



Reinhard Pfriem

Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen

Ideen zur Vermittlung von ethisch-moralischen Handlungsdimensionen mit dem vorgängigen ökonomischen Verständnis der Steuerung von Unternehmen

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

KIEM – Working Paper Nr. 14/2004

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

Working Paper Nr. 14/2004

**Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen.
Ideen zur Vermittlung von ethisch-moralischen Handlungs-
dimensionen mit dem vorgängigen ökonomischen Verständnis der
Steuerung von Unternehmen**

Reinhard Pfriem

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

Die diesem Working Paper zugrunde liegende KleM-Tagung zur Governanceethik wurde gefördert von der DFG und dem Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Fachhochschule Konstanz.

Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen.

Ideen zur Vermittlung von ethisch-moralischen Handlungsdimensionen
mit dem vorgängigen ökonomischen Verständnis
der Steuerung von Unternehmen

1. Das Ende von 150 Jahren Fabrikgesellschaft	5
2. Zwei zunächst recht unterschiedliche Debatten: Corporate Governance und Corporate Citizenship / Corporate Responsibility	7
3. Unterschiedliche Wirtschaftskulturen und die mögliche Vielfalt strategischer Programme von Unternehmen	10
4. Die Betrachtung von Innovationen erfordert einen kulturwissenschaftlichen Zugang.....	14
5. Nachhaltigkeitsethik und Nachhaltigkeitsinnovationen – eine exemplarische Betrachtung	20
6. Ökonomische Theoriebildung muss der (zunehmenden) kulturellen Aufladung ökonomischer Interaktionen gerecht werden	22
Literatur.....	24

„Was wollten wir wissen? könnte die Frage lauten, die sich in den zwei Jahrhunderten seit Kants ‚Kritik der reinen Vernunft‘ an die Stelle seiner Grundfrage geschoben hat: Was können wir wissen?“ (Hans Blumenberg)

Josef Wielands Governanceethik (1999, 2004) lässt sich als wohlbegründeter Versuch eines Brückenschlags zwischen der vor allem von Oliver Williamson ausgearbeiteten Transaktionskostenökonomik¹ und einer modernen Ansprüchen gerecht werdenden Wirtschafts- und Unternehmensethik lesen.² Die auf ethische Reflektionen verweisenden moralischen Handlungsdimensionen werden aus einer Kritik an zu engen ökonomischen Vorstellungen der Transaktionskostenökonomik insofern ökonomisch begründet und auf der anderen Seite speziell für die Governance der ökonomischen Organisation Unternehmung ein theoretischer Bezugsrahmen gesucht, der Ethik einen systematischen Platz zu geben vermag, ohne dass Ethik entweder in vorgängiger Ökonomie aufgeht oder zu deren Theorie und Praxis die Anschlussfähigkeit verliert.³

Mir geht es im Folgenden darum, dem von Josef Wieland vorgenommenen Versuch den Rücken zu stärken durch einen kulturalistischen Ergänzungsvorschlag in der Absicht, tatsächlich eine nachhaltig stabile Brücke zwischen Ökonomie und Ethik bauen zu können. Die nachhaltige Stabilität dieser Brücke erweist sich natürlich an dem Kriterium, praktischen und theoretischen Entwicklungen im 21. Jahrhundert gerecht werden zu können.

Deswegen wird (1) ein kurzer Blick auf die durchaus dramatischen Veränderungen geworfen, von denen die heutige Wirtschaftsgesellschaft rund 150 Jahre nach dem globalen Beginn des industriellen Kapitalismus gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund sind (2) zwei nicht nur scheinbar zunächst ganz getrennte neuere Debatten zu betrachten, nämlich die über Corporate Governance und jene über Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Der latent gegebene Zusammenhang dieser Debatten lässt sich aus Beobachtersicht (3) über eine Differenzierung unterschiedlicher Unternehmens- und Wirtschaftskulturen analysieren, die in einen offenen Horizont strategischer Programme von Unternehmensorganisationen gestellt werden können. Diese kulturalistische Herangehensweise bereichert (4) bisherige governance-ethische Überlegungen insbesondere in der Richtung, nicht nur Regeleinhaltung, sondern auch Innovation thematisieren zu können, was (5) am Fall von Nachhaltigkeitsethik und Nachhaltigkeitsinnovationen konkretisiert wird. Eine kulturalistische Erweiterung der Governanceethik, so schließt der Text (6) mit einigen weiteren Anmerkungen, würde der zu-

¹ Williamson 1990, zur Diskussion auch Pies/Leschke 2001.

² Als von unterschiedlichen Positionen her vorgenommene Zwischenbilanz s. Beschorner/Hollstein u.a. 2004.

³ Gerade in dem Bemühen um einen dritten Weg jenseits dieser beiden Sackgassen bin ich mit Josef Wieland ganz einig, s. Pfriem 2004.

nehmenden kulturellen Aufladung ökonomischer Interaktionen in theoretischer wie empirischer Hinsicht auch besser gerecht.

1. Das Ende von 150 Jahren Fabrikgesellschaft

Auch wenn sich manche wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Theorien dagegen zu sperren scheinen: Theorie und Empirie sind insofern im Sinne einer strukturellen Kopplung aufeinander bezogen, als Theorien ja nie zeitlose Erklärungen liefern, sondern sowohl Ausdruck unterschiedlicher Wahrnehmungen sind als auch früher oder später den Veränderungen dessen, was sie als ihren Gegenstand zu markieren behaupten, Rechnung tragen müssen. Das Heraufkommen der kapitalistischen Industriegesellschaften im Laufe des 19. Jahrhunderts, das im populären Verständnis häufig immer noch einseitig unter Begriffen wie „industrielle Revolution“ auf technische Entwicklungen bezogen wird, ist ja selbst Ausdruck einer bestimmten Etappe der Menschheitsgeschichte. Unabhängig davon, wie kontingent diese Etappe heutzutage angesehen werden mag, spricht nichts dafür, in den konkreten Ausprägungen von Wirtschaft und Gesellschaft des weiteren 19. und dann des 20. Jahrhunderts das Ende der Geschichte zu sehen. Weniger trivial formuliert:

- die ökonomischen Organisationsformen,
- die Handlungs- und Wettbewerbsbedingungen der ökonomischen Organisationen,
- die Beziehungen zwischen Konkurrenz und Kooperation,
- die Richtungsgebundenheit erfolgreich sein wollenden ökonomischen Handelns,
- die Abhängigkeit ökonomischer Organisationen von kulturellen Entwicklungen der Gesellschaft,
- die Machtförmigkeit, die Methoden und Inhalte der Interaktionen von Unternehmen und Gesellschaft,
- die Möglichkeiten, ethisch-moralische Motive oder Ziele zur Geltung zu bringen,

all dies und noch viel mehr ist nicht ein für allemal durch irgendwelche vermeintlichen ökonomischen Gesetze vorgegeben, sondern unterliegt selbst Veränderungen, für die vernünftigerweise noch nicht einmal ex ante die Reichweite angegeben werden kann.

Unter anderem scheint mit der Globalisierung das Heraufkommen einer neuen Stufe unternehmerischen Wettbewerbs verbunden zu sein, die sich als Wettbewerb um die Generierung neuer Märkte charakterisieren lässt.⁴ In dem Bemühen, Erklärungsfaktoren für die längerfristige wirtschaftliche Entwicklung seit Beginn der industriekapitalistischen Marktwirtschaft-

⁴ Insbesondere bezogen auf die von uns so genannten nachhaltigen Zukunftsmärkte hat sich damit in den vergangenen drei Jahren das an meinem Lehrstuhl durchgeführte und vom Bundesforschungs-

ten zu finden, wurde der Vorschlag gemacht, diese über die Verschränkung technischer und organisatorischer Faktoren als eine Folge langer Wellen zu verstehen.⁵ Man muss dieses theoretische Konzept nicht teilen, es sei allerdings darauf hingewiesen, dass seit Daniel Bells Rede von der Dienstleistungsgesellschaft⁶ inzwischen mit Begriffen wie Wissensgesellschaft, Informationsgesellschaft, postindustrielle Gesellschaft etc. eine Vielfalt terminologischer Versuche als Ausdruck ein und derselben Einsicht gekennzeichnet werden kann: Dass sich gegenüber dem mehr als ein Jahrhundert bestehenden Kapitalismus, der sich hauptsächlich über die stoffumformende und -verarbeitende Fabrik definierte, etwas Grundsätzlicheres geändert hat. Dazu gehört mittlerweile insbesondere, dass der heutige und künftige wirtschaftliche Strukturwandel nicht mehr in den Formen der ersten 150 Jahre verläuft.⁷ Heuskel spricht präzise vom Wettbewerb jenseits der Industriegrenzen⁸ und markiert damit das Phänomen von business migration, das die Wanderung des Geschäfts zwischen verschiedenen Branchen betrifft⁹ und gerade damit zur Generierung neuer Märkte beiträgt. Die Schaffung neuer Märkte als Form angewandter Wirtschaftsentwicklung wird damit zum unternehmenspolitischen Handlungsfeld.¹⁰

Mit anderen Worten: Für einen angemessenen praktisch-politischen Umgang mit Strukturwandel wie auch dessen theoretische Bearbeitung ist es notwendig, die prinzipielle Offenheit und Gestaltbarkeit technologisch-ökonomischer Zukünfte endlich anzuerkennen.¹¹ Gerade vor dem Hintergrund einer solchen Einsicht gewinnt allerdings der Wettbewerb um die Generierung von neuen Märkten erst recht an Gewicht, weil es um nichts weniger als darum geht, solchen neuen Märkten die gesellschaftliche Anerkennung als Zukunftsmärkten zu verschaffen.¹²

nisterium geförderte Forschungsprojekt summer (Sustainable Markets Emerge) befasst, s. www.summer-net.de.

