

Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut),
Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



Günther Ortmann

Moralverdrängung in und durch Organisationen

Günther Ortman

Moralverdrängung in und durch Organisationen

Es gibt ein Problem, das traditionsreiche Versionen der Organisations- theorie einerseits und der Supervision andererseits teilen.

Organisationen sind lange Zeit als bloße Mittel aufgefasst worden – mit Leitern, die, einer berühmt gewordenen Metapher zufolge, wie Busfahrer sind, die ihre Passagiere schon in die gewünschte Richtung fahren werden. Die Passagiere – die Organisationsmitglieder – würden andernfalls „bald aussteigen“. Dieses idyllische Bild stammt nicht von irgendwem, sondern von Herbert A. Simon, einem der geistigen Väter der modernen Organisations- theorie und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften. Es übergeht nicht nur, dass „Aussteigen“ für Fahrgäste in einem Bus eine etwas andere Bedeutung hat als für einen 45- oder 50-jährigen Arbeiter, den sein Vorgesetzter „nicht in die gewünschte Richtung fährt“. (Das weiß jede Supervisio-

rin besser als Simon.) Es blendet auch aus, dass das Vehikel namens Organisation schwere moralische Schlagseite hat – Schlagseite in Richtung eigener Funktionserfordernisse und Systemimperative. Erst recht aber, und noch gravierender, lässt das Bild im Dunkeln, dass Organisationen sich – mitsamt diesen Erfordernissen und Imperativen – inzwischen vom bloßen Mittel zum verselbständigten Zweck gemauert haben. Wenn man den Zauberlehrling „Organisation“ überhaupt noch als Vehikel zum Transport der Individualziele ihrer Mitglieder zeichnen darf, dann nicht als Simons Bus, sondern als Anthony Giddens' „juggernaut“, jener „runaway engine“, die wir nicht besonders gut steuern können, die vielmehr eine eigene, organisatio- nale Fliehkraft entwickelt und uns mit sich reißt. (Wenn ich gleich von Organisationen als – korporativen – Akteuren spreche, dann geht das noch etwas weiter.)

Organisationen, das soll zunächst gesagt sein, entwickeln im Laufe der Zeit einen Eigensinn und eine Eigendynamik, mittels derer sie sich von den Zielen ihrer Mitglieder und von den Zwecken, um dererwillen sie einst gegründet wurden, emanzi- pieren. Das pflegt man heute unter dem Stichwort „Selbstorganisation“ zu verhandeln, nicht im Sinne von Partizipation, sondern im Sinne jener Eigendynamik der Organisati- onen *selbst*, von der die Mitglieder überstimmt oder überwältigt zu wer- den drohen.

Überstimmt oder überwältigt? Nun, wenn der Systemimperataiv „optimaler“ Auslastung von Kran- kenhäusern das Verhalten von Ärztinnen und Pflegern bestimmt; wenn die Sorge um das Ansehen der katholischen Kirche die Sorge um die Opfer pädophiler Priester dominiert; wenn die Funktions- erfordernisse der Bundeswehr verlangen, den Major Florian Pfaff

Impressum

Positionen
Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgeber/innen: Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Koordination: Ulrike Bohländer
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-86219-177-2
ISSN 1867-4984

kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Bezug: kassel university press GmbH
Diagonale 10, 34127 Kassel
info@upress.uni-kassel.de
Telefax 0561-8043429

Druck: Unidruckerei der Universität Kassel

Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Preis: 5,00 Euro je Einzelheft
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter
www.upress.uni-kassel.de herunter geladen
werden

