

# Ambivalente Spuren der Moral in Organisationen

MARC C. HÜBSCHER\*

Rezension zu: Ortmann, Günther: *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*, Velbrück Verlag, Weilerswist.

Günther Ortmann hat jüngst eine, bereits seit längerem angekündigte, Monographie vorgelegt, die sich mit Organisation und Moral beschäftigt und den bedenkenswerten Untertitel ‚die dunkle Seite‘ trägt. Interessanterweise wurde die Monographie vormals mit dem Titel ‚Die Pflicht des Stärkeren‘ angekündigt; diesen finden wir nun als letztes Kapitel dieser Schrift. Darauf werden wir später zurückzukommen haben.

Um es gleich vorwegzunehmen: Ortmann hat eine für die wirtschafts- und unternehmensexistische Debatte wichtige Schrift vorgelegt; geht es ihm ausweislich nicht darum, eine neue Begründung der Organisationsmoral vorzulegen (19), sondern vielmehr um die Ambivalenz, die mit Moral in der organisationalen Praxis verbunden ist (9); eben halt auch oder vielmehr insbesondere mit der dunklen Seite - dem eingeschlossenen Anderen der Moral -, der Möglichkeit der Moralverdrängung, die nur deswegen möglich ist, weil Organisationen eben auch moralische Veranstaltungen sind.

Diese Schrift überrascht, weil Ortmann keineswegs verdächtig ist, normativen Begründungen in seinen organisationstheoretischen Schriften ein allzu großes, zumal positives, Gehör zu verschaffen. Aber haben wir es bei der Moral, insbesondere wenn wir an Ethik denken, nicht immer mit normativen Begründungsfiguren und -bemühungen zu tun? Die Mehrzahl der geschulten Philosophen kann gar nicht anders, als an dieser Stelle mit einem bedingungslosen Ja zu antworten, während der Unternehmensexistiker, zumal Betriebswirt oder Ökonom, zu einem gelassenen ‚es kommt darauf an‘ neigen würde. Der Betriebswirt Ortmann, Philosoph genug, weiß um diese Schwierigkeit und ordnet seine Argumentation klug und vorsichtig zwischen der einen und anderen Richtung ein.

Die Beschäftigung mit der Moral in und von Organisationen will er – durchaus phänomenologisch - aus den Sachen selbst entwickeln. In der Sache selbst aber findet er moralische Ambivalenz: Einerseits weiß und zeigt er, dass das Funktionieren von Organisationen Moral bedarf, die aber nur dann funktional ist, wenn sie selbst nicht funktional motiviert ist (254ff.). Andererseits ist die Thematisierung von Moral in Organisationen verdächtig, weil Organisationen nicht nur den Ruf der Moral nutzen, sondern auch eine gewisse Distanz zur Moral aufweisen (113f.), deren Dialektik (bewusst oder unbewusst) Mechanismen der Moralverdrängung hervorbringen. Letzteres motiviert den Untertitel ‚die dunkle Seite‘. Dies gilt insbesondere für Organisationen namens Unternehmen – jene Organisationen, denen durch die „kapitalistische Logik,

\* Dr. Marc C. Hübscher, Eupener Str. 6, 22049 Hamburg, Tel.: 040/68949821, E-mail: Marc\_Huebscher@web.de.

(...) aus Geld mehr Geld zu machen, der spezifische und dominante Systemimperativ“ (11) eingeschrieben ist.

Die janusköpfige Gestalt der ökonomischen Organisationstheorie, die Unternehmung als System und Institution zu begreifen, transformiert bei Ortmann in eine Mydra, deren Mehrköpfigkeit Organisationen mindestens als System, als Lebenswelt und als korporativen Akteur erscheinen lässt. Für eine Untersuchung der Moral ist das eine entscheidende Wendung, versorgt doch die Lebenswelt und kein System die Gemeinschaft von Organisationsmitgliedern mit gemeinsam geteilten und/oder ver- und befolgten Werten und Normen (183). Gewiss, und das markiert das Verständnis von Organisationen als korporative Akteure, handeln Organisationsmitglieder im Namen der Organisation nicht mit der gleichen Autonomie und Intention, wie sie sie in der Privatsphäre einer familiär-freundschaftlichen Lebenswelt vollziehen. Organisationen als Lebenswelten stiften die der jeweiligen Moral aufruhenden Werte und Normen; gleichsam werden diese von der Organisation als Akteur strategisch inszeniert, woraus eine eigentümliche Verzahnung von Legitimationsproduktion und Moralverdrängung resultiert (86). Schauen wir in die Argumentation.

