Coca Cola	Coca Cola besteht darauf, dass Abfüllfabriken als Franchisenehmer generell unabhängig von Coca Cola sind.	L
13. „Blutdiamanten“ sind maßgeblich verantwortlich für die Finanzierung des angolanischen Bürgerkrieges, der bisher an die 700.000 Tote gefordert hat. Der Hauptabnehmer der Diamanten ist De Beers.	De Beers	In seinem Geschäftsbericht von 1996 erwähnt De Beers lediglich, dass ein Rekordeinkauf angolanscher Diamanten zur Preisstabilität im Markt beigetragen habe. Verstärkter Druck von NGOs motiviert den CEO von De Beers, Nicky Oppenheimer, einen Brief an seine Kollegen in der Diamantenindustrie zu schreiben, in dem er auf die unschönen Effekte der öffentlichen Kritik auf das Image von Diamanten hinweist.	Ö
14. In Mexiko wird Alcoa für die Höhe der an die Arbeiter gezahlten Löhne kritisiert, die nach Angaben lokaler NGOs zu miserablen Lebensbedingungen von Alcoa-Arbeitern führen.	Alcoa	„Ja, die Löhne sind niedrig“, gesteht der CEO von Alcoa in einem Interview. „Aber so ist das nun mal. Das ist der Markt. Wenn sie nicht für uns, sondern für jemand anderen arbeiten würden, hätten sie ein noch geringeres Einkommen.“	Ö
15. In Mexiko wird Wal Mart dafür kritisiert, ein Warenhaus auf dem Grundstück einer der berühmtesten archäologischen Ausgrabungen, der Mondpyramide in Teotihuacan, zu bauen. Es gab zahlreiche Petitionen, einen Hungerstreik und eine kritische Stellungnahme des mexikanischen Präsidenten Vincente Fox.	Wal Mart	Wal Marts Reaktion: „Wir schaffen Arbeitsplätze und wir bieten Preise, die niedriger sind als die der umliegenden kleinen Geschäfte.“	Ö

### ***Die Grenzen unternehmerischer Erzeugung von Sinn***

Wittgensteins Beobachtung, die er unter dem Begriff des Sprachspiels zu fassen suchte, bezieht sich grob gesagt darauf, dass die Bedeutung eines Sprechaktes sich aus dem spezifischen und historisch gewachsenen Kontext ergibt, in dem er vollzogen wird.<sup>25</sup> Solche Sprachspiele filtern und standardisieren die Wahrnehmung und Interpretation der Welt – beispielsweise in Organisationen. Diese können verstanden werden als Deutungsgemeinschaften, die gemeinsame Werte und Überzeugungen teilen, welche dann zum Ausgangspunkt von Inter-

<sup>25</sup> Vgl. Wittgenstein 1967; für die Anwendung in der Managementtheorie vgl. Astley & Zammuto 1992.