Positionen werden gefördert durch die
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.,
Köln

auf seinen Geisteszustand untersuchen zu lassen und zu degradieren, weil er 2003 seine Arbeit an einem Software-Projekt unter Hinweis auf die Völkerrechtswidrigkeit der Überflug- und Landrechte für US-Flugzeuge während des Irak-Kriegs einstellte; wenn Bankangestellte den Kunden unter dem Sog von Provisionen und dem Druck von Bedrohungen ihrer Karriere- und Arbeitsplatzchancen fragwürdigste Finanzprodukte verkaufen; wenn Siemens-Manager mit großer krimineller Energie aufwändige Korruptionssysteme entwickeln: jedes Mal dann hat „die Stimme der Organisation“ den Ausschlag gegen. Es ist die Stimme eines *korporativen Akteurs*, gesprochen zwar von *individuellen* Akteuren, aber im Namen/ in Stellvertretung/in Repräsentation/im Auftrag/auf Anweisung/unter explizitem Druck oder impliziten Nötigungen/im Dienste *und unter dem Schutz* der Organisation – *pro curae* der Organisation. (Das schließt selbstverständlich nicht aus, sondern ein, dass individuelle Akteure, die wissen, wo Barthel den Most holt, hier tätig werden müssen. Andere Stimmen und Einreden aber werden zum Schweigen gebracht.) Nicht nur sind Organisationen *zurechnungsfähige* Akteure, sondern es gibt überhaupt nur eine sinnvolle, nämlich begründbare Zurechnung der angeführten Aktivitäten und Strategien: die Zurechnung auf das Konto der respektiven Organisationen. *Sie* sind die mächtigen Akteure der Moderne.

Das stellt die Supervision und die Supervisoren, die sich von Haus aus eher an individuelle Akteure richten, vor ein Problem, das ich hier nur nach der Seite der Moral betrachte. Sie laufen Gefahr, sich immer schon an die falsche Adresse zu wenden – und ihre „Sendungen“ jeweils mit dem Vermerk „return to sender“ zurückzubekommen: mit Hinweisen aus der

eigenen Klientel auf unabweisbare – übermächtige? – organisationale Nötigungen, derer man sich nicht entziehen könne.

In dieser Lage bleiben aus der Sicht des Organisationstheoretikers zwei Auswege, die längst bedacht und begangen werden: *Entweder* man ändert den Adressaten und wendet sich an die Organisationen. Das mag mit dem Bemühen ansetzen, der Supervision organisationsoffizielle Akzeptanz, Anerkennung, Aufträge und Unterstützung zu verschaffen. Es mag weiter gehen, indem die Supervision den hierarchischen Verhältnissen in Organisationen Rechnung trägt und den hierarchischen Spitzen – nach dem Motto: Der Fisch stinkt vom Kopfe her oder aber, in sonnigerer Sicht: Alles Gute kommt von oben – (nicht ausschließlich, aber) besondere Supervisionsdienste offeriert oder sogar „aufdrängt“ in der Hoffnung, dass Resultate von dieser Spitze aus nach Art einer Kaskade die ganze Organisation erreichen werden. Es mag schließlich darin münden, Supervision zu Organisationsberatung und -entwicklung auszubauen. Das indes gerät in Gefahr, die Belange der individuellen Akteure aus dem Auge zu verlieren, und ist deshalb nur bedingt wünschenswert. *Oder*, das ist die Alternative, man ändert den Inhalt der Sendung, und zwar so, dass die individuellen Akteure nicht nur für ihre Selbstreflexion und ihre Interaktion untereinander gerüstet werden, sondern auch, und mit verstärkter Aufmerksamkeit, für ihre Interaktion mit dem korporativen Akteur „Organisation“ – mit dessen Strukturen, Funktionserfordernissen und Systemimperativen.

Das ist keine besonders neue Botschaft. Es ist in der einen oder anderen Terminologie schon des Öfteren gesagt und von vielen Supervisorinnen und Supervisoren