⁵ So mit Bezug auf Kondratieff und Schumpeter in jüngerer Zeit noch mal der Versuch von Nefiodow 1997.

⁶ Bell 1979.

⁷ Es lohnt sich sehr, das Feld Mergers & Acquisitions nicht nur unter börsennahen, sondern auch einmal unter strukturpolitischen und sozialökonomischen Aspekten zu betrachten.

⁸ So der Titel von Heuskel 1999.

⁹ „Der Begriff Business Migration beschreibt dabei eine Bewegung, die mit dem strategischen Konzept der Diversifikation nicht gleichzusetzen ist. Anders als bei der Diversifikation in neue Geschäftsfelder erfolgen die Migrationsbewegungen jeweils nur auf einzelnen Stufen oder ‚Schichten‘ der Wertschöpfungskette, ohne mit dem Eintritt in das neue Geschäftsfeld zugleich eine Wertschöpfungsstruktur aufzubauen, die den etablierten Akteuren vergleichbar wäre.“ (Heuskel 1999, 16).

¹⁰ Das ist bereits die Grundargumentation bei Moore 1998, der mit dem Begriff der angewandten Wirtschaftsentwicklung auf die aktive Rolle von Unternehmen für den wirtschaftlichen Strukturwandel hinaus will; s. in der neueren Literatur zum Strategischen Management auch Markides 1997 und 1999.

¹¹ Diese Offenheit verlangt sozusagen erst recht nach dem Vorsichtsprinzip, das als eines der wichtigsten im Rahmen der regulativen Idee nachhaltiger Entwicklung verstanden werden sollte.

¹² Wenn das ökonomische System nicht mehr als im Grunde homogenes Optimierungsfeld verstanden wird, sondern als Interaktionsfeld strategischer Orientierungen, die selber dann auch nicht um im Prinzip Gleiches konkurrieren, sondern um die Durchsetzung höchst verschiedener ökonomisch-gesellschaftlicher Zukünfte, wird es sinnvoll, philosophische und sozialwissenschaftliche Kategorien

Diese Zukunftsaufgaben verlangen danach, unser gängiges Verständnis vom Handeln ökonomischer Organisationen zu erweitern. So werden etwa über das normalökonomische Geschäft hinaus Redefinition und Transformation für Unternehmen tatsächlich zum seriösen Programm, nicht als Willkürakt, sondern eher als Selbstbindung, die eigenen Möglichkeiten von Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen effektiv zu nutzen, um in Situationen, die dies als die vermutlich bessere Option nahe legen, solche Redefinitionen und Transformationen wirklich anpacken zu können.

2. Zwei zunächst recht unterschiedliche Debatten: Corporate Governance und Corporate Citizenship / Corporate Responsibility

Auf den ersten Blick scheinen die Definitionen von Corporate Governance für die Verknüpfung mit den beiden anderen Begriffen unserer Überschrift wenig offen zu sein: „Nähert man sich dem Begriff zunächst semantisch, geht es bei Corporate Governance um Herrschaft und Kontrolle im Unternehmen.“¹³ Auch in vielen anderen Texten, die in jüngster Zeit die angelsächsische Diskussion zu Corporate Governance aufnehmen, werden die Fragen von Effizienz und Kontrolle der Unternehmensführung sehr eng auf den Zusammenhang der Unternehmensführungsgremien selbst bezogen.¹⁴

Bemerkenswerterweise wird in einem Teil dieser Beiträge ein ausdrücklicher Bezug zum Stakeholderkonzept¹⁵ hergestellt, allerdings unter Amputation der in der Diskussion hierzu immer wichtiger gewordenen vor allem externen und gerade auch nicht-marktlichen externen Anspruchsgruppen. So heißt es dafür repräsentativ bei Witt: „Unter Corporate Governance versteht man die Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens. Das Kernproblem der Corporate Governance besteht darin, bei der Festlegung der Unternehmensziele und der konkreten Unternehmenspolitik einen Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Stakeholdern eines Unternehmens zu bewirken, vor allem zwischen Eigenkapitalgebern, Fremdkapitalgebern, Mitarbeitern und Management.“¹⁶

Hier werden außer den internen Anspruchsgruppen überhaupt nur die Fremdkapitalgeber erwähnt. Auf diese Weise ist der Stakeholderbezug natürlich überhaupt kein kritischer Bezugsrahmen mehr, wenn u.a. in den einschlägigen Beiträgen dieses Autors konstatiert wird,

darauf anzuwenden. Vgl. dazu etwa Honneth 1992. Einen explizit ökonomischen Versuch in dieser Richtung unternimmt Franck 1998.

¹³ Prigge 1999, 148.

¹⁴ Vgl. etwa den darstellerisch guten Überblick bei Theisen 2003.

¹⁵ Dazu Pfriem/Fischer 2001.

¹⁶ Witt 2000, 159.

dass im Systemvergleich die dezidierte Shareholder-Orientierung der US-amerikanischen Wirtschaftskultur¹⁷ in den letzten Jahren auch in Deutschland an Boden gewinnt.

In Deutschland ist seit 2000 u.a. von einer Frankfurter Initiative unter Schneider und Stenger, von einer Berliner Initiative unter von Werder, von einer Regierungskommission unter Baums und dann mit dem Ziel, einen Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) aufzustellen, einer Regierungskommission unter Cromme das Thema Corporate Governance massiv auf die Tagesordnung wirtschafts- und unternehmenspolitischer Regulierungsbedarfe gesetzt worden.¹⁸ Mit dem von Witt beschriebenen Stakeholder-Feld lässt sich das sozialökonomisch keineswegs hinreichend erklären. Enron in den USA, in Deutschland das aktuelle Gerichtsverfahren um Mannesmann/Vodafone oder auch Ereignisse im Zusammenhang mit dem dritten Börsengang der Telekom¹⁹ waren und sind Indikatoren, über die die Reputation von Unternehmen in all ihren gesellschaftlichen Umwelten auf dem Spiele steht bzw. ins Wanken geraten ist.²⁰ Das Thema Corporate Governance ist also nicht auf Leitungsgremien und Fremdkapitalgeber beschränkbar, sondern ein Thema der Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft im sehr weiten Sinne.

Es geht mit anderen Worten um die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Diese gesellschaftliche Verantwortung wird zum einen im Rahmen der Diskussionen über mögliche Unternehmensethik diskutiert.²¹ Auch der Begriff Corporate Social Responsibility hebt noch den Aspekt der Verantwortung hervor, ohne die Rolle des Unternehmens in modernen Gesellschaften zu akzentuieren. Den Vorzug, dies zu tun, hat die Begriffswahl Corporate Citizenship.²² Indem die Unternehmen hier in eine bürgerschaftliche Rolle in der Gesellschaft gebracht werden, wird ihnen sowohl zugestanden als auch abverlangt, Rechte in Anspruch nehmen zu können als auch Pflichten erfüllen zu müssen, damit die Gesellschaft funktioniert. Auch wo es dabei nicht theoretisch ausformuliert oder vielleicht noch nicht einmal mitreflektiert wird, bekommen Unternehmen in dieser Sichtweise zugestanden, als ökonomische Organisation ein emergentes Phänomen zu sein und nicht nur eine äußerliche Zusammenfassung individueller Organisationsmitglieder.

Die Beziehung zwischen Rechten und Pflichten verweist auf unterschiedliche Begründungstraditionen im Rahmen der modernen Gesellschaften. Schrader²³ warnt vor Vereinfachungen und will seine Gegenüberstellung auch nicht als schematischen Gegensatz verstanden wissen, akzentuiert aber gleichwohl die Betonung der Bürgerrechte als liberale und die

¹⁷ Der Begriff Wirtschaftskultur wird von diesen Autoren natürlich nicht verwendet, s. dazu mein folgendes Kapitel.

¹⁸ Hofstetter (2002, 20) benutzt die starke Formulierung: „Corporate Governance ist mithin nichts anderes als ‚Verfassungsrecht‘ für Unternehmen.“

¹⁹ Marschall/ Grass 2004.

²⁰ Vgl. auch Wieland 2003 b, 12 f.

²¹ Zu einer diesbezüglichen Zwischenbilanz Beschorner/Hollstein u.a. (Hrsg.) 2004.

²² Wobei Schrader, 2003 (v.a. 64-67) betont, dass die Abgrenzung zwischen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship in der Literatur alles andere als eindeutig ist.