pretationen eigener und anderer Handlungen werden.<sup>26</sup> Sinnerzeugung (sense-making) kann dabei definiert werden als „a process in which individuals develop cognitive maps of their environment.“<sup>27</sup> Organisationen entwickeln eine gemeinsame Sprache, über die derartige Prozesse der Sinnerzeugung ablaufen.<sup>28</sup> Der Wielandsche Begriff der Polylingualität macht deutlich, dass die Qualität unternehmerischer Sprachkompetenz entscheidend ist für die Fähigkeit, externe Ereignisse sinnvoll zu interpretieren. Je komplexer und anspruchsvoller etwa die organisationale Sprachfähigkeit, desto größer die Kompetenz der Organisation, externen Input sinnvoll zu interpretieren.<sup>29</sup> „Grammars define sets of possibilities.“<sup>30</sup> Je reduzierter der linguistisch transportierte Wahrnehmungsradius der Organisation, desto geringer die entsprechende Kompetenz zur angemessenen Interpretation des organisationalen Kontextes. Vieldeutige Kontexte zeichnen sich dadurch aus, dass Wertvorstellungen kollidieren, widersprüchliche Interpretationen existieren, das Problem unklar ist, Rollen und Verantwortungen unklar sind und Erfolgsmaßstäbe zur Orientierung fehlen.<sup>31</sup> Je komplexer das unternehmerische Handlungsumfeld, desto schwieriger die Interpretation externer Ereignisse im Rahmen der routinisierten Sprachspiele. Entsprechend kann man dort, wo reduzierte Sprachspiele auf komplexe Zusammenhänge jenseits der eingespielten Routinen stoßen, Verständnisprobleme erwarten. Dies geschieht beispielsweise dort, wo Manager den Kontext ihrer Entscheidungen als wertfrei auffassen. Dies geschieht aber auch dort, wo bestimmte moralische Interpretationen mit dem Anspruch von alleingültiger Wahrheit vorgetragen werden. Unter Pluralismusbedingungen muss das, was als moralisch gilt, nach allen Seiten kommunikationsoffen bleiben.<sup>32</sup> Die Konsequenz von moralischer Ignoranz und moralischem Fundamentalismus ist, dass solche Manager systematisch die Verletzlichkeit der Unternehmung gegenüber gesellschaftlichen Wertdiskursen unterschätzen.<sup>33</sup> Sobald unternehmerische Entscheidungen und gesellschaftliche Erwartungen konfliktieren, steht zu erwarten, dass Unternehmen dies zunächst erst gar nicht bemerken, weil die Unterschätzung von Werten zum Herausfiltern derartiger Beobachtungen führt, und, sobald sie es bemerken, die Wirkung unterschätzen. Derartige Organisationen tendieren zu selbstreferentiellen Weltwahrnehmungen.<sup>34</sup> Oestreich hat dies an einem Beispiel illustriert: Dort, wo Manager das Ende alter, ineffizienter Industrien sehen, erkennen externe Kritiker entwurzelte Familien und zerstörten Lebensentwürfe.<sup>35</sup> Calton und Payne kritisieren daher, dass „corporate policies with broad social ramifications are often driven by a privileged narrative, which has the power to silence (or marginalize) dissent and to ignore plural sources of local or emergent meanings.“<sup>36</sup> Die Komplexität reduzierenden sprachlichen Filter organisationaler Außenwahrnehmung werden dort zum Problem, wo die im Unternehmen tradierten Lösungen, Werte oder Verantwortungen und die sich um das Unternehmen herum manifestierenden Probleme und Erwartungen nicht mehr aufeinander passen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Smircich & Subbart 1976, S. 727.

<sup>27</sup> Ring & Rands 1989, S. 342.

<sup>28</sup> Vgl. Walsh & Ungson 1991, S. 60; vgl. auch Schall 1983.

<sup>29</sup> Vgl. Weick 1995, S. 4.

<sup>30</sup> Pentland & Rueter 1994, S. 489.

<sup>31</sup> Vgl. Weick 1995, S. 93.

<sup>32</sup> Vgl. Priddat 2004.

<sup>33</sup> Vgl. Swanson 1999; Calton & Payne 2003.

<sup>34</sup> Vgl. Swanson 1999.

<sup>35</sup> Vgl. Oestreich 2002, S. 215.

<sup>36</sup> Calton & Payne 2003, S. 5.

Die im Unternehmen angewandten Sprachspiele schöpfen aus unterschiedlichen Quellen, die unter anderem aus gesellschaftlich dominierenden Ideologien und organisationaler und berufsspezifischer Prägung stammen.<sup>37</sup> Dieser dreifach gefilterte Wortschatz setzt die Rahmenbedingungen von Wahrnehmung und Interpretation interner und externer Phänomene.