angegangen worden. Ich möchte hier nur die meines Erachtens wachsende Dringlichkeit einer solchen Öffnung der Supervision für Fragen der Organisation und für die enorme Kommunikations- und Exkommunikationsmacht korporativer Akteure bekräftigen, und zwar durch vier miteinander zusammenhängende Argumente: *Erstens*, Organisationen sind die mächtigen Akteure – und Sprecher! – der Moderne (siehe oben). *Zweitens*, Organisationen sind „Moralverdrängungsmaschinen“. *Drittens*: Organisationen bedürfen gleichwohl *für ihr Funktionieren* der Moral. *Viertens*: Die Entgegensetzung „Handlung versus Struktur“ („Akteur versus System“, „Organisationsmitglied versus Organisation“, „individueller versus korporativer Akteur“), so sehr ihre Triftigkeit angesichts immer komplexerer Systemzusammenhänge in der Moderne noch zunimmt, täuscht darüber hinweg, dass beide Seiten in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zueinander stehen. Das wiederum verführt dazu, Verantwortlichkeit *entweder* an die eine *oder* an die andere Seite zu adressieren. Das aber verfehlt jenes Konstitutionsverhältnis, das ja besagt: Systeme (hier: Organisationen) „machen“ Akteure (unterwerfen sie organisationaler Sozialisation und restringieren und ermöglichen ihr Handeln), aber es gilt auch: Akteure „machen“ Systeme (bringen die Organisationen, ihre Regeln, Ressourcen und ihre je besonderen Systemeigenschaften handelnd hervor, produzieren, reproduzieren und modifizieren sie). Beides rechtfertigt und erfordert, den individuellen Akteuren weiterhin große Aufmerksamkeit zu widmen. Zum ersten dieser vier Argumente habe ich einige Andeutungen gemacht. Nun zum zweiten, dritten und vierten Argument.

Organisationen sind Moralverdrängungsmaschinen

Vorab dies: Ich konzentriere mich hier auf das, was ich in einem Buch über „Organisation und Moral“ * die dunkle Seite dieses Verhältnisses genannt habe. Nicht bestreite ich, dass Organisationen andererseits das Potential – das Potential, nicht unbedingt die Neigung! – zu höherer Verantwortlichkeit haben als hier geschildert. Der Schweizer Soziologe Hans Geser behauptet sogar: Organisationen eigneten sich *besser* als natürliche Personen, als Adressaten moralischer Zurechnung behandelt zu werden (zum Beispiel, weil sie sich nicht auf Handeln im Affekt berufen können und mit viel mehr Komplexität zurechtkommen).

Dieses *Potential* muss nicht bestreiten, wer da gleichwohl skeptisch bleibt und sich die Mittel und Wege der *Moralverdrängung* in und durch Organisation(en) vor Augen führt. Ich nenne hier nur: die existentielle Nötigung der Beschäftigten via Arbeitsplatz- und Karrierechancen; Gruppendenken; institutionelles Vergessen im Sinne Mary Douglas', hier: Vergessen des „moral point of view“; Rationalisierung à la Freud, auf Organisationsebene verstärkt durch rationalisierende Legendenbildung; Verdrängung durch Exkommunikation aus dem Organisationsvokabular und der organisationsöffentlichen Kommunikation; organisationale Sozialisation und, mit Wittgenstein gesprochen, „Abrichtung“; moralische Arbeitsteilung einschließlich räumlicher, sachlicher und sozialer Entfernung der Akteure von den Folgen ihres Handelns; Dif-

fusion von Verantwortlichkeit; Schottenbildung; Erzeugung moralischer Indifferenz; Betäubung von Verantwortungsgefühlen; Etablierung von Organisationszwecken, die die Mittel heiligen; Sündenbock-Mechanismen besonders: Verschiebung der Verantwortlichkeit auf individuelle Akteure („rogue employees“, *rogue* = Schurke); Uneinsehbarkeit („Im Dunkeln ist gut Munkeln“); organisierte Exkulpation. Am gefährlichsten sind dabei selbstverstärkende Zirkel, Teufelskreise nach dem Muster: Die einen tun es, weil die anderen es tun *und vice versa*; das Handeln unterminiert professionelle, organisationale Standards, die verfallenden Standards orientieren *und rechtfertigen* entsprechendes Handeln und so fort. Auf solche Weisen können Pfade des Verfalls von Standards beschriftet werden, aus denen es jenseits kritischer Schwellen keinen (leichten) Weg zurück gibt, wie man an Korruptionsspiralen oder an Standards der Kreditvergabe, aber auch an Standards der Versorgung von Patienten in Krankenhäusern gut studieren kann.

