



Josef Wieland

## Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governance

**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  
e-mail: [kiemgr@fh-konstanz.de](mailto:kiemgr@fh-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 06/2004

Working Paper Nr. 06/2004

## **Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governance**

Josef Wieland

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

# Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governance

Josef Wieland

I

Die Kernidee der Governanceethik besagt, dass die Realisierung der moralischen Dimension einer wirtschaftlichen Transaktion ( $T_m$ ) immer ein Wahl- und Entscheidungsproblem impliziert. Die Umsetzung begründeter moralischer Sätze in gesellschaftliche oder wirtschaftliche Praxis ist entweder eine Funktion individueller Selbstbindungsstrategien (IS) oder formaler (FI) und informaler (IF) Institutionen oder der Koordinations- und Kooperationsmechanismen einer Organisation (OKK). Die daraus resultierende formale Schreibweise dessen, was den Gegenstandsbereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik ausmacht

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

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

erhebt Anspruch auf Vollständigkeit und Notwendigkeit. Diese Governancefunktion ist vollständig, weil es jenseits der vier Funktionsargumente IS, FI, IF und OKK keine weiteren Governancestrukturen zur Realisierung moralischer Ambitionen in sozialen Beziehungen gibt. Sie ist notwendig, weil die vier Funktionsargumente einer distinkten  $T_m$  immer gleichzeitig wirksam sind, und zwar mit dem Wert (-1, 0, 1) ihrer Koeffizienten (a, b, c, d) (vgl. hierzu ausführlicher Wieland 2001a, 8ff).

Reine Tugendethik, also moralische Akteure in einem Institutions- und Organisationsvakuum, ist aus dieser Sicht ein theoretischer Grenzfall ( $b - d = 0$ ), dem nur geringe gesellschaftliche Relevanz zukommt. Reine Tugendethik in einer moralisch böartigen Umwelt ( $b - d = -1$ ) ist jedoch eine Überforderung des Individuums, der keine systematische Wirkung zugetraut werden kann. Erneut in einer formalen Schreibweise als Koeffizientenmatrix notiert:

	<b>IS<sub>i</sub></b> <b>a =</b>	<b>FI<sub>ij</sub></b> <b>b =</b>	<b>IF<sub>ij</sub></b> <b>c =</b>	<b>OKK<sub>i</sub></b> <b>d =</b>
<b>Tugendethik</b>	1	-1, 0	-1, 0	-1, 0

Abb. 1: Koeffizientenmatrix der Tugendethik

Ökonomischer Referenzpunkt der Governanceethik ist aus den soeben vorgetragenen Erwägungen zur Tugendethik heraus die Institutionen- und Organisationsökonomie (vgl. Wieland 1994, Wieland 1996, Wieland 1999 und Wieland 2001a; Williamson 1990, 1993). Im Rahmen dieser Theoriearchitektur ist Moral eine individuelle oder kollektive Ressource, Kompetenz oder Fähigkeit, deren Aktivierung in wirtschaftlichen Transaktionen durch einen individuellen oder kollektiven Akteur eines Regimes der Governance bedarf, das mit der soeben entwickelten Funktion definiert und in seiner Wirkungsweise vollständig und notwendig beschrieben ist. Wesentliche Charakteristika der Governanceethik aus dieser Sicht sind ihre Verankerung in einem ökonomischen Forschungsprogramm, ihr strikter Anwendungsbezug, ihr Anspruch, dass die theoretischen Konzepte empirisch signifikant sein müssen und die Betonung der Bedeutung von Organisationen und ihren Steuerungsmechanismen (OKK).

Im gegenwärtigen Entwicklungsstadium gehört die Governanceethik philosophisch in den Bereich deskriptiver Ethiken, die den Begründungsaspekt ethischen Argumentierens im Sinne des Kohärentismus (vgl. hierzu Badura 2002) versteht. Sie betont weiterhin die Relevanz kollektiver moralischer Akteure (Wieland 2001b) in modernen Gesellschaften und den unausweichlich lokalen Charakter moralischer Entscheidungen (Wieland 1991). Die Tradition der Tugendethik ist mit dem Argument IS notwendiger Bestandteil jeder umfassenden Governancestruktur und wird verstanden als Bereitschaft (Motivationsaspekt) und Fähigkeit (Ressourcenaspekt) eines individuellen oder kollektiven Akteurs, moralische Werte in seinem Handeln und Verhalten vortrefflich (best practice) zu verwirklichen. Die Governanceethik teilt die Auffassung der griechischen Tradition, dass Ethik nicht um der theoretischen Erörterungen willen betrieben wird, sondern im Hinblick auf eine wohlgeordnete menschliche Praxis. Auch teilt sie deren Überzeugung, dass individuelle Tugend zu ihrer Generierung und Realisierung stets eines institutionellen Rahmens bedarf. So wie für Platon und Aristoteles die informellen (Brauch, Sitte) und formalen Institutionen (Recht) und die Organisationen der Polis (Staat, Hauswirtschaft) die Voraussetzungen jeder praxisrelevanten Tugendethik (IS) waren, so for-

muliert die Governanceethik genau diesen Zusammenhang als Funktion eines distinkten Governanceregimes.

## II

Vor der soeben entwickelten konzeptionellen Folie möchte ich mich nun dem Problem der Glaubwürdigkeit moralischen Argumentierens und Versprechens zuwenden. Zunächst möchte ich Glaubwürdigkeit als einen Wert verstehen, dessen Funktion es ist, soziales Handeln zu orientieren und der kritischen Reflexion zugänglich zu machen. Hier scheint ja auch der Konsens im philosophischen Gebrauch des Begriffs „Werte“ zu liegen. Allerdings ist es im Hinblick auf beide Aufgabenstellungen – Orientierung und Reflexion – von entscheidender Bedeutung, die jedem Wert innewohnende Unschärfe in die Betrachtung einzubeziehen. Die Eigenschaft der Unschärfe von Werten besagt, dass mit ihnen ein Sachverhalt kommunizierbar wird, der allen Akteuren dem Grunde und der Bedeutung nach verständlich ist, aber dessen konkretes Meinen eines lokalen Kontexts bedarf. Mit anderen Worten: Werte verfügen auf einer globalen Ebene über ein gemeinsam Gemeintes, aber ihre präzise Definition vollzieht sich erst im Kontext einer lokalen Situation.

So ist es möglich, Glaubwürdigkeit zu verstehen als „immer und ohne Ausnahme wahrhaftig zu sein“. In diesem Fall würde zunächst einmal die Situation definiert als „immer und ohne Ausnahme“, und die Definition der Glaubwürdigkeit würde durch die Einspielung eines neuen Begriffs, nämlich „Wahrhaftigkeit“, geliefert. Während die Situationsbeschreibung in diesem Fall präzise und umfassend ist, ist der definitorische Begriff der Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit selbst unscharf. Denn Wahrhaftigkeit ist ein Wert, der selbst dann, wenn er an den Begriff der Wahrheit geknüpft wird, unsicher und unvollständig bleibt.