²³ Schrader 2003, 9.

der Bürgerpflichten als republikanische Begründungstradition.²⁴ Im Prinzip genau so differenziert Matten Corporate Citizenship in eine liberale und eine republikanische Variante.²⁵

Beide betonen, dass die Herausbildung dieser Rolle von und für Unternehmen nicht losgelöst werden kann von dem Phänomen des Bedeutungsverlustes von Nationalstaaten. Dieser führt nicht nur zu offenen Handlungsräumen, die Regionen neues Gewicht verschaffen, sondern fordert unter den Bedingungen der Globalisierung insbesondere von den Unternehmen, zu neuen Selbstbeschreibungen und Selbstverständnissen zu gelangen. Matten spricht von Teilhabe der Unternehmen an gesellschaftlicher Governance. Solche Vorstellungen sprengen natürlich den alten ökonomischen Denkraum, bei dem Produktionseffizienz dominierte und schon Kommunikationsintelligenz von peripherer Bedeutung war. Es geht auch nicht primär um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen via Sponsoring etc.

Gerade für Unternehmen lässt sich in zivilgesellschaftlicher Perspektive die bürgerschaftliche Rolle doch recht präzise umreißen. Und zwar „geht es [...] um die ordnungspolitische Mitverantwortung von Unternehmen durch gemeinwohlorientiertes Lobbying sowie durch die Beteiligung an der Entwicklung und Durchsetzung unternehmensübergreifender Regeln und Standards, die insbesondere im Rahmen der Globalisierung an Gewicht gewinnen. [...] Corporate Citizenship im weitesten Sinne erweitert die Betrachtung um das Kerngeschäft der Unternehmung. [...] Hier geht es um das bewusste, am Gemeinwohl bzw. an der Nachhaltigkeit orientierte Management aller positiven und negativen Externalitäten einer Unternehmung, also um die Vermeidung negativer und die Erzeugung positiver ökologischer und sozialer Effekte.“²⁶

Es sollte deutlich geworden sein, dass die Hinwendung zu Corporate Citizenship die konsequente Weiterführung dessen darstellt, was in der begonnenen Debatte zu Corporate Governance hochgekommen ist. Natürlich ist alles andere als unwichtig, ob etwa im Wettbewerb von Governance-Systemen nach dem engen Verständnis, das Teile dieser Diskussion nach wie vor beherrscht, deutsche Sonderverhältnisse etwa gewerkschaftlicher Positionen in Aufsichtsräten, von deren Rolle überhaupt oder personeller Verflechtungen der Banken eher bestehen oder aber auf der Strecke bleiben. Die Diskussion zu Corporate Governance betrüge sich freilich um ihre eigenen Hintergründe, wenn sie nicht zunehmend die Frage der Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft und die möglicherweise daraus resultierenden Reputationseffekte umfassender aufwerfen und bearbeiten würde. Das setzt nicht nur voraus, sich hinsichtlich des Stakeholder Approaches auf den Stand dieser Diskussion zu begeben, sondern noch ein anderes: die Governance-Probleme als Ausprägungen unterschiedlicher Wirtschaftsstile und -kulturen zu betrachten. Deshalb im nächsten Schritt dazu einige Überlegungen.

²⁴ Schrader 2003, 9-26.

²⁵ Matten 2004.

²⁶ Schrader 2003, 137 f. Vgl. auch Matten/Crane 2004.

3. Unterschiedliche Wirtschaftskulturen und die mögliche Vielfalt strategischer Programme von Unternehmen

In seiner 1994 veröffentlichten Darlegung zum Konzept des Wirtschaftsstils macht Schefold insbesondere den damals gerade erst schwindenden jahrzehntelangen Ost-West-Konflikt dafür verantwortlich, „dass der Wirtschaftsstil heute ein Schattendasein führt und vom Systembegriff fast völlig verdrängt wurde“.²⁷ Mit Rückblick auf die besondere deutsche Entwicklung im 20. Jahrhundert erscheint dies übrigens nicht zuletzt deshalb bemerkenswert, weil die nationalsozialistische Wirtschaftsordnung ja alles andere als eine quasi normale Ausprägung des ökonomischen Liberalismus war, vielmehr der dramatische Beweis, welche Auswüchse auf Basis der kapitalistischen Ökonomie aus kulturellen und politischen Gründen möglich sind. Insofern ist es gar nicht übertrieben, den Verzicht auf die Analyse unterschiedlicher Wirtschaftskulturen und die Konzentration auf den vermeintlichen Antagonismus zweier Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen²⁸ als Bestandteil der deutschen Verdrängung eigener Vergangenheit zu diagnostizieren.

An der nationalsozialistischen Ausprägung einer kapitalistischen Ökonomie ließe sich mindestens lernen, welche brachiales Verlassen von Rationalitätsgesichtspunkten mit dieser durchaus kompatibel sein kann. Bemerkenswerterweise erinnert Schefold in dem selben Aufsatz daran, dass Schumpeter sowohl den Wirtschaftsstil als wichtigen Bestandteil des von ihm vertretenen neuen Lehrgebäudes fasste²⁹ als auch darauf insistierte, „dass der Mensch essentiell nicht rational handelt und die sozialen Dinge von jeweils irrational zusammentreffenden Einflüssen geformt werden, so dass zunächst das Rationale nicht im Objekt, sondern nur in der Mentalität des wirtschaftlichen Beschauers liegt und jede anders geartete Rationalität ein jeweils besonders aufzuklärendes Problem bildet.“³⁰

Schefolds gründliche Untersuchungen, welche große Rolle den Wirtschaftsstilen in der ökonomischen Theoriebildung vor dem Zweiten Weltkrieg nicht nur in Deutschland beigemessen wurde, klären darüber auf, dass unter dieser Voraussetzung historische und kulturelle Fragestellungen an Gewicht gewinnen, die in reiner ökonomischer Theoriebildung eher auf der Strecke bleiben. Die Berücksichtigung historischer und kultureller Fragestellungen aber, so

²⁷ Schefold 1994, 81.

²⁸ Mit „vermeintlich“ will ich andeuten, dass es etwa hinsichtlich des industrialistischen Entwicklungsmodells so manche Verwandtschaft statt Antagonismus gegeben hat, was hier freilich nicht weiter ausgeführt werden kann. Gutenberg hat übrigens mit seiner Gegenüberstellung von systembezogenen und systemindifferenten Tatbeständen (Gutenberg 1951) der deutschen Nachkriegs-Betriebswirtschaftslehre die Konzentration auf den Systemgegensatz der Wirtschaftsordnungen in geradezu grober Manier auf den Weg gegeben.

²⁹ Schumpeter 1954, zit. nach Schefold 1994, 96.

³⁰ Schumpeter 1954, 235, zit. nach Schefold 1994, 97.

unsere wesentliche Schlussfolgerung, schärft die wissenschaftliche Sensibilität für Diversität und Kontingenz.³¹

Damit können wir den Faden aus dem ersten Kapitel wieder aufnehmen und hinsichtlich der Ausführungen des zweiten Kapitels bekräftigen, dass noch so rein erfolgsstrategisch angelegte Governance-Konzeptionen und moralisch inspirierte Konzeptionen von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility zwangsläufig konvergieren. Als kulturelles Dazwischen zwischen erfolgsstrategischen und moralischen Handlungsdimensionen ergibt und ereignet sich nämlich die Kontingenz (und im Ergebnis ebenso zwangsläufig Diversität):

- der ökonomischen Organisationsformen,
- der Handlungs- und Wettbewerbsbedingungen der ökonomischen Organisationen,
- der Beziehungen zwischen Konkurrenz und Kooperation,
- der Richtungsgebundenheit erfolgreich sein wollenden ökonomischen Handelns,
- der Abhängigkeit ökonomischer Organisationen von kulturellen Entwicklungen der Gesellschaft,
- der Machtförmigkeit sowie der Methoden und Inhalte der Interaktionen von Unternehmen und Gesellschaft,
- der Möglichkeiten, ethisch-moralische Motive oder Ziele zur Geltung zu bringen.

Die Fähigkeit einer Unternehmung als ökonomischer Organisation, mit diesen Kontingenzen klug umzugehen, möchten wir als kulturelle Kompetenz bezeichnen. Damit schaffen wir unternehmenstheoretisch einen Anschluss an die zwei Jahrzehnte alte Diskussion zur Unternehmenskultur, die sich allerdings auch in ihren funktionalismuskritischen und pluralistisch orientierten Elementen sehr darauf beschränkt hat, die Bindung an Unternehmen und Unternehmensführung zu betrachten.³² Markt- und gesellschaftspolitische Dimensionen blieben hier anhaltend unterbelichtet.³³ Einen weiteren Bogen schlagen wir zu der Diskussion über Kernkompetenzen, die sich in der jüngeren Vergangenheit auf der Grundlage des Resource Based View des Strategischen Managements entwickelt hat.³⁴ Gerade in dieser Diskussion werden soft factors oder soft skills der Unternehmensführung als Erfolgsfaktoren thematisiert, ohne wiederum die kulturelle Dimension des Unternehmenshandelns in den Horizont der Betrachtung zu nehmen.

Für unsere weitere Argumentation ist wesentlich, Kultur und kulturelle Kompetenz der ökonomischen Organisation Unternehmung als strategische Fähigkeit zu fassen, sowohl wie bezeichnet den Umgang mit Kontingenzen wie den beschriebenen klug zu organisieren als

³¹ Vgl. dazu ausführlich die Beiträge in Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (Hrsg.) 2004.