Die Skepsis wider Gesers Optimismus gründet sich nicht zuletzt darauf,

1. dass die ungleich höheren Kapazitäten und Ressourcen, die Qualifikationsvielfalt und Anreize, über die Organisationen verfügen, *pro malo* ebenso einsetzbar sind wie *pro bono*. Organisationen haben ganz andere zeitliche, räumliche, sachliche und soziale Möglichkeiten als Einzelne, Moral zu verdrängen, intern moralisch bedenkliche Normen durchzusetzen und

externe Normen zu dehnen, zu überschreiten oder im eigenen Interesse zu beeinflussen; Kritik auszusetzen; Rechtfertigungen zu produzieren, sei es intern, in der Öffentlichkeit oder vor Gericht; hinter den Kulissen zu agieren; den Schein zu wahren; Bauernopfer vorzunehmen; moralisch inkonsistent zu handeln („*multiple-self-Identität*“); Gesetzeslücken aufzuspüren und zu nutzen; regionale und nationale Differenzen auszubeuken; zu lügen; Dinge geheim zu halten und so fort. Implizit ist all das wohl gerade Gesers Ausgangspunkt: Eben deshalb seien Organisationen normativer Bändigung bedürftig; unter Gebühr aber handelt er auch davon,

2. dass der Charakter von Organisationen als Veranstaltungen organisierter, notwendig selektiver, um nicht zu sagen: engstirnig-zweckorientierter Interessenverfolgung ihrer Befähigung zu Verantwortlichkeit Grenzen setzt;
3. dass die Steuerungs- oder Kommunikationsmedien Geld und Macht denkbar schlecht geeignet sind, moralischen Fragen gerecht zu werden;
4. dass der Eigensinn und die Eigendynamik von Organisationen, aus dem auch Geser gerade ihren Status als autonome Akteure herleitet, moralisch gesehen keineswegs neutral ist, eine Verkehrung auch löblicher Zwecke in Richtung auf organisationale Funktionserfordernisse und Systemimperative begünstigt und jedwede Steuerung, erst recht aber eine Steuerung in

* G. Ortmann: *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. Weilerswist 2010: Velbrück Wissenschaft. Dank an den Velbrück Verlag für die freundliche Genehmigung. In dem Buch wird neben der Moralverdrängung noch ein weiterer großer Komplex der moralischen Zurichtung durch Organisationen behandelt: die Fabrikation von Legitimation, sei es via Einflussnahme auf Recht, Politik und öffentliche Meinung, sei es via Scheinheiligkeit bei der Rechtfertigung. Das Folgende bietet einen Extrakt einiger wichtiger Argumente und Formulierungen aus diesem Buch, zugespitzt unter Gesichtspunkten der Supervision.

- Richtung auf Verantwortlichkeit zumindest schwierig macht;
5. dass selbst die Mittel, die Organisationen für die Sicherung von Verantwortlichkeit einsetzen (können) – etwa: Regelwerke, Ressourcen, Standardisierung, Programme –, zweischneidige Schwerter sind, weil sie wie ein Persilschein für individuelle Verantwortlichkeit wirken können.

Nun gibt es allerdings den Einwand, Moral sei in der Moderne, und erst recht für Organisationen, eine obsolete Kategorie. Daher dies:

Organisationen bedürfen der Moral

In vielen Organisationen ist der Bedarf an Moral ganz evident und alltäglich. Die Polizei etwa kann ohne sie nicht auskommen, weil sie bekanntlich zum Schutz von Bürgerrechten gewaltsam in Bürgerrechte eingreifen muss. Mit dem bloßen Schielen auf Konformitätserfordernisse ist es da nicht getan. Ein Krankenhaus braucht (professionelle und) moralische Standards, wenn es um Therapien, Pflege oder schwierige Entscheidungen über Leben und Tod von Patienten geht. In Unternehmen liegen die Dinge nicht etwa grundsätzlich anders. Merkwürdig ist nicht dieser Bedarf, sondern der Umstand, dass er in unseren Zeiten eigens erwähnt und erläutert werden muss.

Auch in der organisationalen Interaktion, in der Kommunikation, Arbeitsteilung und Kooperation, geht es nicht ohne eine moralische Dimension ab, ohne eine *logic of appropriateness* und eine „Ethik der Gabe“: Diesen Gedanken möchte ich jetzt erläutern.