Andere Formen der Situationsdefinition für glaubwürdiges Reden und Verhalten könnten sein, „wenn man einen Nutzen daraus zieht“ oder „wenn es ohne prohibitive Selbstschädigung möglich ist“. In diesen beiden Fällen ist also „immer und ohne Ausnahme“ durch einschränkende Spezifikationen ersetzt, die die Bedeutung des Begriffs Glaubwürdigkeit erheblich ändern. In allen drei Beispielen wird der Begriff der Glaubwürdigkeit jedoch definiert durch einen zweiten Wert (Wahrhaftigkeit) plus einer Angabe über den Handlungskontext.

### III

Diese Kombination von begrifflicher Unschärfe und Kontextabhängigkeit ist allerdings kein Nachteil von Werten, sondern die Bedingung der Möglichkeit ihrer Anwendungsfähigkeit in sozialen Kooperationen. Es erhellt allerdings daraus die Notwendigkeit, die Diskussion der Glaubwürdigkeit genau mit Blick auf diese Zusammenhänge zu führen. Das heißt, ohne Arbeit, ohne Präzisierung des begrifflich Gemeinten und ohne Erörterung und Strukturierung des Wirkungskontexts kann eine empirisch signifikante Erörterung von moralischen Werten nicht gelingen. Dieses soll im Folgenden mit Bezug auf den Wert der Glaubwürdigkeit in Angriff genommen werden.

Glaubwürdigkeit ist ein relationaler Begriff, der sich stets auf eine Aussage oder ein Handeln bezieht. So gehört es zu den Standardübungen in gewissen Strömungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die Frage aufzuwerfen, ob das moralische Engagement von Unternehmen glaubwürdig sei oder ob hier nicht vielmehr blankes Eigeninteresse die dahinter liegende Triebkraft sei. In dieser Überlegung wird auf Motive abgestellt – unwahre, nur vorgetäuschte und wahre, ehrlich gemeinte. Die Differenz „glaubwürdig/unglaubwürdig“ wird hier, wie auch in allen anderen Fällen, von Akteuren auf Akteure zugewiesen, ist also ein Element sozialer Kooperation. Der Akt der Zuweisung kann sich aus verschiedenen Quellen speisen, in unserem Beispiel etwa aus dem theoretischen Konzept, dass Ethik motivational mit Eigeninteresse nicht oder nur schwer vereinbar sei oder dass die Bewertung moralischer Handlungen durch Aufdeckung motivationaler Tiefenstrukturen zu geschehen habe. Neben den theoretischen Konzepten spielen weiterhin Faktoren wie Evidenz der Handlung oder des Motivs und deren Evaluierungsmöglichkeit eine wichtige Rolle. In dem hier genutzten Beispiel wird dann die Luft dünn, denn Evidenz und Evaluierung von Motiven oder Gesinnungen sind nicht leicht zu dokumentieren. Allerdings kann die Wahrnehmung von Evidenz und Evaluierbarkeit selbst wiederum von der vorgängigen Zuweisung von Glaubwürdigkeit auf einen Akteur abhängen, denn Reden und Handeln in sozialen Kooperationen sind von Ambiguität, personaler und situationaler Unsicherheit und unvollständigen Informationen gekennzeichnete Sachverhalte. Genau an diese Stelle lässt sich dann der Begriff der Glaubwürdigkeit an den des Vertrauens andocken (vgl. hierzu Wieland 1996, S. 146 und Grüniger 2001). Man vertraut dann darauf, dass jemand glaubwürdig ist, weil man Erfahrung mit ihm hat. Das Prädikat „glaubwürdig“ setzt dann allerdings die Ambiguität, personale und situationale Unsicherheit und Unvollständigkeit von

Unvollständigkeit von Informationslagen in sozialen Handlungskontexten voraus. Klare Fakten und eindeutige Evidenzen sprechen ihre eigene Sprache und bedürfen nicht der zusätzlichen Bewertung, dass man einen Akteur für „würdig“ hält, seinem Reden und Handeln zu „glauben“. Beide Aspekte des Begriffs, sowohl der des Glaubens als auch der der Würde, zeigen an, dass im Begriff der Glaubwürdigkeit eine unaufhebbare Erwartungsunsicherheit und Informationsasymmetrie des Prädikatszuweisers mitschwingt, deren Ignorierung und Abdunklung sich der Empfänger als würdig erweisen muss. Letzteres kann durch redundante Bestätigung von Seiten des Empfängers und/oder durch Übereinstimmung der Situationswahrnehmung von Zuweisern und Empfängern getriggert werden.

Wir halten als Ergebnis der Diskussion in diesem Abschnitt fest, dass Glaubwürdigkeit kein Zustand ist, für den man sich entscheiden kann oder nicht, sondern das Ergebnis eines Kooperationsprozesses, in dessen Verlauf sich eine positive Erwartung über die Wahrhaftigkeit einer Aussage oder die Validität eines Handlungsversprechens bildet. Wir halten weiterhin fest, dass Glaubwürdigkeit keine genuin moralische Kategorie und auch keine Tugend ist. Einerseits: Unter vollständig moralischen Menschen ist die Glaubwürdigkeit ihrer Versprechen kein Problem. Andererseits: In einer Gemeinschaft von professionellen Killern kann das Versprechen, dass von zehn Schüssen neun direkt tödlich sein werden, für glaubwürdig gehalten werden. Ich habe diese Zusammenhänge an anderer Stelle ausführlicher erörtert. Glaubwürdigkeit ist ein zugewiesener Status (vgl. zu den darin liegendem Verhältnis zwischen Statusgütern und moralischen Gütern Wieland 1996, S. 144-181), der sich auf moralisch bewertete Sachverhalte beziehen kann oder auch nicht. Die moralische Dimension des Statusbegriffs „Glaubwürdigkeit“ wird erst durch Tugenden wie „Wahrhaftigkeit“ und die vertragsethische Maxime „Versprechen sind zu halten“ aktiviert.