³² Vgl. dazu Jochheim 2001.

³³ Vgl. dazu und demgegenüber den Beitrag Unternehmenskultur II von Beschoner et al. (Hrsg.) in Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation 2004.

³⁴ S. als besonders verbreitete Darstellung Hamel/Prahalad 1997, als Beitrag zur kritischen Auseinandersetzung Fischer/Nicolai 2000.

auch die ökonomische Interaktion mit den (vorhandenen wie potentiellen) Kunden und Nachfragern erfolgreich zu entwickeln. Der Erfolg gründet hier nämlich in zunehmendem Maße auf der kulturellen Aufladung dieser ökonomischen Interaktionen, die sich nachfrageseitig als Übergang zu Erlebnisgesellschaft und Erlebnisökonomie³⁵ beschreiben lässt, angebotsseitig darüber, dass die Schaffung von Produktkulturen und Erlebniswelten³⁶ die Produktion selbst als zentrales unternehmerisches Geschäft in den Hintergrund drängt.³⁷ Auch wenn wir seine klassenanalytischen Voraussetzungen für überholt haben, können wir diese Gedankenführung verknüpfen mit Bourdieus konzeptionellen Überlegungen zum symbolischen Kapital.³⁸ Gerade für das Feld der ökonomischen Interaktion ist es dann sinnvoll, „Kultur als ständig umkämpftes symbolisches Kapital“³⁹ zu betrachten. Konkurrierende Unternehmen machen sich nicht nur dadurch Konkurrenz, dass sie zu höheren Periodengewinnen oder langfristig besseren betriebswirtschaftlichen Erfolgspositionen kommen wollen als ihre Wettbewerber, dass sie vielleicht Marktführer werden wollen und das nicht gleichzeitig auch der andere sein kann etc., sondern in zunehmendem Maß über die unterschiedliche kulturelle Qualität der von ihnen angebotenen Güter und Dienstleistungen.

Produkte (und Dienstleistungen, R.P.) sind Botschaften⁴⁰, die verstanden, missverstanden⁴¹ oder gar nicht verstanden werden können. Produkte und Dienstleistungen sind mehr denn je von ihrem Gebrauchswert emanzipiert und nur noch eingebettet in Produktkulturen⁴² und Erlebniswelten⁴³ erklärbar.⁴⁴

Unterschiedliche Strategien von Unternehmen zielen also nicht nebenbei, sondern wesentlich darauf, unterschiedliche kulturelle Entwicklungsstränge in der Gesellschaft zu befördern (oder zu behindern). Es wäre von daher falsch, gesellschaftliche Kultur aus unternehmenstheoretischer Sicht als etwas Homogenes zu denken, was sich dann etwa als Wertewandel als externe Herausforderung für unternehmerische Anpassungsleistungen zeigt. Für künftige Strategieforschung, insbesondere auch in empirischer Absicht, scheinen vermutlich eher solche kulturtheoretischen Konzeptionen von Interesse zu sein, die real existierenden kulturellen

³⁵ Vgl. Schulze 1992.

³⁶ Vgl. Eisendle/Miklautz 1992.

³⁷ Vgl. Pfriem 2000, s.a. Klein 2001.

³⁸ S. Bourdieu 1993, 205 ff.

³⁹ Müller, H.-P. 1994, 67.

⁴⁰ So der Titel von Karmasin 1993.

⁴¹ Das vielleicht populärste deutsche Beispiel dazu bleibt bis auf weiteres der Opel Manta, der seinerzeit von Opel keineswegs als das Manni-Auto geplant war, als das er dann sogar in die Filmgeschichte einging. S.a. den Beitrag von Raabe et al. (Hrsg.) in: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation 2004.

⁴² Eisendle/Miklautz 1992.

⁴³ Vgl. Schulze 1993.

⁴⁴ Um zu verstehen, warum derselbe Mensch bei seinen Grundnahrungsmitteln spart und dafür schlechte Qualität in Kauf nimmt, aber gerne eine früher nicht für möglich gehaltene Summe bei seinem Friseur hinterlässt (also eine reichlich fragwürdige Verschiebung von Präferenzen vorliegt), bedarf es kulturwissenschaftlicher Erklärungsmuster, die demzufolge von ökonomischer Forschung zukünftig in ausreichendem Maß akzeptiert werden müssten.

Pluralitäten und damit auch der Unterschiedlichkeit kultureller Strategien Ausdruck zu geben vermögen wie etwa die Cultural Studies.⁴⁵

Die industriekapitalistischen Marktwirtschaften haben eine im Vergleich zur vorherigen Menschengeschichte erstmalige und einmalige Entfaltung einer zur Überfülle drängenden Warenwelt hervorgebracht. Dies war zum einen von Anfang an angelegt, erfährt aber seit kurzem einen qualitativen Sprung, der sich als Emanzipation der Unternehmen von dem beschreiben lässt, was nach ungefähr allen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern das Kerngeschäft eines Unternehmens ist: die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Es gereicht der akademischen Betriebswirtschaftslehre nicht unbedingt zur Ehre, dass auch solche Entwicklungen eher außerhalb festgestellt werden: „Die Unternehmen neuen Stils stellen nicht mehr in erster Linie Dinge her, sondern Markenimages. Ihre eigentliche Arbeit bestand nicht mehr in der Herstellung, sondern in der Vermarktung. Diese Formel hat sich – wie wir heute wissen – als unglaublich gewinnbringend erwiesen, und ihr Erfolg hat dazu geführt, dass die Unternehmen einen Wettstreit im Ballastabwerfen begonnen haben.“⁴⁶

Das Phänomen der Marke, in der betriebswirtschaftlichen Marketinglehre der Vergangenheit eher linear-graduell als weitere Dimension der Absatzförderung behandelt, stößt inzwischen auch soziologisch auf steigendes Interesse.⁴⁷ In seiner gegenwärtigen Form bringt es nicht weniger zum Ausdruck als die inzwischen erreichte Dominanz der symbolischen Bedeutungen über das, was seit Beginn der ökonomischen Theorie als Nutzen verstanden wurde, in der Marxschen Theorie auch Gebrauchswert genannt wird.

Weiterbestehen alter und Aufkommen so genannter neuer Armut in den frühindustrialisierten Ländern und auch das millionenfache materielle Elend auf der südlichen Hemisphäre des Erdballs vermögen an der Dominanz symbolischer Bedeutungen in den ökonomischen Interaktionen des 21. Jahrhunderts nichts mehr zu ändern. Und in den frühindustrialisierten Ländern steht sogar zunehmend die Frage, ob sich das Phänomen der Armut künftig nicht hauptsächlich an kulturellen Faktoren erweist, etwa dem TV- und Fast-Food-Konsum arbeitsloser Sozialhilfeempfänger, die im klassischen materiellen Sinn durchaus über die Runden kommen.

⁴⁵ „Nicht die integrative Funktion von Kultur, sondern der ‚Kampf um Bedeutungen‘ (Lawrence Grossberg), der nie zu beendende Konflikt über Sinn und Wert von kulturellen Traditionen, Erfahrungen und Praktiken bestimmt ihre Analysen, die sich auf diese Weise den ‚vermischten Verhältnissen‘ der sich im raschen Wandel befindenden Verhältnissen der Gegenwart stellen.“ (Hörning, K.H./Winter, R. 1999, 9).

⁴⁶ Klein 2001, 26.

⁴⁷ S. zuletzt insbesondere Hellmann 2003.

4. Die Betrachtung von Innovationen erfordert einen kulturwissenschaftlichen Zugang

Eine Möglichkeit, die Moderne verstehen zu wollen, besteht in der Frage, wie es eigentlich dazu kommen konnte, dass seit rund zwei Jahrhunderten die (Sehn-?)Sucht nach identifizierbaren objektiven Gesetzmäßigkeiten im natur- und dann auch im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Felde so groß geworden ist, obwohl doch Kants Leitsatz der Aufklärung⁴⁸ den Mut einforderte, sich des eigenen Verstandes zu bedienen, und damit gerade nicht der Unterwerfung unter Fremdes, Äußeres, Objektives das Wort redete.

Von daher möchte ich mir erlauben, die Umstandslosigkeit in Frage zu stellen, mit der Josef Wielands Governanceethik sich affirmativ auf so genannte Funktionssysteme Moral und Ökonomie bezieht.⁴⁹ Meine Gegenthese an dieser Stelle wäre, dass die Charakterisierung von Moral und Ökonomie als Funktionssystemen dem Mainstream wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Theoriebildung des 19. und 20. Jahrhunderts zu sehr entgegenkommt.