Die Schrift ist in fünf Kapitel unterteilt. Das erste Kapitel sensibilisiert uns für moralische Ambivalenz in Organisationen und macht den Leser mit der, in Ortmanns Schriften häufig genutzten, theoretischen Denkfigur der Rekursivität vertraut (27ff.), die in dieser Schrift auf die Moral in Organisationen angewandt wird. Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich die weiteren vier Kapitel einerseits mit dem Können und der Pflicht von Organisationen und andererseits mit der Produktion und Verdrängung von Legitimität und Moral in Organisationen durch Organisation. Während das zweite und fünfte Kapitel die Organisation als korporativen Akteur argumentiert (Kap. II) und daraus eine „Pflicht des Stärkeren“ (Kap. V) ableitet, werden die „Engels- und Teufelskreise“ (152) der Moral, gewissermaßen das un- oder moralische, aber nicht amoralische Treiben in Organisationen, in den dazwischen liegenden Kapiteln ausgeleuchtet. Instrumentalisierender Umgang mit Moral, jener organisationaler Teufelskreis, der Moral mit den Funktionserfordernissen von Organisationen verschmilzt, zeigt in dieser Herausforderung, dass das gewissermaßen analytische Zugleichsein von Moral, Effizienz und Effektivität Erstere fordert, um Letztere zu erreichen, aber auch umgekehrt Letztere allzu häufig Erstere verstellen, ja geradezu verdrängen. In diesem Sinne handelt Ortmann von den offenen und verdeckten Mechanismen der Moralverdrängung in Organisationen (Kap. III). Aber nicht nur die schlichte Moralverdrängung, die nur selten in dieser Klarheit zu beobachten ist, ist ein organisationsimmanentes Problem. Auch die Produktion von Legitimation, die auch Organisationen in Bezug auf ihre Stakeholder bedürfen, zeugt von einer eigentümlichen Art der, ich möchte sagen, Moralproduktion (Kap. IV).

Es ist eine besondere Freude die Kapitel über Moralverdrängung und Legitimationsproduktion zu lesen, weil es Ortmann schafft, in beiden Kapiteln den Finger seines analytischen Scharfsinns in die Wunden der organisationalen Wirklichkeit zu legen. Sein kritischer Blick, weit von einem moralischen Zeigefinger entfernt, legt die Schattenseite des effektiven Organisierens in, sei es der Arbeitsteilung (106ff.), Verantwortung, Zerstreuung von Verantwortung (111ff.), oder auch in Macht, Gehorsam und Gewalt frei (131ff.) und zeigt dabei, dass in Organisationen stets auch das Gutgemein-

te das Gegenteil von Gut ist, bzw. sein kann. Gleiches gelingt ebenfalls in der Dekonstruktion der Legitimationsfabrikation (187ff.), in der Ortmann aufzeigt, an welchen Ecken und Enden in Organisationen Wirklichkeiten (z. B. via performative Sprechakte, vgl. 237ff.) geschaffen werden, die einerseits genauso als legitim in den Selbstverständlichkeiten der Organisationsteilnehmer daherkommen, wie sie andererseits mit Fug und Recht angezweifelt, kritisiert und häufig auch widerlegt werden können – selten allerdings in den Organisationen selbst. Mir scheinen diese beiden Kapitel Beleg genug, dem geneigten Leser diese Lektüre sehr zu empfehlen.

Dennoch komme ich nicht umhin, ein wenig Wasser in den Wein dieser instruktiven Schrift zu geben. Dabei geht es mir um Ortmanns Argument der Zuweisung, dass Organisationen, gerade weil sie in unserer heutigen Gesellschaft die mächtigeren Akteure sind, eine Pflicht des Stärkeren zukommt (23).

Meine Kritik geht freilich nicht gegen das grundsätzliche Anliegen Ortmanns, sondern lediglich gegen seine, zugegebener Weise, fehlende Begründung dieser Pflicht des Stärkeren. Ich bin überzeugt, dass die Argumente, die Ortmann vorträgt, um Organisationen als korporativen Akteur, als moralischen Akteur zu konstruieren, einen theoretischen Weg aufzeigen, um den eine (hyper)moderne Unternehmensethik, die den handlungstheoretischen Pfad klassischer Ethiken nicht aufgibt, wohl aber erweitern muss, nicht umhin kann. In erfrischender Weise nimmt Ortmann die wahrscheinlich bereits als klassisch zu bezeichnende Argumentation Hans Gesers auf, nach der Organisationen eine, im Vergleich zu individuellen Akteuren, höhere moralische Handlungsfähigkeit zukommt (80ff.). Allerdings fügt er - meines Erachtens zu Recht - sofort hinzu, dass das Potenzial einer höheren moralischen Handlungsfähigkeit von korporativen Akteuren gleichsam auch die Möglichkeit erhöht, Moral zu interpretieren, zu instrumentalisieren und nicht zuletzt auch zu verdrängen. Die zweite Möglichkeit einzudämmen, könnte durch die Herausarbeitung der Pflicht des Stärkeren, die Organisationen im Vergleich zu Individuen nun mal sind, gelingen.

Welche Pflicht, so lässt sich fragen, haben aber Organisationen als mächtige, bzw. mächtigere Akteure? – Ja, so die schlichte Vermutung, die Pflicht des Stärkeren. Aber nur aus der Stärke heraus lässt sich keine moralische Pflicht ableiten. Wenn wir zunächst davon ausgehen wollen, dass Moral tatsächlich etwas mit einer Pflicht zu tun hat, dann stehen wir alle, also alle Akteure, in der gleichen Pflicht zur Moral. Begründung aber ist das eine, die Motivation ist aber das andere.