#### IV

Aussagen über die Wahrhaftigkeit eines Akteurs sind grundlegend für die Bewertung seiner Glaubwürdigkeit. Sie stehen in einem engen und problematischen Verhältnis zu Wahrheitskonzeptionen (vgl. hierzu die erhellende Untersuchung von Williams 2002, von der meine Überlegungen in diesem Abschnitt geprägt sind). Es existiert weder in der Philosophie noch in den Wissenschaften ein allgemein anerkanntes Konzept der Wahrheit. Positivismus, Falsifikationismus und Konstruktivismus sind sich zwar darin einig, dass Wahrheit eine Eigen-

schaft von Aussagesystemen ist, differieren aber hinsichtlich des Grades oder der Möglichkeit einer Übereinstimmung von Annahmen und Sätzen mit davon unabhängigen Tatsachen. Wenn sich daher Wahrheit auf die Relation „Aussagesystem/Tatsachen“ bezieht, so ist dies mit Blick auf die Wahrhaftigkeit nicht der Fall. Wahrhaftigkeit ist eine Eigenschaft von Handelnden, die – so Bernard Williams – auf die Übereinstimmung von Überzeugungen und Aussagen der Handelnden abstellt.

Analog zur Glaubwürdigkeit kann man sich nicht für den Zustand der Wahrhaftigkeit entscheiden, sondern es handelt sich eher um ein aufrichtiges und dauerhaftes Streben nach Wahrheit. Williams interpretiert Wahrhaftigkeit als eine Tugend, die auf einer diskreten Motivation beruht (vgl. Williams 2002, S. 124), weil sie mehr sein soll als eine Präferenz für verlässliche Informationen. „Accuracy“ bei der Sammlung und Prüfung von Daten und „sincerity“ bei der Bewertung dieser Daten sind für ihn intrinsisch verankerte Tugenden, die auf „mutual respect“ in sozialen Beziehungen und „the capacity for shame“ (S. 121) als anthropologische Grundhaltungen des Menschen verweisen. Die Tugenden der Sorgfalt, Genauigkeit (accuracy) und die der Ernsthaftigkeit, Aufrichtigkeit (sincerity) führen allerdings auch nicht unter der Randbedingung von Respekt und Scham umstandslos zur Wahrheit. Sie ermutigen, so Williams, die Akteure nur dazu, Ressourcen (Zeit, Energie, Opportunitätskosten) als „investigative investment“ (S. 87) gegen die „external obstacles to truth“ und „worlds being resistant to our will“ (S. 125) einzusetzen. Individuelle Tugenden werden hier demnach verstanden als eine Haltung und ein intrapersonales Ermutigungssystem. Tugenden wären demnach eine Weise, mit der Ambiguität, Unsicherheit und Unvollständigkeit von Welt umzugehen. Nicht um diese aufzuheben, sondern um zu einer besseren Beurteilungslage für die Vergabe des Prädikats „wahrhaftig“ zu gelangen. Damit ist klar: Die Effektivität und die Methoden der Datenerhebung sind von zentraler Bedeutung gerade auch für tugendethische Ansätze. Williams bemerkt in diesem Zusammenhang:

„I have expressed this (accuracy, sincerity, d.V.) in terms of individuals' virtues, but this is too simple. There are collective enterprises which not only bring together the virtues of various individuals but which display collective virtues, the virtues of a team or group that share a certain culture of outlook.“ (S. 127)

Die Governanceethik teilt diese Überlegungen zur Beschaffenheit und Funktion von Tugenden individueller und kollektiver Akteure (Wieland 2000 und 2001b). Sie bindet die Tugen-

den sozialer Akteure an a) die Bereitschaft und b) die Fähigkeit zur Verwirklichung moralischer Werte durch angemessene Handlungen, weil es von der Existenz beider Faktoren abhängt, ob Tugenden vortreffliche Handlungen im Sinne einer best practice überhaupt starten können. Motivation und Gesinnung sind bedeutsam, führen aber ohne Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen nicht weit. Es ist dann auch der Zugewinn an Bereitschaft und Fähigkeit zur Tugend, der den Übergang von individuellen zu kollektiven Akteuren mit Notwendigkeit markiert. Denn die Konstituierung kollektiver moralischer Akteure verdankt sich aus der Sicht der Governanceethik einem Mangel an ökonomischer und moralischer Effizienz und Effektivität der individuellen Tugenden in funktional differenzierten Gesellschaften (vgl. hierzu Wieland 2001b, S. 31). Dies führt erstens zu der Notwendigkeit der institutionellen und organisationellen Stützung individueller Tugenden, zweitens zu der Verlagerung moralischer Ansprüche auf kollektive Akteure, die über ein superiores Realisierungspotential verfügen und drittens zu einer entscheidungstheoretischen Erweiterung moralischer Urteilskraft um die Frage, welcher der gesellschaftlich verfügbaren moralischen Handlungsträger (Individuen, Organisationen) mit der Realisierung der moralischen Anliegen einer Gesellschaft betraut werden sollte. Genau dieses Wahl- und Entscheidungsproblem drückt sich in der eingangs erwähnten funktionalen Zusammenfassung der Governanceethik aus. Auf diese Weise lässt sich die bedeutende Rolle von Unternehmen, nicht nur der Unternehmer, als Akteure der Wirtschafts- und Unternehmensethik erklären.

Damit aber wird die Frage der Ethik nach dem richtigen und gerechten Handeln in den Kontext gelingender, weil institutionell und organisationell gestützter gesellschaftlicher Kooperation gestellt. Glaubwürdigkeit im Sinne eines kontextual konditionierten Strebens nach Wahrhaftigkeit ist dann nicht mehr als eine Eigenleistung des Handelnden oder Diskursteilnehmers zu verstehen, sondern bedarf der Bestätigung und Anerkennung des Zusammenhangs von Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit durch den Kooperationspartner. Genau dieser Prozess ist es, der Anerkennung über die Statusgüter Vertrauen (auf Sorgfalt und Ernsthaftigkeit des Akteurs) und Glaubwürdigkeit (bezüglich Authentizität und Identität des Akteurs) zuweist und das moralische Gut der Wahrhaftigkeit als Übereinstimmung von Überzeugungen und Aussagen des Akteurs konstituiert. Dieser komplexe Prozess der Generierung von Glaubwürdigkeit, dessen Gelingen wertegesteuert ist, vermag sich in verschiedenen Governanceregimes auszudrücken. Während „Sorgfalt“ und „Ernsthaftigkeit“ moralische Eigenleistungen eines individuellen oder kollektiven Akteurs sind, die auf Selbstbindung beruhen ( $IF = 1$ ), werden „Vertrauen“ und „Glaubwürdigkeit“ sozial zugerechnet und unterwerfen damit den handeln-

den Akteur einer Fremdbindung. Auf diese Weise, durch die wertegesteuerte Kombination und rekursive Vernetzung von Selbst- und Fremdbindung, lösen Wirtschaft und Gesellschaft der Moderne das Grundproblem jeglicher Kooperation, nämlich die Schaffung von wechselseitiger Erwartungssicherheit der involvierten Partner.