Wieso ist Moral ein Funktionssystem? Eine mir sehr sympathische Definition von Steinvorth lautet: „Moral ist die Gesamtheit der Regeln, nach denen Menschen [...] ihre Handlungen und möglichen Wollensobjekte auch außerhalb und unabhängig von Theorie und Reflexion als gut oder böse, richtig oder falsch bewerten und in eine mehr oder weniger konsistente Präferenzskala bringen. Ethik ist eine Theorie der Moral, die die Regeln der Moral zu formulieren, allgemein verbindliche von nicht allgemein verbindlichen Regeln zu unterscheiden und die allgemein verbindlichen Regeln zu rechtfertigen oder begründen sucht. [...] In diesem Sinne geht Moral der Ethik voraus und kann es keine Ethik ohne Moral, wohl aber Moral ohne Ethik geben.“⁵⁰ Die einzig sinnvolle Präzisierung dieser Definitionsbemühung kann darin liegen, die Diversität und Pluralität der Regeln anzuerkennen, von denen hier die Rede ist, und folglich den Begriff der Moral eher nur als Moralen im Plural benutzen zu können und zu wollen. Wie aber soll etwas, das vernünftigerweise nur im Plural = pluralistisch gedacht werden kann, als Funktionssystem funktionieren?

Selbst die Ethik⁵¹ würde uns da nicht weiter helfen. Denn die theoretisierende und reflektierende Rolle, die Steinvorth der Ethik in Abgrenzung zur Moral (bzw. dem Begriff davon) zuschreibt, hat unter den Bedingungen der Moderne des 21. Jahrhunderts keinen Bezugsrahmen mehr, der wenigstens hier den Primat des Singulars plausibel machen würde. Selbst der Umstand, dass derzeit alternative kulturelle und politische Entwicklungsmodelle zu dem westlich-abendländischen keine globale Attraktivität auszustrahlen scheinen, führt nicht dazu, dass die Reflektionsinstanz Ethik sinnvollerweise im Singular gedacht werden kann.

Die Ökonomie war nie ein bloßes Funktionssystem. Nach meinem Dafürhalten besteht die größte Schwachstelle des faszinierenden theoretischen Lebenswerks von Niklas Luhmann

⁴⁸ Kant 1967.

⁴⁹ S. Wieland 2004 (im Druck).

⁵⁰ Steinvorth 1990, 207.

⁵¹ Wobei/obwohl Josef Wieland nicht Ethik, sondern Moral als Funktionssystem charakterisiert.

darin, dass er sich nie dazu hat aufrufen können, die immer noch moderne Vorstellung von Ökonomie zu hinterfragen, nach der im Sinne frühmoderner naturwissenschaftlicher Auffassungen „die Erscheinungen des wirtschaftlichen Lebens sich strenge nach Gesetzen regeln, gleich jenen der Natur“⁵², wie Menger seinerzeit formulierte. Paradoxerweise hat auch Luhmanns⁵³ autopoietische Wende und die damit verbundene Schärfung der Beobachterabhängigkeit aller Gegenstände, nämlich ihrer Beobachtungen und Wahrnehmungen, ihn nicht daran gehindert, weiter und erst recht von Funktionssystemen als schieren Objektivierungen und Objektivitäten (gar mit binären Kodierungen) zu sprechen und zu schreiben.

Unserer Ansicht nach handelt es sich bei der modernen Ökonomie weniger um ein Funktionssystem in diesem objektivierten Sinne als um ein „selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe“⁵⁴ oder eine gesellschaftliche Imagination, wie Cornelius Castoriadis dies begrifflich gefasst hat. „Selbstredend sind die gesellschaftlichen Dinge keine ‚Dinge‘; gesellschaftliche Dinge, und zwar diese, sind sie nur, insofern sie gesellschaftliche Bedeutungen ‚verkörpern‘ oder, besser gesagt, abbilden und darstellen. Die gesellschaftlichen Dinge sind das, was sie sind, nur aufgrund der Bedeutungen, die in ihnen unmittelbar oder mittelbar, direkt oder indirekt Gestalt annehmen.“⁵⁵

Dürfte der Gedanke in dieser allgemeinen Form heutzutage auf viel Zustimmung stoßen, so erscheint seine Anwendung auf die Ökonomie schon brisanter, ich zitiere nochmals Castoriadis: „Desgleichen sind beispielsweise die ‚Ökonomie‘ und das ‚Ökonomische‘ zentrale gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen, die sich nicht auf ‚etwas‘ beziehen, sondern die umgekehrt den Ausgangspunkt darstellen, von dem aus zahllose Dinge in der Gesellschaft als ‚ökonomische‘ vorgestellt, reflektiert, behandelt beziehungsweise zu ‚ökonomischen‘ gemacht werden.“⁵⁶ Castoriadis arbeitet im folgenden dann heraus, wie die Herausbildung der industriekapitalistischen Marktwirtschaft und der modernen Ökonomie als zugehöriger Wissenschaft nichts anderes war als „das Auftauchen einer zentralen Bedeutung, die eine Masse bereits vorliegender gesellschaftlicher Bedeutungen umordnet, neu bestimmt, berichtigt und eben dadurch verändert; die die Herausbildung anderer Bedeutungen veranlasst und mittelbar analoge Wirkungen auf fast alle übrigen gesellschaftlichen Bedeutungen des betreffenden Systems hat.“⁵⁷

Nehmen wir unseren eingangs gelieferten Befund der in dieser Weise noch nie gegebenen prinzipiellen Offenheit ökonomischer Zukünfte auf, so können wir diese imaginären Bedeutungen als prägend für Handlungen und strategische Suchprozesse betrachten. Die große imaginäre Bedeutung Ökonomie ist voll von Elementen, die jedes für sich wieder eine imaginäre Bedeutung darstellen. Etwa die Idee, Zentralismus diene der Effizienz, hat als imaginäre Be-

⁵² Menger 1871, VIII.

⁵³ Gegen den ausdrücklichen Widerstand von Maturana (!) vollzogene

⁵⁴ Geertz 1987.

⁵⁵ Castoriadis 1984, 582.

⁵⁶ Castoriadis 1984, 592.

deutung ungefähr ein Jahrhundert lang die Theorien und Praktiken der Arbeitsorganisation beherrscht. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich diese imaginäre Bedeutung in einer analytisch gar nicht mehr auflösbaren Verknüpfung von Organisationsveränderungen der Arbeit und moralischer Aufwertung arbeitender Menschen zunehmend ad absurdum geführt. So liefert uns das Phänomen der imaginären Bedeutungen nebenbei übrigens weitere Beweise, dass die Idee der sauberen Trennbarkeit von ökonomischer Welt einerseits, ethisch-moralischer Welt andererseits wenig dazu geeignet ist, wirkliche gesellschaftliche Entwicklungen zu verstehen.

Egal, ob wir die terminologische Nähe zum Begriff von Wirtschafts- und Unternehmensethik bevorzugen, wie dies auch bei Josef Wielands Governanceethik der Fall ist, oder jene zur Corporate Citizenship, wie sie im zweiten Kapitel markiert wurde: Unternehmensmoralen, so können wir wegen der Nicht-Trennbarkeit in zwei Welten festhalten, sind nichts anderes als moralisch konnotierte imaginäre Bedeutungen. Die moralische Konnotation bedeutet nicht mehr, als dass neben der Überzeugungskraft, die eine solche Bedeutung für sich genommen unter historisch-konkreten Bedingungen haben mag, noch ein Anspruch mitläuft: der Anspruch moralischer Qualität, der vielleicht sogar moralen-übergreifend ethisch reflektiert und gerechtfertigt werden kann.

Um der Deutlichkeit willen möchte ich diese Position sehr stark machen: Ein Grunddilemma auch der wirtschafts- und unternehmensethischen Debatte ist die Setzung moralischen Handelns als abstraktem isolierbaren Handlungstypus. Daraus resultiert geradezu zwangsläufig die Versuchung, in der einen oder anderen Richtung ein Unterdrückermodell zu entwickeln.⁵⁸

Weder ein Individuum noch eine Organisation vermag aber nach dem Motto zu handeln: jetzt mal alles vergessen, was ich für richtig oder schön halte, jetzt moralisch anständig handeln. Moralisch am moralischen Handeln ist „nur“ die mitlaufende moralische Konnotation der selbst vertretenen imaginären Bedeutungen, nichts sonst.

Birger Priddat hat in der Diskussion des diesem Text vorausgegangenen Vortrags gefragt, ob man dann Ethik überhaupt noch bräuchte. Ich meine unbedingt ja, nämlich als inhaltliches Element von Selbst- oder Fremdbeschreibung davon, moralische Impulse oder Motive des eigenen Handelns unbedingt ernst zu nehmen. Unter postmodernen⁵⁹ Bedingungen lässt sich das als Selbst- oder Fremdzuschreibung von Verantwortung verstehen. Ich habe in der Diskussion aus meinem eigenen Erfahrungsbereich an die Unternehmer erinnert, die in einem Diskussionsklima, wo Umweltschutz Aufgabe des Staates war und nicht einzelner Unterneh-

⁵⁷ Castoriadis 1984, 593 f.

⁵⁸ Indem entweder Ethik der Wirtschaft gegenübergestellt wird, auf dass im Zweifel erstere das Treiben der letzteren unterdrücke, oder umgekehrt, dass Ethik den Funktionsmechanismen von Wirtschaft bereits zugeschrieben wird und gar keinen eigenen Status mehr braucht.