Was die ideologische Prägung angeht, so haben Unternehmen und Manager in Unternehmen im Zeitalter der stabilen Industriegesellschaft gelernt, dass ihre gesellschaftliche Verantwortung sich weitgehend auf die Maximierung des unternehmerischen Erfolges unter Einhaltung der Gesetze beschränkt.<sup>38</sup> Die unsichtbare Hand des Marktes führt dann dazu, dass das je individuelle, auf Eigennutz angelegte Streben in Gemeinwohl überführt wird.<sup>39</sup> Der Markt ist der Garant demokratischer Freiheit, denn die historische Basis modernen Freiheitsverständnisses ist die Freiheit des privaten Besitzes, und die bürgerliche Freiheit ist nach allgemeinem liberalem Verständnis daher immer auch – vielleicht sogar primär – die Freiheit des Wirtschaftsbürgers. Dass Stadtluft frei macht, wie man seit dem Mittelalter sagt, liegt vor allem daran, dass die Stadt den ökonomisch tätigen Menschen vor dem willkürlichen Zugriff der Fürsten schützte. Freiheit in dieser Tradition bedeutet vor allem, dass Arbeit und Eigentum gegen staatlichen Einfluss so weit wie möglich abzuschirmen sind. Gegenüber dem Wirtschaftsbürger muss sich die politische Herrschaft mit ihren zugleich freiheitseinschränkenden und freiheitsermöglichenden Gesetzen rechtfertigen, ihm gegenüber muss sie ihre Macht legitimieren. Es ist der Staat, der sich rechtfertigen muss. Unternehmen hingegen sind Privatbesitz, eine Form der bürgerlichen Freiheitsausübung.

Die organisationale Quelle unternehmerischer Sprachspiele schließt unmittelbar an diese ideologische Prägung an: Die in der Tabelle gesammelten Fälle unternehmerischer Konfrontation mit zivilgesellschaftlicher Kritik bewegen sich jenseits der Erfahrungen, die Unternehmen im Kontext der stabilen Industriegesellschaft normalerweise gemacht haben. Unternehmen sind statt dessen von der Erfahrung geprägt, dass Moral als Kriterium ihres Erfolges bisher keine herausragende Rolle spielte. Dass die jüngeren Prozesse des globalen Outsourcings von Wertschöpfung ein Insourcing zahlreicher moralischer Probleme provozieren (Sklavenarbeit, Kinderarbeit, Umwelterstörung etc.), rückt derzeit die Moral zwar deutlich nach vorne in der unternehmerischen Wahrnehmung, aber der Wahrnehmung folgen nicht automatisch sinnvolle Interpretationen, wie die Tabelle zeigt. Statt dessen wird das Neue in die Interpretationsschemata etablierter Sprachspielroutinen gepresst.

Was die berufsspezifischen Prägungen unternehmerischer Sprachspiele angeht, so wird der ökonomistische Fokus der Weltwahrnehmung bereits in der Ausbildung des Managementnachwuchses gesetzt. „(...) junge Manager (...) werden angelernt in einer scheinbar ubiquitären Semantik.“<sup>40</sup> Mintzberg kritisiert, dass die Mainstream MBA-Ausbildung mathematisch und analytisch begabte Kandidaten selektiert und diesen dann wiederum lediglich mathematische und analytische Kompetenzen vermittelt, die wenig mit dem praktischen Managementhandwerk zu tun haben und die maßgeblich für die Shareholdervalue-Fixierung in den Unternehmen verantwortlich sind. Manager exekutieren, was man ihnen als Studenten beigebracht hat.<sup>41</sup> Kommen die Entscheidungsträger in den Unternehmen aus juristischen, natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen, so wird die ökonomistische Wahrnehmung der

---

<sup>37</sup> Vgl. Weick 1995, S. 107.

<sup>38</sup> Vgl. Mintzberg, Simons & Basu 2002.

<sup>39</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 131 ff.

<sup>40</sup> Priddat 2004, S. 157.

<sup>41</sup> Vgl. Mintzberg 2004.

Welt vermutlich im Laufe der Karriere im Unternehmen auf ein Fundament aufgesattelt, das entweder in juristischen oder in technologischen Kriterien zu argumentieren und zu entscheiden geschult ist.

In der Mischung dieser drei Orientierungsquellen entsteht vermutlich die Dominanz der drei unternehmerischen Sprachspiele: legalistisch, ökonomistisch und szientistisch. Die in der Tabelle aufgeführten Beispiele von Sprachspielkollisionen entstammen daher vermutlich in ihrer Mehrheit nicht böser Absicht, sondern zunächst einmal schlicht sprachlicher Inkompetenz.