Die Erörterung der tugendethischen Perspektive in diesem Abschnitt lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass das Statusgut „Glaubwürdigkeit“ nur über das Andocken an „Wahrhaftigkeit“ eine moralische Dimension erhält. Hinzu treten aber muss der Status der „Professionalität“, nämlich die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erhobenen Daten, die die Grundlage für eine Aussage zur Glaubwürdigkeit eines sozialen Akteurs bilden. Es ist gerade der Zusammenhang von Glaubwürdigkeit – Wahrhaftigkeit – Professionalität, welcher eine fruchtbare Erörterung der Glaubwürdigkeit ermöglicht. Jemanden, dem man zwar ein Streben nach Wahrhaftigkeit zubilligt, aber die Professionalität abspricht, auch die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren, wird man kaum für glaubwürdig halten. Jemanden, dem man zwar die Professionalität seiner Ressourcenorganisation gegen die „external obstacles to truth“ zubilligt, nicht aber den Willen zur Wahrhaftigkeit, ebenfalls nicht.

V

In der Institutionen- und Vertragsethik kommt dem Statuswert „Glaubwürdigkeit“ eine zentrale Rolle zu. Der Problemaufriss geht hier auf Hobbes zurück, der die zeitliche Entkopplung eines Vertragsversprechens von dessen Erfüllung als konstituierendes Problem moderner Gesellschaften ausmachte, die für ihn nicht auf Freundschaft und Zugehörigkeit, sondern auf Vertrag basierten. „Abgeschlossene Verträge sind zu halten!“ (Hobbes, S. 110) ist daher der Kernsatz seiner Ethik. Da Hobbes aber die tugendethische Kraft des individuellen Versprechens als ein gar zu dünnes Band einschätzte, um dieses auch einzuhalten, setzte er in seiner Gesellschaftstheorie auf „third party enforcement“, organisiert durch den Staat, den Leviathan. Für Hobbes konnte nur dem Staat, die „zu einer Person vereinte Menge“, glaubwürdig die neutrale Erzwingung von Vertragsversprechen und regelkonformem Verhalten zugetraut werden. Die gesellschaftliche Relevanz dieser Hobbes'schen Problemstellung hat in der Folge eher zu- als abgenommen. Zwar ist es nicht mehr der Staat allein, dem heute ein third party enforcement zugetraut wird, aber immer noch scheint es so zu sein, dass ohne einen starken Staat nur schwache Bürgergesellschaften möglich sind. Es ist gerade die Entwicklung hin zu

einer global vernetzten Welt, von kollektiven zu individuellen Lebensentwürfen, von face-to-face-Beziehungen zu anonymen Austauschbeziehungen, die die Erwartungssicherheit als zu lösendes Problem sozialer Kooperation mit vermehrter Bedeutung ausgestattet hat. In diesen strukturellen Zusammenhängen liegt daher auch der Treibsatz für die heute breit geführte Diskussion über Kategorien wie Vertrauen, Reputation und Glaubwürdigkeit als Bedingung gelingender wirtschaftlicher Transaktionen.

Es waren daher auch die Sozialwissenschaft und hier vor allem die Ökonomen (Buchanan, North), die die Erörterung der Glaubwürdigkeit sozialer Akteure auf ihre Forschungsagenda setzten. Im Mittelpunkt dieser Diskussion stand und steht auch heute noch der Aspekt des „credible commitments“ (vgl. hierzu North, Williamson, N.N.), also von glaubwürdigen Zu- und Versicherungen über die Präferenzen und Handlungsabsichten eines sozialen Akteurs im Austausch mit anderen sozialen Akteuren. Aus der Sicht der Governanceethik kommen im Hinblick auf credible commitments grundsätzlich Selbstbindungs- und Fremdbindungsmechanismen in Frage. Diese beziehen sich auf alle Funktionsargumente der Governanceethik, die wir im folgenden Schaubild 2 abgetragen haben.

<b>Akteure</b>		<b>Institutionen</b>	
individuelle	kollektive	formelle	informelle
<b>Selbstbindung</b>		<b>Fremdbindung</b>	
IS	OKK	FI	IF
Tugend	Verhaltensstandard	Gesetze	Kulturstandards
Religiosität	Integritätsmanagement	Verfahren	sozialer Druck
Überzeugungen			

Abb. 2: Credible commitments durch Selbst- und Fremdbindung

Dem Schaubild entnehmen wir, dass Selbst- oder Fremdbindungsmechanismen sich sowohl auf Akteure und Institutionen und hierbei wiederum differenziert auf individuelle und kollektive Akteure und formale und informale Institutionen beziehen können. So können internalisierte moralische oder religiöse Überzeugungen glaubwürdige Selbstbindungsstrategien sein (IS), deren Erzwingung aber gelegentlich der Fremdbindung durch sozialen Druck (IF) oder Organisationszugehörigkeit (OKK) bedarf. Erzwingbare Spielregeln (FI) sind hingegen eine

glaubwürdige Fremdbindungsstrategie für individuelle und kollektive Akteure, die aber ebenfalls gelegentlich nicht ohne Ergänzung durch persönliche Integrität (IS), kulturelle Standards (IF) oder potentielle Gewaltandrohung (OKK) auskommen. Ich habe bereits darauf hingewiesen, dass die Art und Weise der Kombination und Rekursivität von Selbst- und Fremdbindung entscheidend für die Effizienz und Effektivität moralischer Governancestrukturen ist.

Wir können zusätzlich festhalten, dass systematisch gesehen Art und Umfang der Glaubwürdigkeit abhängen von der Art des Akteurs (individuell/kollektiv) und von der Effizienz und Effektivität der auf Selbstbindung oder Fremdbindung basierenden formalen und informalen Institutionen. Dies bringt das folgende Schaubild 3 zum Ausdruck.