⁵⁹ Ich verwende diesen Begriff immer im Sinne von „eigentlich modern“, um damit von den vielen Phänomenen und Theorien abzugrenzen, bei denen die Vormoderne sehr weit oder auch tief in die Moderne hineinreicht.

men, mit der Gründung des Bundesdeutschen Arbeitskreises Umweltbewusstes Management (BAUM) oder des Förderkreises Umwelt – future vor zwanzig Jahren erklärt haben, sie wollten Verantwortung übernehmen bzw. ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Verantwortung scheint mir der richtige Begriff in einer Zeit, in der keine Weltanschauung oder Religion mehr als gesellschaftlich verbindlich getragene existiert, die einen wirksamen ethisch-moralischen Bezugsrahmen für das menschliche Handeln abgeben könnte. Insofern ist ganz in meinem Sinne, wie Bauman in seiner nicht zufällig so genannten Post-modernen Ethik Verantwortung abgrenzt: „Pflichten machen Menschen tendenziell gleich; Verantwortung macht sie zu Individuen.“ (1995, 87).

Organisationale Verantwortung ist in diesem Sinne sehr wohl auf menschliche Verantwortung und damit auch individuelle Verantwortung zurückzuführen. Unter den Bedingungen prinzipiell offener ökonomischer und gesellschaftlicher Zukünfte kommt dieser sogar vermehrtes Gewicht zu. Wenn von systemtheoretischer Seite aus die Kritik an der Transformation von menschlichen Individuen als Organisationsmitgliedern zu psychischen Systemen damit verteidigt wird, dies sei doch gerade menschenfreundlich, weil es nicht die ganze Verantwortung den Individuen zuschance, so mag das auf den ersten Blick tatsächlich freundlich erscheinen, nimmt den Menschen den Kern der Verantwortung aber eher weg, die sie auf dieser Welt haben, und kommt allen⁶⁰ Positionen gefährlich nahe, Verantwortung zu anonymisieren.

Josef Wieland markiert in seinem Text über „Governanceethik und moralische Anreize“⁶¹ umfassendes Anreizmanagement als strategischen Begriff, der die Kopplung zwischen den Funktionssystemen Moral und Ökonomie ermögliche. Wenn beides gar keine Funktionssysteme in diesem Sinne von Objektivierhaftigkeit sind, das Objektive daran eher an Marxens Begriff der Ideologie als notwendig falschem Bewusstsein erinnert, stellt sich erst recht die Frage, was wir unter „umfassendem Anreizmanagement“ verstehen sollen. Terminologisch drängt sich erst einmal doppelter Widerstand auf: der Managementbegriff und erst recht der Begriff des Anreizes unterstellt eine Dualität zwischen Entscheidungssubjekten und -objekten (inklusive von Entscheidungen nur betroffenen und jedenfalls nicht an solchen beteiligten Menschen), der mit moderner Unternehmenspraxis und Unternehmenstheorie schlecht in Einklang zu bringen ist. Mit anderen Worten: in dem Maße, in dem weiter gelten würde: „Die Entwicklung einer Theorie der Governanceethik bezog sich von allem Anfang an auf die Ausdifferenzierungsproblematik moderner Gesellschaften, nämlich darauf, dass Wirtschaft und Moral, Ökonomik und Ethik getrennte und je eigenständigen Logiken gehorchende autonome Handlungs- oder Reflexionsräume für gesellschaftliche Akteure sind“⁶², müsste einem Latours Buchtitel in den Sinn kommen „Wir sind nie modern gewesen“.⁶³

⁶⁰ Oft sehr interessen geleiteten.

⁶¹ Wieland 2004.

⁶² Wieland 2004.

⁶³ Latour 1995.

Modernität im schon markierten postmodernen Sinne eigentlicher Modernität hängt nach meinem Dafürhalten an Diversität, an Anerkennung und Aushalten können und wollen von Pluralität. Damit komme ich zu einem mir über das bisherige hinaus wichtigen Aspekt, weswegen mir eine kulturalistische Erweiterung der bisherigen governanceethischen Überlegungen geboten zu sein scheint.

Es geht um die Beziehung von Regelkonformität und Innovation. Josef Wieland bezieht die moralischen Anreize mit deutlichen Worten auf Regelkonformität: „Moralischen Anreizen kommt demnach die Funktion zu, regelkonformes Verhalten sicherzustellen, indem sie den Verzicht auf nicht-regelkonformes Verhalten fördern.“⁶⁴ Meine teils erweiternde, teils korrigierende These dazu differenziert zwischen moralischen Handlungstypen verschiedener Ausprägung und Stärke und lautet: moralisches Handeln ist dort nur bedingt gegeben, wo moralische Konnotationen bei solchen imaginären Bedeutungen mitlaufen, die auf Regelkonformität gerichtet sind und vielleicht sogar dem kulturellen Mainstream entsprechen. Von moralischem Handeln im stärkeren Sinne kann hingegen gesprochen werden, wenn die verkoppelten imaginären Bedeutungen (noch) kulturell minoritär sind und die moralischen Ansprüche um so stärker. Dieses moralische Handeln im stärkeren Sinne können wir dann noch weiter differenzieren: in die eher defensive Ausprägung des moralisch grundierten Protestes gegen kulturellen Mainstream (im Sinne der Definition Michael Walzers von wissenschaftlicher Gesellschaftskritik als gebildetem Vetter der gemeinen Beschwerde) sowie die eher offensive Ausprägung der moralisch konnotierten Innovation als Prozess schöpferischer Zerstörung gegebener Regeln.

Es ist wichtig, Innovation, Veränderung, Wandel unter dem Aspekt des Regelbruchs verstehen zu lernen. Regelverletzungen lassen sich als notwendige Möglichkeiten betrachten, die die Freiheit eröffnen, Neues zu erfinden.

Wenn die Governancestruktur „interne Selbstbindungsmechanismen, formelle Institutionen, informelle Institutionen und die Kooperations- und Koordinationsstrukturen von Organisationen“⁶⁵ zum Gegenstand hat, dann sollte die Beziehung von Regelkonformitäten und Regelwiderstand bzw. Regelbrüchen als Bezugsrahmen eingebaut werden, um zu einer Konzeption zu kommen, die durch die Berücksichtigung von Innovation und Wandel hinreichend „eigentlich modern“ ist. Deutlich formuliert: Nur im Maße der Befolgung dieses Gesichtspunktes vermag die Governanceethik Bögen zu schlagen zur Generierung des Neuen.

Auch wissenschaftstheoretisch lässt sich der kulturalistische und kulturwissenschaftliche Standpunkt vom Handlungsmodell der Regel- bzw. Normenbefolgung abgrenzen, das nämlich der soziologischen Handlungserklärung zuzuordnen wäre. Reckwitz formuliert das so: „Schließlich existiert zum Modell des homo oeconomicus und dem des homo sociologicus jedoch noch eine weitere Alternative. Wenn man den Informationsgehalt der beiden Muster

⁶⁴ Wieland 2004.

⁶⁵ Wieland 2004.

der Handlungserklärung aus Interessen bzw. Normen anzweifelt, bleibt als dritte Möglichkeit die Erklärung der fraglichen Verhaltensweise über den Weg einer Rekonstruktion der kollektiven Wissensordnungen, Deutungsschemata und symbolischen Codes, in die der Akteur eingebettet ist, mithin ein kulturtheoretisches Muster der Handlungserklärung.⁶⁶

Der Plural bei den kollektiven Wissensordnungen, Deutungsschemata und symbolischen Codes markiert nicht nur die Kollektivität, sondern insbesondere die Diversität dieser Elemente. Es geht um symbolische Ordnungen, die eben nicht im tendenziell handlungsdeterminierenden Sinne gemeinsam geteilt werden, sonst wäre man ja ganz schnell bei dem Modell des homo sociologicus. Der kulturwissenschaftliche Ansatz entfaltet die Pluralität als Diversität. Es entwickelt sich der Wettbewerb soziokultureller Deutungsmuster, strategischer Programme als Handlungsoptionen und normativer Orientierungen. Weil wir unsere ganzen Überlegungen vor allem auf die ökonomische Organisation Unternehmung beziehen, sollte immer wieder herausgestellt werden, dass es weniger um situative Entscheidungsprobleme geht denn um strategische Suchprozesse, in deren Verlauf sich natürlich imaginäre Bedeutungen auch verändern oder verschieben können. Und diese Suchprozesse finden in Suchräumen statt, die offener sind, als sie durch den Begriff von Funktionssystemen beschrieben werden, weshalb es zweckmäßig erscheint, neben die Polylingualität von Organisationen, von der ja auch die Governanceethik spricht⁶⁷, die Polyfokalität auf der Systemebene zu setzen, worunter der Kunsthistoriker Werner Hofmann das versteht, das von uns verlangt, die Sichtweise zu wechseln und das Unvereinbare zu kombinieren.⁶⁸

Einstweilen zusammenfassend möchte ich moderne Gesellschaften⁶⁹ beschreiben als soziale und organisationale Felder, auf denen unterschiedliche imaginäre Bedeutungen um kulturelle Hegemonie oder wenigstens ernstzunehmende kulturelle Geltung kämpfen. Ein offener Blick auf die (mit Befreiung von vormodernen Überlagerungen steigende) Pluralität dieser imaginären Bedeutungen ist von fundamentalem Belang.⁷⁰ Damit ist ein absichtsvoll unüblicher Zugang gewonnen, mit dem folgenden Kapitel auf das Problem nachhaltiger Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft einzugehen.