Interaktion und Kooperation erfordern eine Orientierung an Normen der Angemessenheit und ein

Geben und Nehmen, die zwar zu einem großen Teil, aber niemals restlos durch *Nutzenerwägungen* geleitet sein können; die vielmehr zu einem wie auch immer residualen, womöglich verschwindend geringen Teil durch (Neigungen und) *Pflichten des Gebens und des Erwiderns* geleitet sind. Kollegiale Hilfe, Tipps, die man einander gibt, Anerkennung, die man sich zollt, und überhaupt das „Ko“ jedweder Kooperation, das „Zusammen“, das „Miteinander“, das „Hand in Hand“, die gemeinsame Wellenlänge, Vertrauen und Loyalität, die man einander gewährt – all das geht nicht in Kalkulation und Tausch auf (so sehr sie eine Rolle spielen und sogar dominieren mögen), sondern ist immer *auch* Reaktion (Antwort) auf den Anderen und seinen Anspruch. Responsivität ist gefragt, und zwar als individuelles und als korporatives Vermögen – als Fähigkeit *der Organisation*, hervorgebracht durch entsprechende Regeln, Ressourcen und eine geeignete Organisationskultur. Vertrauen, Loyalität und Fairness, die man einander nur aus Berechnung, nur deswegen gewährt, weil es einen Nutzen verspricht, sind nicht Vertrauen, Loyalität und Fairness (und müssten ja in dem Augenblick entzogen werden, da die Nutzenberechnung negativ ausfällt). Loyalität wird mit Loyalität, Fairness mit Fairness, ein Vertrauensvorschuss dadurch *beantwortet*, dass man das Vertrauen rechtfertigt.

Damit sind wir an einem Punkt von überragender Wichtigkeit angelangt: *So sehr Organisationen Neigung zeigen, Moral zu verdrängen*, so sehr sie auf strategisches, nutzenorientiertes Handeln ihrer Mitglieder bauen, es erwarten, forcieren und sich selbst zunutze machen, *so wenig können sie doch auf das Andere des Nutzens, auf Pflicht, verzichten*. Das ist nahe genug an einer Paradoxie des Or-

ganisierens, dem es ja so sehr ums Funktionieren zu tun ist. Funktionalistische Theoretiker, die glauben, diese Systeme funktionierten ohne alle oder jenseits aller Moral, können diesen Irrglauben nur hegen und pflegen, weil sie eine jeweils zugehörige Moralität immer schon unvermerkt voraussetzen.

Organisationen bedürfen der Moral auch deswegen, weil sie selbst, ihre Verfahren und ihre Produkte sich an moralischen Maßstäben messen lassen müssen, die in der Gesellschaft etabliert sind, und weil Scheinheiligkeit bei der Erfüllung solcher Anforderung zwar weiterhelfen mag und jedenfalls immer möglich ist, aber *nicht* nichts-als-Scheinheiligkeit. Das ließe sich mit der inhärenten Moralität der Kategorie der Scheinheiligkeit begründen, mit ihrer Verpöntheit. Ich begnüge mich damit, es pragmatisch mit einer Weisheit plausibel zu machen, die Abraham Lincoln zugeschrieben wird: „You can fool some of the people all of the time, and all of the people some of the time, but you can not fool all of the people all of the time.“

Wir steuern mit alledem, mit der Notwendigkeit einer Responsivität gegenüber dem Anspruch des Anderen und der einer „Ethik der Gabe“ einschließlich zugehöriger Erwidernspflichten, auf ein einigermaßen paradoxales Funktionserfordernis von Organisationen zu. Weder die für eine solche Responsivität erforderliche Sorg- und Achtsamkeit noch eine Ethik des Gebens, Nnehmens und Erwiderns ist ohne Rest mittels organisatorischer Regelwerke und Programme zu gewährleisten. Insofern Programmierung (im Sinne von Zweck- oder gar Konditionalprogrammen) einer Achtsamkeit und einer eigenverantwortlichen moralischen Orientierung an Pflichten des Gebens, Nnehmens und Erwiderns abträglich ist; inso-

fern, anders gesagt, Achtsamkeit und eine leidlich autonome Moral der Organisationsmitglieder geradezu das Gegenteil von schlichter Regelbefolgung sind, müssen Organisationen, weil sie gleichwohl darauf angewiesen sind, Achtsamkeit und Moral *als ihr eigenes Anderes* inkludieren.