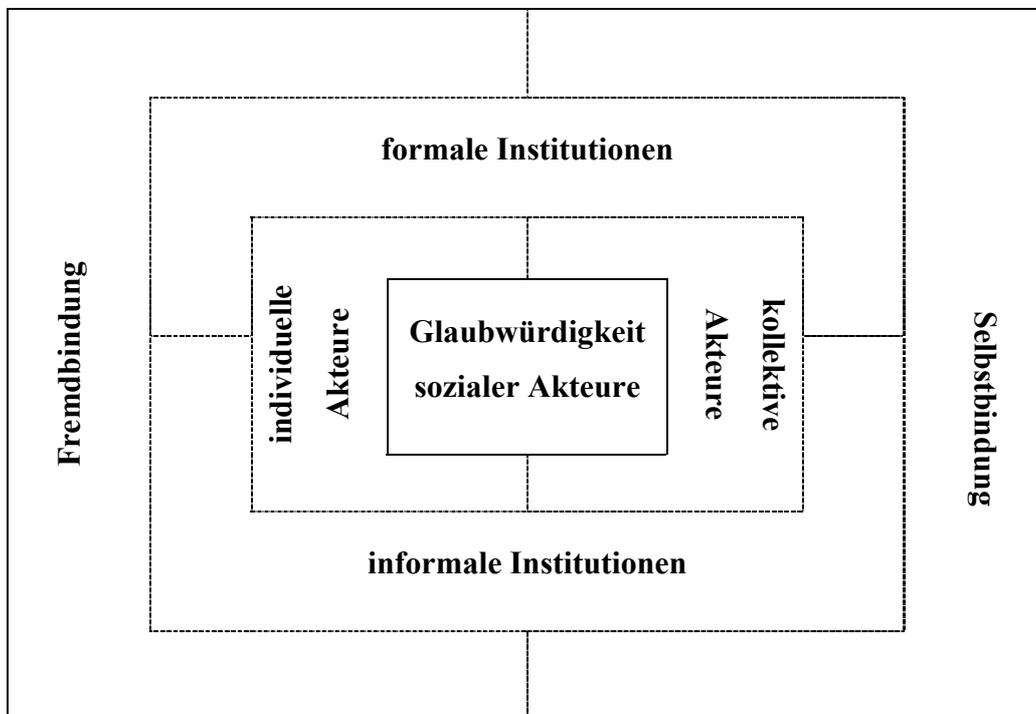


Abb. 3: Governance der Glaubwürdigkeit

Wir wollen die Ordnung des Schaubilds 3 für eine detaillierte Erkundung von Glaubwürdigkeitsbedingungen nutzen.

## a) Akteure

Die Alltagserfahrung lehrt, dass wir unterschiedlichen Akteuren auf unterschiedlichen Gebieten die Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikation und ihres Handelns zubilligen oder eben auch nicht. Die Effektivitäts- und Effizienzansprüche von Unternehmen (kollektive Akteure) genießen eine hohe Glaubwürdigkeit, während ihre moralischen Ansprüche gelegentlich mit massiver Skepsis aufgenommen werden. Individuellen Akteuren hingegen billigen wir moralische Empathie nicht selten als anthropologische Konstante zu, während wir ihre instrumentellen Fertigkeiten, diese auch zu realisieren, in relativ engen Grenzen sehen. Wenn wir diese deskriptive Ebene verlassen und die Faktoren analysieren, die die Glaubwürdigkeit eines credible commitments auf der Akteursebene steuern, dann lassen sich im Wesentlichen drei Faktoren ausmachen:

1. Präferenzen
2. Fähigkeiten
3. Möglichkeiten

Der Faktor „Präferenz“ hält fest, dass ein Handlungsversprechen oder die Aussage eines Akteurs nur dann glaubwürdig ist, wenn dessen Willen, dieses Versprechen einzuhalten, außer Zweifel steht. Hinzu kommen muss allerdings die Fähigkeit, das Versprechen oder das Behauptete auch wirklich zu tun und zu realisieren. Allerdings ist auch dies nicht ausreichend, da die Frage beantwortet werden muss, ob sich in der Umwelt dieses Akteurs keine relevanten Hindernisse zur Erfüllung und Realisierung der gegebenen Versprechen und Aussagen befinden. Subjektives Wollen und Können plus objektives Können konstituieren daher Glaubwürdigkeit auf der Akteursebene. So stoßen die moralischen Aktivitäten von Unternehmen auf Skepsis, wenn alle soeben genannten drei Faktoren oder einzelne von ihnen negativ bewertet werden. So kann man dem Unternehmen den Willen zur Moralität mit dem Hinweis auf das Profitmotiv absprechen; man kann auch bezweifeln, dass Unternehmen mit diesem Zuwachs an Komplexität ihrer Entscheidungen überhaupt umgehen können; und schließlich kann man mit dem Hinweis auf Konsumenten und Wettbewerb argumentieren, dass – selbst wenn Unternehmen wollten und subjektiv könnten – moralisches Verhalten objektiv ausgeschlossen ist. Dieser Punkt wurde bekanntlich von Karl Marx gemacht. Er bildet in gewisser Weise bis auf den heutigen Tag die Basis der Verweigerung der Zurechnung moralischer Glaubwürdigkeit auf unternehmerisches Handeln.

Die kommunikativ subtile und professionelle Bearbeitung der Gesichtspunkte Präferenz, Fähigkeit und Möglichkeit ist aus dieser Sicht entscheidend für Unternehmen, die sich eine glaubwürdige Reputation für Moralität aufbauen wollen. Grundsätzlich gilt dieser Zusammenhang jedoch für alle individuellen und kollektiven Akteure und für alle Felder sozialer Kooperation.

## b) Formelle und informelle Institutionen

Wir haben bereits ausgeführt, dass es die institutionelle Ausstattung einer Gesellschaft oder einer distinkten Transaktion ist, die das erreichbare Glaubwürdigkeitsniveau für den Glaubwürdigkeitsgeber und den Glaubwürdigkeitsnehmer bestimmt. Eine nicht oder nur schwach entwickelte Arbeitsmoral (IF), nicht vorhandene oder unangemessene Gesetze (FI) und die fehlende Möglichkeit, diese zu erzwingen (OKK eines kollektiven Akteurs), lassen die Behauptung eines Staatsoberhauptes, eine Investition in seinem Staat sei lohnend, als wenig glaubwürdig erscheinen. Glaubwürdigkeit ist, und diese Einsicht ist zentral, eine Funktion der Art und des Mixes der darauf bezogenen Governancestrukturen. Auch hier lassen sich drei Faktorgattungen unterscheiden:

1. Sicherheiten
2. Drohpotenzial
3. Anreize

Sicherheiten können etwa Gesetze, Verordnungen, Garantien, aber auch ein Ehrenwort sein. Hierzu analog sind staatliche oder private Erzwingungsmechanismen als Drohpotenzial, aber auch die glaubwürdige Androhung eines Reputationsverlustes. Anreize können sowohl moralensensitive als auch moralzerstörende Eigenschaften besitzen. Wohlgeordnete Gesellschaften und kluge Akteure werden daher die Glaubwürdigkeit ihrer moralischen Diskurse nicht allein von durchsetzbaren Sicherheiten mit vorhandenen Sanktionsmöglichkeiten abhängig machen, sondern darauf achten, dass die Anreizstrukturen ihrer Transaktionen moralisches Handeln belohnen und nicht bestrafen. So besteht glaubwürdige Anti-Korruptionspolitik eines Unternehmens nicht allein aus einem funktionsfähigen Compliance-Pro-gramm, sondern umfasst ebenfalls die Eliminierung oder Einschränkung aller Anreize in Bonussystemen oder Karrie-

replanung, die zu einem korrupten Verhalten seiner individuellen Mitglieder führen könnten. Exakt darin besteht die Implementierung moralsensitiver Anreizstrukturen in Unternehmensbereichen mit hohen Verhaltensrisiken (vgl. Wieland/Fürst).