⁶⁶ Reckwitz 2000, 95.

⁶⁷ Wieland 1999.

⁶⁸ Vgl. Hofmann 1998.

⁶⁹ Ich bekräftige: der Begriff postmodern soll nicht mehr akzentuieren als die Befreiung von vormodernen Überlagerungen.

⁷⁰ Vgl. auch Pfriem 2004a und 2004b.

5. Nachhaltigkeitsethik und Nachhaltigkeitsinnovationen – eine exemplarische Betrachtung

Wie die meisten anderen Stränge des Wissenschaftssystems auch sieht die Governanceethik bis dato im Problem nachhaltiger Entwicklung keine Frage, die sie selbst theoriestrategisch irgendwie integrieren sollte. Nachhaltigkeit verbleibt im Felde politischer Sympathien, als politische, nicht theoretische Frage.

Meine Argumentation geht in die Richtung, dass eine kulturwissenschaftliche Weiterentwicklung der Governanceethik gerade an dieser Stelle eine Korrektur generieren müsste. Wir können den Begriff der Kultur mit Reckwitz nämlich darauf beziehen, „dass etwas bisher als selbstverständlich stillschweigend Vorausgesetztes sichtbar und damit problematisch geworden ist: die menschliche Lebensweise.“⁷¹

Damit sind wir dem Grundgedanken der Herausforderung Nachhaltigkeit schon recht nahe, weil Nachhaltigkeit wie Kultur darauf hinausläuft, Kontingenzen aufzudecken. Die regulative Idee nachhaltiger Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft markiert eine kulturelle Herausforderung, insofern es um den klugen Umgang mit Kontingenzen geht. Wenn wir die Nachhaltigkeit im bislang in diesem Aufsatz traktierten Sinne imaginäre Bedeutung verstehen, so gibt es dabei offenkundig eine mitlaufende ethisch-moralische Dimension, nämlich die Forderung nach inter- und intragenerativer Gerechtigkeit.

Ohne die dafür erforderliche kritische Auseinandersetzung mit der in den Nachhaltigkeitsdebatten sehr verbreiteten 3-Säulen-Semantik an dieser Stelle zu wiederholen⁷², möchte ich Sustainable Development definieren als Entwicklung und Veränderung der Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodelle – insbesondere in den frühindustrialisierten Ländern – dergestalt, dass diese bei aller Vielfalt prinzipiell global übertragbar sind. Das ist eine Idee nachhaltiger auch im Sinne weit reichender Veränderung, die auf die Möglichkeit der Veränderung sozialer und kultureller Praktiken auf beiden Seiten der elementaren ökonomischen Interaktion setzt, der Anbieter / Unternehmen wie der Nachfrager / Konsumenten.

Nachhaltigkeit verlangt, auch dies ist eine ihrer schon im Kern angelegten Ambivalenzen, insofern nicht nur eine Kultur der Bewahrung, sondern auch der schöpferischen Zerstörung. Man könnte auch formulieren: eine Kultur der schöpferischen Zerstörung um der Bewahrung willen.⁷³

⁷¹ Reckwitz 2000, 65.

⁷² S. dazu ausführlich Paech/Pfriem 2002 und Pfriem 2004b.

⁷³ In der Erläuterung bei meinem Konstanzer Vortrag habe ich auf drei miteinander verschränkte Ebenen hingewiesen: 1. eine technische (forcierte Implementation gesellschaftlich konsensfähiger zukunftsfähiger Technologien), 2. eine sozialökonomische (Mut zu einem Wandel, der Gewinner und Verlierer erzeugt) und 3. eine mentalitätsbezogene. Man könnte hier von Lebensunternehmertum (vgl. Günther/ Pfriem 1999) sprechen im Sinn von selber anpacken statt Schuldzuweisungen vornehmen.

Vor dem Hintergrund des an meinem Lehrstuhl im Auftrag des Bundesforschungsministeriums durchgeführten Projektes „summer – Sustainable Markets Emerge“⁷⁴ unternimmt Fichter eine Definition für Nachhaltigkeitsinnovationen:

„Nachhaltigkeitsinnovation ist die Durchsetzung solcher technischer, organisationaler, geschäftsfeldbezogener, institutioneller oder sozialer Neuerungen, die einen identifizierbaren oder plausibel begründbaren Beitrag zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung leistet, und zwar im Hinblick auf ein sachlich und zeitlich definiertes Bezugssystem (Region, Ökosystem, Bedarfswelt, Produktnutzungssystem, Produktlebenszyklus etc.). Mit Blick auf die Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen und die Erhaltung kritischer Naturgüter können dann solche Innovationen als nachhaltig bezeichnet werden, die zu übertragbaren Produktions- und Konsumstilen und einer Reduzierung von Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung führen, zumindest bis zu einem vorsorglichen Maß, das im Einklang mit den vermuteten Tragkapazitäten des globalen Ökosystems steht.“⁷⁵

In diesem Sinne darf die ökologische Basis einer Wirtschafts- und Unternehmenspolitik in Richtung Nachhaltigkeit nicht vergessen werden. Die Herausbildung global übertragbarer Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodelle ist allerdings insofern eine kulturelle Herausforderung, als sich eine Ethik der Nachhaltigkeit unter den Bedingungen moderner Massendemokratien nur als freiwillige Option entwickeln kann. Die Verantwortung, von der weiter oben die Rede war, kann nur wachsen im Zusammenhang des Bemühens von Menschen und Organisationen um gelingende Lebens- und Entwicklungsentwürfe für sich selbst. Weitreichende Selbstbindungen gegen das eigene Wollen werden abgesehen von wenigen Außenseitern und Ausnahmesituationen nicht funktionieren.

Was die Möglichkeiten der ökonomischen Organisation Unternehmung betrifft, im Rahmen ihrer strategischen Suchprozesse Wege zu Nachhaltigkeitsinnovationen einzuschlagen, so haben sich aufgrund der empirischen Untersuchungen des summer-Projektes sechs unterschiedliche Entstehungswege ergeben, die in der Terminologie dieses Textes auf unterschiedliche imaginäre Bedeutungen bezogen werden können und bei denen insofern mitlaufende ethisch-moralische Konnotationen unterschiedlich zur Geltung kommen:

- Nachhaltigkeit als dominantes Ausgangsziel des Innovationsprozesses,
- Nachhaltigkeit als integrales Unternehmensziel und strategischer Erfolgsfaktor,
- Nachhaltigkeitspotenzial als zufällige Entdeckung im laufenden Entwicklungsprozess,
- Nachhaltigkeitsanforderungen als mögliches Korrektiv im laufenden Innovationsprozess,
- Nachträgliche Attribuierung von Nachhaltigkeit und Nutzung als Verkaufsargument,

⁷⁴ S. www.summer-net.de

⁷⁵ Fichter 2004, 13.

- Nachhaltigkeit als „unsichtbare Hand“.⁷⁶

Governancetheoretisch interessant erscheint hier die Verschränkung von Innovationsaktivitäten und Umfeldbedingungen. Fichter unterscheidet verschiedene Basisdeterminanten:

- Technology Push (z.B. Basisinnovationen),
- Market Pull (innovationsstimulierende Nachfrageveränderungen),
- Regulativer Druck (von seiten staatlicher und suprastaatlicher Akteure),
- Zivilgesellschaftlicher Druck (NGOs, Wissenschaft etc.),
- Vision Pull (Leitbilder, Szenarien, Codes of Conduct etc.)⁷⁷

Es liegt auf der Hand, dass gerade die vielfältigen Interaktionen, die als Elemente solcher Innovationsprozesse stattfinden, als Gemengelage höchst heterogener sozialer Praktiken und kultureller Strategien verstanden werden können und müssen. Wir können auch formulieren: gerade weil die Herausforderung nachhaltiger Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft für die ökonomische Organisation Unternehmung noch weit weniger eindeutige und operationalisierbare Anforderungen an das eigene Handeln stellt, sind die Unsicherheiten und Ungewissheiten umso größer.

Nachhaltigkeit in ökonomische Theoriebildung integrieren zu müssen, sollte deshalb insbesondere für die governanceethische Konzeption einleuchtend sein, weil sie sich der substantiellen Geflechte vergewissern muss, in die interaktive Unternehmenssteuerung im 21. Jahrhundert zwangsläufig eingewoben ist.

6. Ökonomische Theoriebildung muss der (zunehmenden) kulturellen Aufladung ökonomischer Interaktionen gerecht werden

Die heutige und künftige Diversität strategischer Programme von Unternehmen als ökonomischen Organisationen ist mehr als etwas, dem auf der phänomenologischen Ebene Rechnung getragen werden müsste, so wie bereits in der früheren Betriebswirtschaftslehre gern zwischen dem Formalziel (Rentabilität o.ä.) und einer Vielfalt von Sachzielen unterschieden wurde, mit denen das Formalziel verfolgt würde, das heißt: diese Sachziele hatten gegenüber dem Formalziel eindeutig instrumentellen Charakter. Es geht auch nicht lediglich darum, dass uns diese Diversität darin bestätigen würde, für erfolgsorientierte Führung ökonomischer Organisationen den strategischen Wert moralischer Orientierungen jetzt endlich zuzulassen⁷⁸

⁷⁶ Dieser Befund ist ausführlich erläutert in der Basisstudie 2 als eines der wissenschaftlichen Ergebnisse des summer-Projektes.