Es fragt sich dann, wie Organisationen das sollen bewerkstelligen können – und welche Rolle Supervision dabei spielen kann. Zu beiden Fragen steuere ich nur die folgenden, ziemlich theoretisch bleibenden Überlegungen bei. Das hat mit meinem Verständnis von Theorie zu tun, die Praxis weder anleiten soll noch kann, sondern sie den Praktikerinnen und Praktikern überlassen muss. Sie sind es, die entscheiden, ob und wie der Funke überspringt. Ich komme mit dem Folgenden auf die Figur rekursiver Konstitutionsverhältnisse zurück, die ich oben eingeführt habe.

Organisations- statt Individualmoral? Organisationsstruktur und Integrität des Individuums

Eine Organisation sichert entweder die Gesetzestreue (organisationale *Compliance*) oder hat (außerdem) eigene moralische Standards (organisationale Integrität). Ein Organisationsmitglied erfüllt entweder die Gesetze und organisationalen Kodizes (individuelle *Compliance*) oder hat (außerdem) eigene moralische Standards (individuelle Integrität).

Wenn man die zwei Paare *compliance/integrity* und Organisation/Individuum kombiniert, erhält man eine einfache Vierfelder-Matrix (Abb. 1), die angibt, worauf sich die *Compliance* resp. die Integrität als Grundlage bezieht.

Nun ist mein Punkt nicht einfach, dass man das vierte Feld dieser Matrix, die individuelle Integrität,

eine Organisations- die Individualmoral (oder umgekehrt): als „gefährliches Supplement“ *sensu* Derrida.

	Organisation	Individuum
<i>Compliance</i>	Gesetze	Gesetze und organisationale Kodizes
Integrität	eigene organisationale Kodizes	eigene individuelle Kodizes

Abb. 1: Bezugsbasis organisationaler und individueller *Compliance* und Integrität

deswegen nicht außer Acht lassen sollte, weil sie gleichsam additiv zu den drei anderen hinzuträte. Sondern ich postuliere rekursive und, mit Derrida, supplementäre Konstitutionsbeziehungen sowohl zwischen *Compliance* und Integrität als auch zwischen Organisations- und Individualmoral (Abb. 2).

Deshalb, also weil individuelle Integrität/Moralität in diesem Sinne (mit) konstitutiv sowohl für die Bedeutung und die individuelle Erfüllung organisationaler *Compliance* als auch für die organisationale Integrität ist, bleiben alle Ansätze lückenhaft, die einen Bogen um die individuelle Integrität machen.

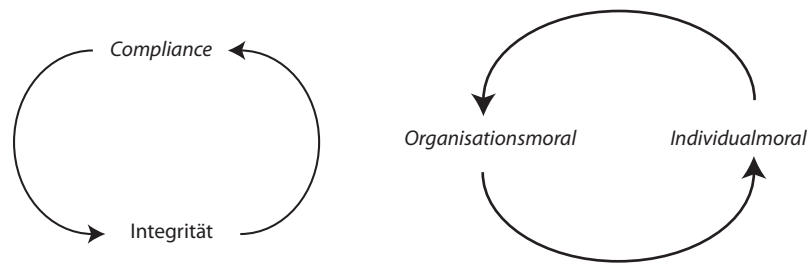


Abb. 2: Rekursivität/Supplementarität zwischen *Compliance* und Integrität sowie zwischen Organisations- und Individualmoral

Compliance ist (mit)konstitutiv für Integrität und *vice versa*. Organisationsmoral ist (mit)konstitutiv für Individualmoral und *vice versa*. Und beide Male kann ‚Konstitution‘ einen produktiven oder auch destruktiven Sinn annehmen. Im letzteren Falle unterminiert/pervertiert/destruiert/ersetzt etwa die *Compliance* jedwede Integrität (oder umgekehrt), unterminiert/pervertiert/destruiert/ersetzt