### c) Selbstbindung – Fremdbindung

Die Glaubwürdigkeit moralischer Versprechen und moralischer Praxis hängt ab von dem Öffentlichkeitsgrad der Erzwingungsmechanismen, die in Selbstbindungs- und/oder Fremdbindungsstrategien differenziert werden können. So macht es einen wesentlichen Unterschied, ob die Stichhaltigkeit eines unternehmerischen Reporting-Systems zum Thema Corporate Social Responsibility von einer Selbstevaluierung, von einem staatlich verordneten Auditsystem oder von einem externen Audit durch unabhängige Organisationen abgeleitet wird. Dieses Beispiel plausibilisiert, dass auch hier drei Faktoren unterschieden werden können, die entscheidenden Einfluss nehmen:

1. öffentliche Ordnungen
2. private Ordnungen
3. Netzwerkordnungen

Öffentliche Ordnungen wie Gesetze und Verordnungen schöpfen ihr Glaubwürdigkeitspotenzial aus ihrem Charakter als durchsetzbarem Rechtsanspruch und der Neutralität des vollziehenden kollektiven Akteurs, des Staates. So scheint gegenwärtig zur Diskussion zu stehen, welche Durchsetzungsmacht Nationalstaaten in einer globalen Welt überhaupt noch zukommt. Auch ist es mit der Neutralität eines Staates nicht weit her, wenn er als Machtinstrument eines Clans oder einer Gruppe von Menschen zu deren eigenem Vorteil missbraucht wird. Private Ordnungen wie Verträge und Verfahren schöpfen ihr Glaubwürdigkeitspotenzial aus den damit verbundenen Gewinnen und Verlusten an Reputation für ihre Einhaltung bzw. ihre Verletzung (vgl. Barzel). Sie sind eng gebunden an die Interessen der involvierten Akteure. Netzwerkordnungen, wie ein Corporate Governance-Kodex oder Public Private Partnerships, sind eine Kombination von Selbstbindungs- und Fremdbindungsmechanismen (vgl. hierzu Wieland 2002). Sie schöpfen ihr Glaubwürdigkeitspotenzial aus der Kombination und Rekursivität der Effizienz und Effektivität privater Ordnungen und der Erzwingungsmacht öffentlicher oder privater Ordnungen.

Die Zusammenschau der in diesem Abschnitt geführten Diskussion führt zu folgender Tabelle der Einflussfaktoren von Glaubwürdigkeit.

	<b>Faktoren</b>
<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präferenzen</li> <li>- Fähigkeiten</li> <li>- Möglichkeiten</li> </ul>
<b>Institutionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheiten</li> <li>- Drohpotenziale</li> <li>- Anreize</li> </ul>
<b>Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- öffentliche Ordnungen</li> <li>- private Ordnungen</li> <li>- Netzwerkordnungen</li> </ul>

*Abb. 4: Einflussfaktoren von Glaubwürdigkeit*

Es sind die soeben erörterten Einflussfaktoren und deren Management, aus denen sich der Wirkungsgrad von Ambiguität, personaler und situationaler Unsicherheit und unvollständigen Informationen in sozialen Kooperationsbeziehungen ergibt. Die Zuweisung von Glaubwürdigkeit als Komplexitätsreduktion für Entscheidungen basiert daher auf einer vorgängigen Steigerung der Komplexität der zu beachtenden Entscheidungsparameter. Ihre Klärung und Gestaltung sowohl durch den Zuweiser als auch durch den Empfänger von Glaubwürdigkeit ist daher wesentlich, wenn der Zuweisungsprozess nicht mit Täuschung und Willkür kontaminiert sein soll.

## VI

Wenn wir die geführte tugendethische und institutionenethische Diskussion miteinander vergleichen, dann zeigt sich, dass Glaubwürdigkeit als das Produkt von Akteurseigenschaften plus Handlungsumwelt unter den unaufhebbaren Restriktionen von Ambiguität, Unsicherheit und Informationsunvollständigkeit definiert werden kann. Diese Definition führt zunächst einmal zur Bestätigung des weiter vorne entwickelten Sachverhalts, nämlich dass Glaubwür-

digkeit kein Zustand, sondern ein Prozess ist, der sich im Modus „mehr/weniger“ bewegt. Aus der Perspektive der Governanceethik hängt die Richtung dieses Prozesses von der Verfügbarkeit und Professionalität des darauf ausgerichteten Steuerungsregimes ab. Mit Blick auf die Themen der Wirtschafts- und Unternehmensethik empfiehlt die Governanceethik hier ein Wertemanagementsystem als Mittel der Wahl. Dessen Zusammenhang mit dem Thema der Glaubwürdigkeit eines sozialen Akteurs soll zum Abschluss dieser Untersuchung erörtert werden.

Ein Wertemanagementsystem besteht aus den folgenden vier Entwicklungsstufen:

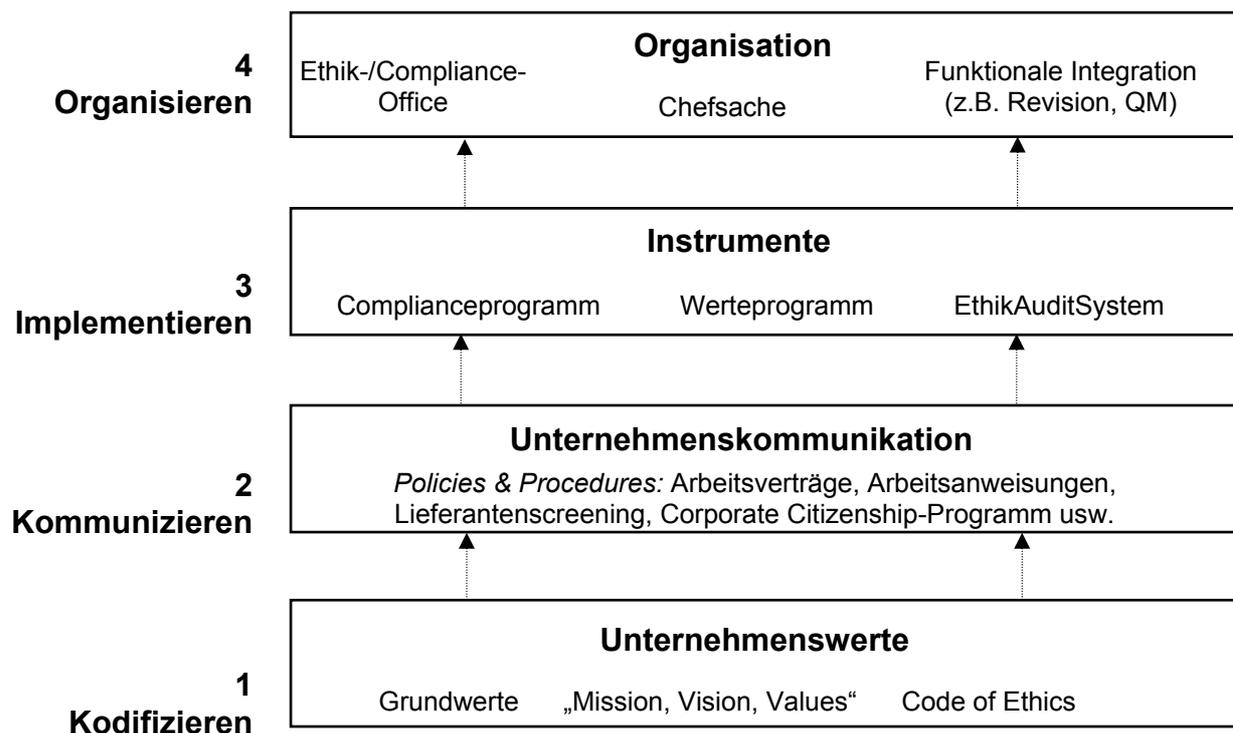


Abb. 5: Vier Stufen des Wertemanagementsystems

Ich habe sowohl die theoretische Konzeption als auch die Anwendungsdimension des Wertemanagementsystems an den verschiedensten Stellen ausführlich erörtert (vgl. hierzu Wieland

2000, 2003) und kann mir daher hier diese Diskussion ersparen. Ich möchte nur knapp zusammenfassend festhalten, dass ein solches Wertemanagementsystem im Kern aus dem Abgeben eines moralischen Versprechens (Stufe 1: kodifizierte Verhaltensstandards) und den Mechanismen seiner Umsetzung, Kontrolle und Organisation (Stufen 2, 3 und 4) besteht. Im Kontext der hier zu erörternden Glaubwürdigkeitsthematik haben Wertemanagementsysteme die Funktion eines credible commitment, und zwar in den folgenden Hinsichten:

a) Selbstbindung

Ein Wertemanagementsystem ist nur dann ein Akt der Selbstbindung, wenn er einhergeht mit rechtlichen Kodierungen in Form eines Complianceprogramms und mit angemessenen Investitionen von finanziellen, personellen und Organisationsressourcen (vgl. hierzu Wieland 2003). Dies sind Anstrengungen eines Akteurs, die von anderen Akteuren als eine glaubwürdige Versicherung zu integrem Verhalten interpretiert werden können.

b) Anti-Opportunismus

Wertemanagementsysteme müssen Grauzonen wirtschaftlichen Handelns, also potentielle Schädigungsoptionen des jeweiligen Partners, offen benennen und versichern, dass solche Praktiken weder erwartet noch belohnt werden. Diese Versicherung umschließt den Sachverhalt, dass auf ihre Vermeidung präventiv hingearbeitet wird und ggf. Schadensersatzansprüche zugelassen werden.

c) Interne und externe Kommunikation

Durch die interne und externe Kommunikation eines Wertemanagementsystems schafft das Unternehmen eine Erwartungshaltung, deren Bestätigung und Enttäuschung selbst kostenpflichtig ist. Die offene Kommunikation von moralischen Ansprüchen an sich selbst und andere generiert eine Messlatte, an der dann das eigene Verhalten gemessen und bei Enttäuschungen mit Reputationsverlusten sanktioniert werden kann. Kollektive Akteure, denen glaubwürdig mit Reputationsschädigung gedroht werden kann (wegen der Art ihrer Produkte oder Dienstleistungen oder wegen der Kommunikationsgeschwindigkeit eines Marktes), können diese Verletzlichkeit akzeptieren und damit in Glaubwürdigkeitskapital umwandeln.

d) Signalling

Wertemanagementsysteme sind öffentlich angebotene Wissensbestände über die Präferenz eines kollektiven Akteurs, nicht aber über die seiner Mitglieder. In seinem Code of Ethics

(Stufe 1) kodifiziert dieser Akteur seine handlungsleitenden Werte und stattet sie mit den erwähnten Implementierungs-, Kontroll- und Organisationsmechanismen (Stufen 2-4) aus. Es sind die Existenz und das Zusammenspiel aller dieser vier Stufen, die die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit des darin steckenden moralischen Versprechens ausmachen. Es sind diese Mechanismen, mit deren Hilfe moralische Versprechen gefördert und notfalls auch erzwungen werden können. Sie sind in der Terminologie der Transaktionskostenökonomik „safeguards“ vom Typ 2 und 3 (vgl. Williamson 1985, S. 34). Safeguards vom Typ 2 signalisieren eine Präferenz des kollektiven Akteurs für gütliche Lösungen aus Konflikten, und Safeguards vom Typ 3 signalisieren eine Präferenz des kollektiven Akteurs für langfristige Beziehungen. Kontinuität aber führt zu Identität der Akteure; diese wiederum ist die Grundlage zur Akkumulation von Glaubwürdigkeitskapital.

Professionell und nachhaltig betriebene Wertemanagementsysteme (und nur diese, da nur diese als Signal durch andere Akteure rekonstruierbar und einschätzbar sind) schaffen deshalb Erwartungssicherheit in Kooperationsbeziehungen. Sie können und sollen nicht die Ambiguität, Unsicherheit und Informationsunvollständigkeit sozialer Kooperationen vollständig aufheben, wohl aber jenes Glaubwürdigkeitsniveau in Wirtschaft und Gesellschaft generieren, welches überhaupt erst ermöglicht, dass es zu Kooperationen ihrer individuellen Akteure kommt und dass bei Perturbationen eine Klärung der Sachverhalte und Interessen und eine Weiterführung der Interaktion erreichbar ist. An dieser Stelle erhellt, warum Glaubwürdigkeit im Modus „mehr/weniger“ existieren muss und kein statisches Konzept sein sollte. Würden Gesellschaften jeden Bruch eines Vertragsversprechens mit dem sofortigen und vollständigen Entzug der Glaubwürdigkeit eines Akteurs ahnden, so wäre sie als Kooperationsverbund weder existenzfähig, noch könnte sie ein ausreichendes Wohlfahrtsniveau durch „gains from trade“ schaffen. Gleiches gilt für den umgekehrten Fall der systematischen Ignoranz gegenüber dem Bruch eines Vertragsversprechens. Die individuellen Sicherungskosten wirtschaftlicher und sozialer Transaktionen würden in diesen Fällen prohibitive Ausmaße erreichen. Wertemanagementsysteme haben in dieser Perspektive eine Ermöglichungs- und Begrenzungsfunktion (vgl. Wieland 2001b, S. 36), weil und insofern sie die Tugend eines kollektiven Akteurs, nämlich seine Bereitschaft (Code of Ethics) und seine Fähigkeit (Professionalität) zur ‚moral best practice‘ definieren und sicherstellen. Sie sind die organisatorische Realisierung der Tugenden „Sorgfalt“ und „Ernsthaftigkeit“ auf der Ebene kollektiver Akteure.