Bevor ich aber der Pflicht weiter nachspüren will, stellt sich die Frage, in welcher moralphilosophischen Tradition Ortmann seine Arbeit gestellt wissen will. Ortmann selbst sieht seine Überlegungen vor dem Hintergrund einer responsiven Ethik sensu Waldenfels, die prinzipienlos „die Achtung und die Responsivität vor dem >>Anspruch des Anderen<< terminiert (...) als Richtungssinn vernünftiger Praxis vor einem Horizont an Möglichkeiten“ (24). Gewiss, Prinzipien- heißt nicht pflichtlos, denn Ortmann fügt sofort an, dass er in diesem Sinn durchaus die Anliegen Kants, Apels und Habermas teilt, „dass der Begriff der Moral untrennbar mit dem der Pflicht verbunden ist“ (25). Wie aber kommt die Pflicht in die irdische, zumal organisationale Welt? Gerade Kant aber auch Apel und Habermas haben je eigene Wege gewählt, eine Pflicht zu begründen, denen Ortmann durchaus skeptisch gegenübersteht. Das, was Ortmann etwa mit Apel und Habermas teilt, ist der, meines Erachtens, wohl schwie-

rigste Punkt an deren philosophischer Argumentation. Nämlich die ausweisliche Pflichtenlast einer an Kant geschulten Moralphilosophie. Wenn es überhaupt Zeiten gab, in denen diese Pflichten überzeugten, dann scheinen sie heute doch vergangen. Philosophische Bemühungen zu einer moralischen Vernunft, wie sie Kant in aller Klarheit vorgelegt hat, und die etwa in den moralphilosophischen Überlegungen von Apel, Habermas, Korsgaard und Scanlon, aber auch in der politischen Philosophie eines Rawls abgewandelt weiter wirken, sind meines Erachtens mehr Problem als denn Lösung. Eine Einschätzung im Übrigen, die meines Wissens auch Waldenfels, auf den sich Ortmann beruft (24), teilt.

Die Pflicht lässt sich meines Erachtens zwar auch begründen, wirkmächtig wird sie aber erst dann, wenn sie einsichtig gemacht werden kann. Damit aber wird sie nicht Pflicht, sondern in Anlehnung an Kant ein hypothetischer Imperativ und verlangt, wie ich hier nicht darlegen kann, nicht einer Autonomie, sondern einer reziproken Heteronomie. In diese Richtung scheinen meines Erachtens auch Ortmanns Argumente zu gehen. „So sehr Organisationen Neigung zeigen, Moral zu verdrängen, (...) so wenig können sie doch auf das Andere des Nutzens, auf die Pflicht, verzichten. (...) Moral dient insoweit der Funktionsfähigkeit von Organisationen. (...) Sie ist nicht restlos verzichtbares Moment der Vernünftigkeit von Organisationen. (...) weil sie selbst sonst nicht funktionieren, bedürfen Organisationen der Moral, aber einer Moral, die gerade jenseits dieser Funktionalität ihre Quelle hat“ (257). Dies aber zeigt gerade keine Pflicht, sondern eine Einsicht an. Eine Einsicht in das Funktionieren von Organisationen, die ohne Moral, in welcher Form auch immer sie herausgefordert oder stabilisiert wird, einer Effizienz entbehrt, die sie gerade erreichen will. Der Zusammenhang von Moral und Organisation ist schlicht ein funktionaler, der aber nicht durch Konzentration auf Funktionalität bedient werden kann. Daraus aber erwächst keine Pflicht der Organisation als Stärkeren; wohl aber eine Pflicht zur Steuerung der Organisation, die diese Einsicht durch das Management qua Macht zur Pflicht erheben und nota bene nachhalten kann. Wenn die Pflicht von Organisationen ins Spiel kommt, dann hat sie zwei Ausprägungen. Zum Einen lässt sich die (moralische) Pflicht der Organisationen errichten, wenn sie durch ein Unternehmensstrafrecht institutionell abgesichert und gefordert wird (262ff.). Moral transformiert dann in Recht, wie es Habermas gesehen hat. Diesseits dieses, zumal in Deutschland nicht bestehenden, Rechtsverhältnisses gibt es andererseits organisatorische Gründe, Moral in Organisationen (auch funktional) sehr Ernst zu nehmen. Dann aber bedarf es der Einsicht der Shareholder und Manager, die qua Machtpositionen, Moral in Organisationen zur Pflicht erheben könnten. Das setzt dann moralische Begründungs- und Argumentationsfähigkeit voraus, sowie den Willen zur Sanktion, wenn der Andere seine Handlung nicht moralisch begründen kann. Diese Argumentation, die den Zusammenhang zwischen Organisations- und Individualmoral aufzeigt, sieht Ortmann zwar sehr genau (270ff.), führt aber dann in eine andere Problemstellung, die nicht primär Aufgabe dieser Schrift war. Daran wird in Zukunft weiter zu arbeiten und zu denken sein – und nicht zuletzt wegen der von Ortmann vorgelegten Schrift.