Weil darin zirkuläre Verursachungs-, Begründungs- und Konstitutionsverhältnisse enthalten sind, Zirkel, die sich in negativer oder in positiver Richtung drehen können, Teufels- und – womöglich im Rahmen von Supervision initiiert oder stabilisiert! – Engelskreise, folgt die Frage, ob und wie hier positive Zirkel arrangiert werden können. Sie ist das vielleicht wichtigste Ergeb-

nis der Insistenz auf Rekursivität, die meine gesamte Argumentation durchzieht. *Trust breeds trust. Kooperation zeugt Kooperation.* So, wie es die Normalisierung von Devianz geben kann, gibt es auch die Normalisierung und rekursive Stabilisierung hoher – zum Beispiel professioneller – Standards. Wo (moralische) Tauben sitzen, fliegen Tauben zu.

Allerdings beschert das den Organisationen ein Dilemma, weil individuelle Integrität die Möglichkeit enthalten muss, in Widerstreit zu organisationalen Regeln, Funktionsanforderungen und Systemimperativen zu geraten. Organisationen müssen daher einschließen, was sie *qua* Organisation ausschließen müssen: organisationswiderborstige individuelle Integrität.

Welche Vorkehrungen aber kann eine Organisation treffen, um es trotz dieser Paradoxien zu individueller Integrität ihrer Mitglieder zu bringen, derer sie doch, wenn auch nur selektiv, bedarf?

Zum einen: *Codes of corporate conduct, codes of ethics*, Werte-, Audit- und Compliance-Programme, schließlich komplette Ethikmanagementsysteme. Sie soll man nicht gering achten. Zu triftig ist das Argument, dass man in Organisationsgesellschaften die Moral nicht mehr allein für die Ebene individueller Akteure und ihres Handelns reservieren und reklamieren kann. Das Plädoyer für ein starkes, intern kodifiziertes Wertemanagement ist daher unabweisbar – und doch in Gefahr, sich in die beschriebene Paradoxie zu verstricken. Auch ist die Frage, wie die *Compliance* der *Compliance Officer* gewährleistet werden kann.

Dennoch können Kodifizierungen von Werten, Programme der *Compliance* und Systeme des Wertema-

agements wichtige Funktionen erfüllen. Sie *symbolisieren, kommunizieren und verdeutlichen die Geltung von Werten*, womöglich mit erheblichem *performativem Effekt*; sie erzeugen, nicht zu unterschätzen, organisationale Üblichkeiten und, weil und insofern Sittlichkeit von Sitte kommt, *infolge dessen* ein moralisches Niveau; und sie können daher zu einer Kultivierung *via* organisationaler Sozialisation beitragen, als deren Resultat sich Organisationsmitglieder die zur Debatte stehenden Werte *zueigen* machen.

Die in und zwischen Organisationen nötige feinkörnige Moralität des Gebens und Nehmens in den „micro-moments“ der tagtäglichen Interaktion, die eine bloße Nutzenorientierung transzendieren muss, die sich dazu auf Normen der Reziprozität stützen kann, und die erst den in der Kooperation erforderlichen Wissens- und Hilfstransfer zu einem Fluss macht, wird allerdings durch *codes of ethics*, durch Leitlinien wie SA 8000, durch *Compliance*-Programme oder durch Systeme des Wertemanagements kaum auch nur tangiert. Diese Moralität muss sich im Alltag, in tausendfältigen Interaktionen entwickeln und stabilisieren, und auch dafür müssen Organisation und Management Raum, Regeln und Ressourcen geben. Die (Selbst-)Verpflichtung, ohne Kinder- und Zwangsarbeit, Diskriminierung und unfaire Arbeitsbedingungen auszukommen, so ehrenwert sie ist, betrifft eher externe Erwartungen an Organisationen und berührt diese immanenten Erfordernisse einer Ethik des Miteinanders innerhalb der Organisationen nur recht vermittelt. Vor allem aber wäre es besser, die Orientierung an solchen globalen Werten resultierte (auch) aus der Fülle und dem Reichtum lokaler Mikropraktiken und -reziprozitäten als (nur) aus „von oben“ auferlegten Programmen. Auch