Insoweit ein Wertemanagementsystem ein berechenbar zuverlässiges Moralversprechen in Kooperationsbeziehungen ist und durch redundante Bestätigung Glaubwürdigkeit aufbaut (bzw. im Fall der Nichtbestätigung abbaut), steht die Glaubwürdigkeit unausweichlich unter dem Vorbehalt der Paradoxie moralischer Versprechen. Diese besteht darin, dass mit moralischen Versprechen zugleich eine bestimmte Wahrscheinlichkeit mit kommuniziert wird, dass dieses Versprechen temporär oder lokal nicht einzuhalten sein wird. An dieser Stelle zeigt sich erneut der enge Zusammenhang von Bereitschaft und Fähigkeit des einzelnen Akteurs zur Wahrhaftigkeit, so wie er in dieser Untersuchung differenziert und entwickelt wurde. Darin liegt eine gewisse Unerträglichkeit moralischer Kommunikation, die unter funktional differenzierten Systemzusammenhängen bis zum Äußersten gesteigert wird. Kann man moralisch motivierter Glaubwürdigkeit überhaupt vertrauen, gegeben das Komplexitätsniveau, das erreicht werden muss, damit Glaubwürdigkeit wirklich glaubwürdig ist? Diese unaufhebbare Paradoxie moralischer Versprechen hat zu einem Misstrauen der Mitglieder moderner Gesellschaften gegenüber der Effizienz und Effektivität moralisch gesteuerter Versprechungen geführt. Unter diesem Eindruck haben die Gesellschaften die Verrechtlichung ihrer sozialen und damit auch moralischen Beziehungen betrieben in der Hoffnung, auf diese Weise mehr Erwartungssicherheit für ihre Kooperationen zu gewinnen. Wenn auch zutreffend ist, dass dies sehr weitgehend gelungen ist und dass hierin ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil moderner gegenüber nicht modernen Gesellschaften besteht, so haben sich dennoch am Ende des Tages die Grenzen des Rechts (vgl. hierzu Stone) bei der Steuerung sozialer Interaktionen gezeigt.

Dies hat in den letzten Jahren zu einem Comeback-Versuch der Ethik als anwendungsorientierter Disziplin geführt. Die damit unausweichlich verknüpfte Diskussion über die Glaubwürdigkeit der Ethik selbst, die in ihrem Kern von der Reichweite tugendethischer Motivation und der Glaubwürdigkeit moralischer Versprechungen individueller und kollektiver Akteure handelt, muss diese systematischen und historischen Zusammenhänge in ihrer prozesshaften Gebrochenheit unverkürzt reflektieren. Die Wahrheit, die uns auf diesem Weg begleiten sollte, scheint mir diese zu sein: Die Glaubwürdigkeit ethischer Aussagensysteme und die moralischer Haltungen und Versprechungen sind systematisch und geschichtlich gesehen keineswegs selbstevident. Wenn daher die Glaubwürdigkeitsdiskussion der Wirtschafts- und Unternehmensethik etwa glauben sollte, sie handle ausschließlich von einer Eigenschaft wirtschaftlicher Akteure, dann irrt sie. Sie selbst und ihr gesellschaftlicher Nutzen stehen ergebnisoffen auf dem Prüfstand. Die Governanceethik ist ein theoretisch gesteuerter Vorschlag, wie man

mit dieser Herausforderung wissenschaftlich integriert und praktisch organisiert umgehen könnte.

## **Literatur:**

- Badura, J. (2002): Kohärentismus. In: Düwell, M. et al. (Hg.): Handbuch Ethik. Stuttgart: J. B. Metzler.
- Barzel, Y. (1998): The State and the Diversity of Third Party Enforcers. Paper presented at the second annual conference of the International Society of New Institutional Economics, Paris.
- Buchanan, J. M. (1991): The Economics and the Ethics of Constitutional Order. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Grüninger, St. (2001): Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance. Marburg: Metropolis.
- Hobbes, Th. (1651; 1984): Leviathan. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- North, D. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stone, C.D. (1975): Where the law ends. New York u.a.: Harper & Row.
- Wieland, J. (1991): Wirtschaftsordnung und Theorie ökonomischer Moral. In: Marhold, W./Schibilsky, M. (Hg.): Ethik, Wirtschaft, Theologie. Düsseldorf: Patmos.
- Wieland (1993): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. Empirische Resultate, theoretische Reflexionen. In: Nutzinger, H.G. (Hg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik II. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung: Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Bausch, Th./Kleinfeld, A./Steinmann, H. (Hg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München/Mering: Hampp Verlag (gemeinsam mit St. Grüninger).
- Wieland, J. (2001a): Eine Theorie der Governanceethik. In: zfwu, Jahrgang 2, Heft 1, S. 8-33.

- Wieland, J. (2001b): Die Tugend kollektiver Akteure. In: Wieland, J. (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica.
- Wieland, J. (2002): Wertemanagement und Corporate Governance. In: Organisationsentwicklung. Heft 4, S. 84-90.
- Wieland, J. (2003a): WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke. Empirische Ergebnisse einer Längsstudie. KIEM Working Paper Series 04/2003 (gemeinsam mit M. Fürst). Erscheint in: Wieland, J. (Hrsg.): Handbuch des WerteManagements. 2004.
- Wieland, J. (2003b): WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement. KIEM Working Paper Series 01/2003 (gemeinsam mit M. Fürst).
- Wieland, J. (2003): ValuesManagementSystem<sup>ZfW</sup>: A New Standard for Values Driven Management, in: Standards and Audits for Ethics Management Systems – The European Perspective. Heidelberg: Springer.
- Williams, B. (2002): Truth and Truthfulness. Princeton/NewYersey: University Press.
- Williamson, O.E. (1983): Credible Commitments. Using Hostages to Support Exchanges. Administrative Science Quarterly 36, Juni 1991.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (Ed.) (1995a): Organization Theory. Form Chester Barnard to the Present and Beyond. New York et al.: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1995b): Transaction Cost Economics and the Evolving Science of Organization. In: Heertje, A. (ed.): Makers of Modern Economics II.