Wo unternehmerische Sprachmuster auf zivilgesellschaftliche Sprachmuster prallen, scheint Verständigung so lange nicht möglich, wie sich die Organisationen nicht sprachlich öffnen. Dabei geht es selbstverständlich nicht darum, dass den moralischen Argumenten per se eine höhere Qualität innewohnt. Das Problem der dominierenden unternehmerischen Sprachspiele ist nicht die potentielle Gültigkeit vorgetragener Argumente, sondern der Anspruch, mit derartigen Argumenten Wahrheit zu produzieren und Widerspruch abweisen zu können. In pluralistischen Kontexten ist Akzeptanz keine prädiskursive Eigenschaft von Argumenten, sondern höchstens die Folge kommunikativer Auseinandersetzung. Unter Pluralismusbedingungen liegt die normative Kraft von Argumenten in deren Fähigkeit, Diskurse zu überleben.<sup>42</sup> Dasselbe gilt im Übrigen für zivilgesellschaftliche Aktivisten: Ethische Qualität steckt nicht in deren normativen Ansprüchen, sondern ergibt sich aus dem diskursiven Ringen um eine Lösung bei widersprüchlichen Interpretationen und Weltansichten.

Die von Unternehmen genutzten Argumente in der Auseinandersetzung mit zivilgesellschaftlicher Kritik enthalten oft versteckte normative Annahmen, die den jeweils angewandten Sprachspielen entsprechen: Der wissenschaftliche Fortschritt ist gut für die Gesellschaft; Unternehmen müssen Gewinne maximieren; Unternehmensverantwortung heißt, den Gesetzen zu folgen. Die Akzeptanz derartiger Argumente erodiert allerdings. Zu Traditionen geronnene Diskurse werden wieder in Sprache übersetzt, und zweifelhaft gewordene Hintergrundannahmen unternehmerischen Entscheidens müssen sich öffentlichen Rechtfertigungsdiskursen stellen.

Argumente externer Kritiker mögen im engen unternehmerischen Sprachspiel keinen Sinn ergeben oder irrational sein (etwa die Angst von Anwohnern eines Kernkraftwerkes vor dem GAU), sie mögen rechtlich nicht zu rechtfertigen sein, aber sie können sich in ökonomisch relevante Argumente verwandeln, sobald sie zum Auslöser öffentlichen Drucks werden. Doh und Ramamurti zeigen beispielsweise, dass Enrons Probleme mit nationalistischem Druck in Indien (siehe Tabelle) auf das eindimensional ökonomische Denken des Managements zurückgeführt werden können und auf den Versuch, rücksichtslos den besten Deal für sich herauszuholen.<sup>43</sup>

Dass Unternehmen sich moralischer Kritik meistens erst dann stellen, wenn der externe Druck als bedrohlich wahrgenommen wird, hat damit zu tun, dass Unternehmen einerseits generell empfänglicher für Bedrohungen als für Möglichkeiten sind.<sup>44</sup> Andererseits wird die Fähigkeit zur Transzendenz etablierter Sprachspielroutine wohl stets durch den Zusammenbruch üblicher Deutungs- und Handlungsrouninen – mithin durch Unternehmenskrisen – beschleunigt. Die interpretative Kartierung des organisationalen Kontextes wird limitiert durch die in der Unternehmung dominierenden Annahmen über die Umwelt: „People

---

<sup>42</sup> Vgl. Nanz & Steffek 2004.

<sup>43</sup> Vgl. Doh & Ramamurti 2003.

<sup>44</sup> Vgl. Jackson & Dutton 1988.