deshalb reicht die Formulierung von Kodizes und die Implementation von Werteprogrammen durch das Management nicht aus. In den Mikropraktiken der Interaktion können Räume für Engelskreise der Rekursivität, Responsivität und Reziprozität entstehen. Die selbstverstärkenden Kräfte, die in Organisationen eine so große Rolle spielen, wirken dann in produktiver statt in destruktiver Richtung. Wenn Ethikmanagement (auch) dazu einen Beitrag leistet und sich nicht mit Konformität und *Compliance* der Organisationsmitglieder begnügt: dann wird ein Schuh draus. An genau dieser Stelle kann Supervision wichtige Beiträge leisten. Sie kann es besonders gut, wenn sie auf positive Zirkel setzt.

Die Notwendigkeit der situationsangemessenen Interpretation und (Er-)Füllung, Ergänzung, Modifikation und womöglich Ersetzung der (allgemeinen und daher notwendig einigermaßen leer bleibenden) moralischen Codes durch urteilsfähige, autonome Akteure; die auf Moralverdrängung hin arbeitende Funktionslogik von Organisationen; ihr moralischer Eigensinn; die Gefahr einer moralischen Selbstentlastung der Organisationsmitglieder mittels des Verweises auf ihre Konformität mit den Gesetzen, dem organisatorischen Regelwerk und den *codes of ethics*; das Erfordernis einer Ethik der Gabe für jedwede Interaktion und Kooperation, einer Ethik, für deren filigrane Anforderungen solche Codes nicht annähernd fein genug sein können – all das verweist (nicht auf die Wirkungslosigkeit, aber) auf die Ergänzungs- und Fundierungsbedürftigkeit eines Wertemanagements, das im Kern mit der Formulierung von *codes of ethics* und der Implementation von Werteprogrammen arbeitet.

Es bedarf vielmehr zusätzlich der Bereitstellung organisationaler Re-

geln und Ressourcen für die Ermöglichung einer Integrität/Moralität *der Organisationsmitglieder*. Das müssen Organisationen leisten, nicht wie eine moralische Anstalt, nicht im Sinne von Erziehung, sondern von Ermächtigung der Mitglieder. Diese nämlich müssen, wie auch immer geleitet durch Regeln und Kodizes, am Ende selbst die Achtsamkeit und Urteilskraft aufbringen, die nötig ist, um in immer wieder einzigartigen Situationen, angesichts unendlich vielfältiger Ansprüche Anderer, richtig zu entscheiden und zu handeln – die Füllung jener Leere, die Regelwerke notwendigerweise lassen müssen. Die individuellen Akteure müssen mehr aufbringen können als Folgsamkeit.

Aus all diesen Gründen müssen Organisationen, um Standards ihrer Verantwortlichkeit zu genügen, nicht nur an der internen Kodifikation von Werten arbeiten, sondern auch, und zum Teil der eigenen Funktionslogik zuwider, die Kulturation oder „Zivilisation“ ihrer Mitglieder ermöglichen. Das alles, das Tun und das Unterlassen, schießt dann, im Guten oder im Schlechten, zu dem zusammen, was man Organisationskultur nennt – einschließlich der moralischen Verfassung einer Organisation.

Wo und wie Supervision dazu beitragen und wo sie dabei ansetzen kann, muss *in der Praxis, von der Praxis selbst* herausgefunden werden. (Individuelle Akteure bleiben da eine wichtige Adresse, weil *ihre* Praktiken das System konstituieren.) Wenn dabei die Unterscheidung von *compliance* und Integrität und vor allem die Denkfigur der Rekursivität weiterhilft: um so besser. Diese Figur legt ja nahe, (nicht einfach Zustände und Akteure zu verändern, sondern) sich der Drehkraft rekursiver Zirkel zu bedienen und Engels- anstelle von Teufelskreisen ans Drehen zu bringen.

Autor

Günther Ortmann, Dr., ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationstheoretiker an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

E-Mail: ortmann@hsu-hh.de.

