

Rezension zu: Ortmann, Günther: Organisation und Moral. Die dunkle Seite. Weilerswist 2010, 319 Seiten, Velbrück Wissenschaft, 28,00 €

Günther Ortmann legt mit „Organisation und Moral“ ein dichtes, komplexes, von exemplarischen Detailberichten nur so gespicktes, aber soziologisch nicht unbedingt neue Erkenntnisse produzierendes Buch vor. Gleich zu Beginn ist das Werk von einer Verzerrung gekennzeichnet, die nicht nur als Organisationssoziologie schwer nachzuvollziehen ist, sondern auch jeder Alltagsbetrachter muss sich fragen: Warum sollen korporative Akteure – die Ortmann im gesamten Buch wechselseitig auch als Organisationen fasst – allesamt *große* Organisationen sein (vgl. S. 9)? Ist damit bedeutender, stärker, wirkmächtiger gemeint? Ortmann geht zunächst davon aus, dass korporative Akteure über „die drei Fragen aller Fragen“ (ebd.) entscheiden: „Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen?“ (ebd.). Er führt dann weiter aus, dass er diese Fragen zwar nicht selbst beantworten wolle bzw. könne, allerdings sei zu fragen, was denn Organisationen auf diese Fragen zu „antworten“ und zu „verantworten“ (S. 10) hätten. Ortmann leitet das Recht von Organisationen von deren Macht ab; sie sind fähig, ein Recht zu kreieren, welches das Handeln von Organisationen als verbindlich geltend erscheinen lässt: Das Recht des Stärkeren. Worin besteht diese „Stärke“? Ortmann gelingt durchaus die notwendige Differenzierung zwischen „Organisation als Akteur“ und „Organisation als Modus“. „Ich frage daher nach der Moralität und der Amoralität, die *durch Organisation*, Singular, gestiftet wird und die *Organisationen*, Plural, an den Tag legen“ (S. 11; Herv. i. Orig.).

Grundsätzlich sieht Ortmann mit Perrow eine „Gesellschaft der Organisationen“ (S. 10), die er auch einfürend treffend in ihrer organisationalen Konstitution insofern beschreibt, als dass er die Heterogenität der Organisationstypen darlegt: Angefangen von Wirtschaftsunternehmen über Organisationen der Kirchen und des Sports über Non-Governmental-Organizations über die WTO bis hin zu den Handelskammern: Alles das sind Organisationen – als mächtige, starke Akteure der Gesellschaft (vgl. ebd.).

Nimmt man den zweiten im Titel des Buches enthaltenen Begriff der „Moral“, fragt man sich: Was für einen Moral-Begriff legt Ortmann eigentlich zugrunde? Der Autor belässt es zu Beginn des Buches zunächst bei Andeutungen: Er wolle Organisationen bloß an den Maßstäben messen, die sie selbst für sich gelten lassen (S. 24); Hintergrund seiner Haltung sei „die Idee einer responsiven Ethik für Organisationen ... , die in einer Achtung und Responsivität vor dem „Anspruch des Anderen“ terminiert (ebd.; Herv. i. Orig.). In diese Haltung eingelassen ist ein Interesse an organisationaler Vernunft, wenn er ausführt, die Organisationen seien in der Lage, „... partielle Zwecke“, ihre „Eigendynamik“, ihren „langen Atem“, ihre unauffällige „Beharrlichkeit“ sowie ihre „Funktionserfordernisse und Systemimperative über andere Zwecke und Werte zu setzen“ (ebd.) – „Organisationsrason an die Stelle von Vernunft“ (ebd.).

Das Buch ist in fünf Kapitel gegliedert: In Kap. I, „Die Ohnmacht der Moral und das Driften der Systeme“ geht es darum, ein unmerkliches „Driften“ von Praktiken und moralischen Standards von Organisationen zu benennen, das sich nicht auf Intentionen von Akteuren, sondern auf Effekte von Systemen zurückführen lässt; Effekte der Selbstproduktion und Selbstverstärkung, also mit zirkulärer Verursachung/Begründung, kurz: Rekursivität (vgl. S. 29). Ortmann führt vier Beispiele aus (Produktion und Vermarktung von dioxinhaltigen Abfallprodukten; die Siemens-Korruptionsaffäre; die weltweite Banken- und Finanzkrise sowie ein Hubschrauber-Abschuss über dem Irak). All diese Beispiele belegen für ihn, dass