⁷⁷ Fichter 2004, 21 ff.

⁷⁸ Diese Zulassung ist (fast von Beginn an nicht nur funktionalistisch) seit rund zwanzig Jahren in der Literatur (und Praxis) der Unternehmenskultur zu finden und in den letzten zehn Jahren zunehmend in Bezug auf manchmal kaum auflösbare Verflechtungen zwischen Konkurrenz und Kooperation, s. dazu Miklis 2004.

und der Transaktionskostenökonomie beispielsweise diesbezügliche Erweiterungen abzuverlangen.

Ökonomische Rationalität im vorgängigen Sinn wird nicht aufgrund neuerer Entwicklungen im Rahmen der Polylingualität ökonomischer Organisationen durch u.a. moralische Orientierungen modifiziert oder gebrochen – vielmehr gilt es das vorgängige Verständnis ökonomischer Rationalität zu korrigieren: Ökonomische Rationalitäten entstehen erst im weiteren Verlauf strategischer Suchprozesse ökonomischer Organisationen. Die vergangene (eher traditionell-ökonomische) Definition von Corporate Governance und die (eher moralisch inspirierte) Debatte über Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility kommen an genau der Stelle zusammen, wo ökonomische Praktiken von Unternehmen⁷⁹ dem Beobachter gar keine Möglichkeit mehr geben, auch nur halbwegs sauber zwischen „bloßen“ ökonomischen Erfolgskalkülen und mitlaufenden moralischen Konnotationen zu trennen.

Anders als die nun auch in Deutschland zwei Jahrzehnte geführte wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion scheint ein kulturwissenschaftlicher Zugang das Vermögen zu haben, die immer wieder beschworene Kluft zwischen einer sachzwangartig gedachten Welt der Ökonomie und einer für Freiheit und Kreativität reservierten Welt der Kultur überwinden zu können. Ich möchte zum Abschluss dieses Textes der Vermutung Ausdruck geben, dass die kulturellen Aufladungen der Ökonomie als System der Interaktion zwischen Angebot und Nachfrage selbst die besten Garanten dafür sind, dass kulturalistische Ideen und Konzeptionen in den Wirtschaftswissenschaften in der nächsten Zukunft vermehrt um sich greifen werden.⁸⁰

Die Governanceethik bekommt immer mehr Stoff, ihre kulturwissenschaftliche Erweiterung angehen zu können...

Literatur

Bauman, Z.(1995): Postmoderne Ethik, Hamburg.

Bell, D. (1979): Die nachindustrielle Gesellschaft, Reinbek.

Beschorner, Th./Hollstein, B./König, M./Lee-Peukert, M.-Y./Schumann, O. (2004): Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München/Mering.

Beschorner, Th./Lindenthal, A./Behrens, T. (2004): Unternehmenskultur II, in (Hrsg.): Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg.

⁷⁹ So wollen wir Bourdieus Begriff der sozialen Praktiken für ökonomische Organisationen reformulieren, s. Bourdieu 1973, 97 ff.

⁸⁰ Einen handfesten Beweis liefert bereits der Umstand, dass in diesen Monaten ohne vorherige Abstimmung neben dem Oldenburger Band (Hrsg. Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation 2004) zu dieser Thematik auch ein aus Freiburg inspirierter erscheint; s. Blümle/Goldschmidt/Klump/ Schauenberg/von Senger (Hrsg.) 2004.

- Blümle, G./Goldschmidt, N./Klump, R./Schauenberg, B./von Senger, H. (Hrsg.) (2004): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster.
- Bourdieu, P. (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt/M.
- Castoriadis, C. (1984): Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie, Frankfurt/M.
- Eisendle, R./Miklautz, E. (Hrsg.) (1992): Produktkulturen: Dynamik und Bedeutungswandel des Konsums, Frankfurt/ New York.
- Fichter, K. (2004): Nachhaltigkeitsinnovationen, noch unveröffentlichtes Manuskript.
- Fischer, D./Nicolai, A.T. (2000): Schumpeter, Strategie und evolutorische Ökonomik, in: Beschorner, Th./Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung, Marburg, S. 219-255.
- Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.) (2004): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg.
- Franck, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit, München.
- Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/M.
- Günther, K./Pfriem, R. (1999): Die Zukunft gewinnen. Vom Versorgungsstaat zur Unternehmungsgesellschaft, München/Wien.
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, Berlin/Heidelberg.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1997): Wettlauf um die Zukunft.
- Hellmann, K.-U. (2003): Zur Soziologie der Marke, Frankfurt/M.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/ New York.
- Hörning, K.H./Winter, R. (Hrsg.) (1999): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung, Frankfurt/M.
- Hofmann, W. (1998): Die Moderne im Rückspiegel, München.
- Hofstetter, K. (2002): Frühlingserwachen auf der Führungsetage. Corporate Governance für mehr Transparenz im Management, in: io management 4/2003, 18 ff.
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt/M.
- Jochheim, S. (2002): Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen, Marburg.
- Kant, I. (1967): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In ders.: Politische Schriften, Hamburg.
- Karmasin, H. (1993): Produkte als Botschaften, Wien.
- Klein, N. (2001): No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern, Gütersloh.
- Latour, B. (1995): Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie, Berlin.

- Markides, C.C. (1997): Strategic Innovation. In: Sloan Management Review, Vol. 38, No. 3, 9-23.
- Markides, C.C. (1999): A Dynamic View of Strategy. In: Sloan Management Review, Vol. 40, No. 3, 55-63.
- Marschall, B./Grass, D. (2004): Corporate Governance: Härtere Zeiten für Deutsche Konzernlenker, Financial Times Deutschland 26.02.03.
- Matten, D./Crane, A.W. (2004): 'Corporate Citizenship – towards a theoretical conceptualisation'. In: Academy of Management Review, 29.
- Matten, D. (2004): Das Unternehmen als „Bürger“? Corporate Citizenship zwischen Mode und Metapher (unveröffentlichtes Manuskript).
- Menger, C. (1871): Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien.
- Miklis, M. (2004): Koopetitive Netzwerke, Marburg.
- Moore, J.F. (1998): Das Ende des Wettbewerbs. Führung und Strategie im Zeitalter unternehmerischer Ökosysteme, Stuttgart.
- Müller, H.P. (1994): Kultur und soziale Ungleichheit. Von der klassischen zur neueren Kultursoziologie, in (Hrsg.): Das symbolische Kapital der Lebensstile. Zur Kultursoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu, Frankfurt/M.
- Nefiodow, L.A. (1997): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, St. Augustin.
- Paech, N./Pfriem, R. (2002): Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation, in: UmweltWirtschaftsForum 10. Jg., Heft 3, 11-17.
- Pfriem, R. (2000): Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, in Beschorner, Th./Pfriem, R. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomie und Theorie der Unternehmung, Marburg.
- Pfriem, R./Fischer, D (2001): Anspruchsgruppen, in: Schulz, E. et al. (Hrsg.): Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften, München/Wien, 13-20.
- Pfriem, R. (2004): Das Schmutzige ist das Saubere, in: Beschorner, Th./Hollstein, B./König, M./Lee-Peukert, M.-Y./Schumann, O. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München und Mering (im Druck).
- Pfriem, R. (2004a): Weg vom Ökonomischen? Die kulturwissenschaftliche Option betriebswirtschaftlicher Forschung, in (Hrsg.): Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg.
- Pfriem, R. (2004b): Unternehmensstrategien sind kulturelle Angebote an die Gesellschaft, in (Hrsg.): Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg.
- Pies, I./Leschke, M. (Hrsg.) (2001): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen.
- Prigge, St. (1999): Corporate Governance, DBW-Stichwort, Die Betriebswirtschaft (DBW), 603 ff.
- Reckwitz, A. (2000): Die Transformation der Kulturtheorien, Weilerswist.
- Schefold, B.(1994): Wirtschaftsstile, Bd. 1: Studien zum Verhältnis von Ökonomie und Kultur, Frankfurt/M.

- Schrader, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin.
- Schulze, G. (1993): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt/M.
- Schumpeter, J.(1954): Dogmenhistorische und biographische Aufsätze, Tübingen.
- Steinvorth, U. (1990): Klassische und Moderne Ethik, Hamburg.
- Theisen, M.R. (2003): Herausforderung Corporate Governance, Die Betriebswirtschaft (DBW), 441 ff.
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.
- Wieland, J. (2003): Maßnahmen gegen Selbstbediener, in: Ökologisch Wirtschaften. Ausgabe 5, 12-13.
- Wieland, J. (2004): Governanceethik und moralische Anreize, in Beschorner, Th./Hollstein, B./ König, M./Lee-Peukert, M.-Y./Schumann, O. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München und Mering (im Druck).
- Williamson, O. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.
- Witt, P. (2000): Corporate Governance im Wandel. Auswirkungen des Systemwettbewerbs auf deutsche Aktiengesellschaften, in: zfo 159 ff.