make sense of things by seeing a world on which they already imposed what they believe.“<sup>45</sup> Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass überraschende externe Ereignisse nicht zugleich zu neuen Interpretationen führen, sondern dazu, dass alte Routinehandlungen mit noch größerer Anstrengungen fortgesetzt werden.<sup>46</sup> Erst die unternehmerische Krise, die durch den Druck auf Umsatz und Reputation entsteht, erzeugt die Offenheit, das eigene Sprachspiel zu transzendieren. Das Statement von Shell nach dem Desaster der Brent Spar deutet eine solche Öffnung an: „Wir haben gelernt, daß die Öffentlichkeit unsere Argumente nicht nachvollziehen konnte. Aber nicht nur das. Uns ist auch bewußt geworden, daß wir auf Sie, unsere Kunden, mehr und genauer hören müssen. Damit haben wir auch gelernt, daß für bestimmte Entscheidungen Ihr Einverständnis genauso wichtig ist wie die Meinung von Experten oder die Genehmigung durch Behörden.“<sup>47</sup> Verhaltensveränderungen beruhen in hohem Maße auf der Fähigkeit, die eigene Sprache zu transformieren.<sup>48</sup> Wie die Beispiele in der Tabelle zeigen, führen legalistische, ökonomistische oder szientistische Reaktionen auf moralische Anfragen eher zu einer Vergrößerung von Widerstand und Empörung. Öffentliche Akzeptanz hängt vom authentischen Interesse und der wahrgenommenen Aufmerksamkeit für entgegengesetzte Meinungen, Interessen, Befürchtungen und Werte ab. Dieser Anspruch lässt sich unter Pluralismusbedingungen legitimerweise nur noch diskursiv abarbeiten.

### ***Konsequenzen für die Governanceethik***

Mein Beitrag sollte verdeutlichen, dass die Governanceethik dort theoretische Lücken aufweist, wo sie sich durch ihren institutionellen Analysefokus den Blick auf den Beitrag individueller Akteure verstellt. Die Diskussion von Anreizstrukturen deckt zwar einzelne Elemente dieses individuellen Inputs ab, nämlich die Schaffung eines Möglichkeitenraumes und der entsprechenden Motivation, moralisch zu handeln. Die Fähigkeit der Individuen wird allerdings zur Blackbox, zum stillschweigend vorausgesetzten Input. Ich habe versucht zu zeigen, dass das Verhalten von Managern in konkreten unternehmensethischen Dilemmasituationen zeigt, dass entsprechende Kompetenzen nicht vorausgesetzt werden können. Man erhält eher den Eindruck, dass die Fähigkeit zum moralischen Sprachspiel eine knappe Ressource ist und dass zahlreiche unternehmerische Probleme mit externem Druck auf genau dieser Knappheit beruhen. Dass sich diese mangelnde Sprachfähigkeit vor allem bei Managern auswirkt, beruht auf deren größerem Handlungsradius und den potentiell größeren Entscheidungskonsequenzen. Dies rückt zusätzlich den Aspekt der Leadership in den Vordergrund, der im Wielandschen Ansatz – wie auch in beinahe allen anderen deutschen Unternehmensethikansätzen – systematisch vernachlässigt wird.

Es geht nicht darum, eine Alternative zu institutionellen Governancemechanismen zu entwickeln, sondern einen Ergänzungsvorschlag zu skizzieren. Die grundsätzliche Anschlussfähigkeit individuelle ethischer und führungsethischer Aspekte an die Governanceethik wird über den Anspruch der Polylingualität sichergestellt.

Ist die Governanceethik eine Tugendethik? Es sollte gezeigt werden, dass der Fokus tugendethischer Theoriebildung, die moralische Motivation und die moralischen Kompetenzen von Individuen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Theorie liefern können.

---

<sup>45</sup> Weick 1995, S. 15.

<sup>46</sup> Vgl. Weick 1995, S. 46.

<sup>47</sup> Mantow 1995, S. 153.

<sup>48</sup> Vgl. Weick 1995, S. 109.

Die Governanceethik ist keine Tugendethik im engeren Sinne, aber sie beruht auf implizit tugend-orientierten Voraussetzungen, die sie theoretisch abarbeiten muss. Allerdings geht es mir weniger um eine Anschlussfähigkeit der Governanceethik an klassische tugendethische Konzepte. Vielmehr geht es hier um die Betonung kommunikativer Fähigkeiten in Richtung auf die von Priddat beschriebene Kompetenz zum Diversitymanagement oder zur Re-Interpretation.<sup>49</sup> Den Bezugspunkt sollte dabei weniger ein (eher alteuropäisches) Verständnis von Tugend bilden als vielmehr ein Leadership-getriebenes Konzept individueller moralischer Kompetenzen. Es geht um moralische Sprachkompetenz, die sich unter Pluralismusbedingungen vor allem in der Fähigkeit zeigt, Dissense und Paradoxien zu managen, zu kooperieren und Toleranz zu praktizieren.

Moral wird in Unternehmen nicht primär über kodifizierte Werte kommuniziert<sup>50</sup>, sondern über das Verhalten von Führungskräften. Die Governanceethik sollte um einen Baustein „moral leadership“ erweitert werden.

### **Literatur**

- Ashforth, B.E./Gibbs, B.W. (1990): The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1 (2): 177-194.
- Astley, W.G./Zammuto, R.F. (1992): Organization Science, Managers, and Language Games. *Organization Science*, 3: 443-460.
- Badaracco, J. (1997): *Defining moments. When managers must chose between right and right*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bird, F./Waters, J. (1989): The moral muteness of managers. *California Management Review* 32 (1): 73-88.
- Calton, J.M./Payne, S.L. (2003): Coping With Paradox. *Business & Society*, 42 (1): 7-42.
- Carlson, D.S./Perrewe, P.L. (1995): Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14: 829-838.
- Doh, J.P./Ramamurti, R. (2003): Reassessing risk in developing country infrastructure. *Long Range Planning* 36: 337-353.
- Donaldson, T./Dunfee, T.W. (1999): *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Habermas, J. (1994): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates*. Frankfurt (4. Auflage): Suhrkamp.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Mantow, W. (1995): *Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland. Interne Pressedokumentation und -analyse von Shell Deutschland*. Hamburg: Deutsche Shell AG.
- Mintzberg, H. (2004): *Managers not MBAs*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H./Simons, R./Basu, K. (2002): Beyond Selfishness. *Sloan Management Review*, 44 (1): 67-74.
- Nanz, P./Steffek, J. (forthcoming): *Global Governance, Participation and the Public Sphere. Government and Opposition*.
- Oestreich, J.E. (2002): What can business do to appease anti-globalization protestors? *Business and Society Review*, 107 (2): 207-220.

---

<sup>49</sup> Vgl. Priddat 2004, S. 174.

<sup>50</sup> Vgl. Wieland 1999, S. 94 f.

- Paine, L.S. (1996): Moral thinking in management: An essential capability. *Business Ethics Quarterly*, 6: 477-492.
- Parry, K.W./Proctor-Thompson, S.B. (2002): Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35: 75-96.
- Pentland, B.T./Rueter, H.H. (1994): Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Priddat, B.P. (2004): Organisation und Sprache. In: Wieland, J. (Hg.): *Governanceethik im Diskurs*. Marburg: Metropolis: 147-180.
- Ramus, C.A. (2001): Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43 (3): 85-105.
- Ring, P.S./Rands, G.P. (1989): Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. In: Van den Ven, A.H./Angle, H.L./ Poole, M.S. (eds.): *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. New York: Ballinger: 337-366.
- Schall, M.S. (1983): A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28: 557-581.
- Smircich, L./Stubbart, C. (1985): Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10: 724-736.
- Solomon, R. (1992): *Ethics and excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.
- Swanson, D.L. (1999): Towards an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24 (3): 506-521.
- Trevino, L.K./Brown, M./Hartman, L.P. (2003): A qualitative investigation of perceived executive leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1): 5-37.
- Walsh, J.P./Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16: 57-91.
- Walzer, M. (1996): *Lokale Kritik – globale Standards*. Frankfurt: Rotbuch Verlag.
- Weaver, G.R./Trevino, L.K./Cochran, P.L. (1999): Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressure, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5): 539-552.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wieland, J. (1993): Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit. In: ders. (Hg.): *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wieland, J. (1994): Warum Unternehmensethik? In: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hg.): *Markt und Moral. Die Diskussion um Unternehmensethik*. Bern: Haupt: 215-239.
- Wieland, J. (1997): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: Mohr.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2002): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2005a): Governanceethik und moralische Anreize. In: Beschorner, Th./König, M./ Schumann, O.J. et al. (Hg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick, Ausblick, Perspektiven*. München und Mering: Hampp.
- Wieland, J. (2005b): *Normativität und Governance*. Marburg: Metropolis (Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 3).
- Wieland, J. (2006): *Die Tugend der Governance*. Marburg: Metropolis (Reihe „Studien zur Governanceethik“, Band 4).
- Wittgenstein, L. (1967): *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt: Suhrkamp.