„pragmatische Akzeptabilität“ (S. 51) rekursive Anschluss-Schleifen produziert, an die dann ihrerseits wieder angeschlossen wird usf. In all diesen Fällen sieht Ortmann: „Das System korrodiert, ohne dass dafür einzelnen Akteure verantwortlich gemacht werden könnten“ (S. 52). Die in diesen Beispielen sich offenbarenden moralischen „Katastrophen“ (S. 56) seien – in Anlehnung an Perrow – normalisiert – „ethisch normalisiert“ (ebd.).

In Kap. II, „Moralische Vermögen: Organisationen gewährleisten Verantwortlichkeit“, versucht Ortmann den Beweis anzutreten: „Es geht auch anders“. Hier nennt der Autor vier weitere Beispiele: Ein US-amerikanisches Unternehmen, welches den Verkauf „überflüssiger“ Produkte einstellte; ein weiteres, welches angesichts eines Betrugs-skandals ein eigenes Ethik-Programm auflegte; ein Unternehmen aus der Rehabilitationsbranche, welches Kommunikationsprobleme zwischen Klinikern und Managern verbesserte sowie das deutsche Unternehmen Hipp, welches – ohne Not – ein eigene, umfangreiche „Ethik-Charter“ aufgestellt habe. Diese Beispiele stehen für Ortmann dafür, dass „organisatorische Regeln ... und Ressourcen ... einen großen Unterschied machen, den jeder leugnet, der Moralität zu einer ausschließlich individuellen ... Angelegenheit erklärt“ (S. 61). Hieran schließt Ortmann sodann eine für sein Thema zentrale analytische Frage an: „Kommen Organisationen überhaupt als Adressaten moralischer Zumutungen und Erwartungen in Betracht?“ (S. 62) Damit ist die Frage nach der Emergenz von Organisationen als korporative Akteure aufgeworfen: Mit Max Weber begründet Ortmann die Fiktion eines korporativen Akteurs, den wir nicht „handeln sehen“ können, sondern dessen Handeln wir – wie bei Menschen – (re-)konstruieren und einem „Subjekt“ zurechnen. Korporative Akteure lassen eine Akteurseigenschaft entstehen, die sich durch eine Verselbständigung gegenüber den Vermögen, Motiven, Interessen und Intentionen der Organisationsmitglieder auszeichnet. Allerdings wehrt sich Ortmann dagegen, dass Handlungen von Organisationen *reine gedankliche* Konstruktionen seien: Einerseits werde Agentschaft (im Namen, im Auftrag etc. der Organisation gehandelt zu haben) nur auf der Basis realer organisatorisch geregelter Repräsentationsverhältnisse möglich; andererseits komme „korporatives Handeln“ durch individuell nicht verfügbare Handlungsvermögen und -weisen zustande (vgl. S. 64). Ortmann beantwortet obige Frage nach der moralischen Adressierbarkeit von Organisationen nun im Anschluss wie folgt: „Moral ... scheint doch auf Gewissen zu verweisen, auf *Gefühle* des Mitleids, der Schuld, Scham, Reue und Peinlichkeit, *ergo* auf moralische, und das heißt: emotionale Wahrnehmungsfähigkeit. Organisationen aber haben selbst keine Gefühle (S. 66; Herv. i. Orig.). Allerdings, so Ortmann, könnten Organisationen Gefühle hervorrufen, sie beeinflussen oder betäuben, sie seien daher „emergentes Resultat des organisationalen Geschehens“ (S. 71). Auch die Figur der „Juristischen Person“ behandelt Ortmann in diesem Kapitel: Juristische Personen *gelten* als verantwortliche Akteure und dies bedeute: „Wir tun so, *als ob* eine Unternehmung eine Person wäre, gestehen ihr also Rechte, Pflichten und eben Verantwortlichkeit zu, aber wir tun es, *weil* die Unternehmung so ähnlich wie eine Person agiert und weil es daher gute Gründe gibt ..., sie so ähnlich zu behandeln. Und: ... Wir *behandeln* sie tatsächlich so ähnlich“ (S. 79 f.; Herv. i. Orig.). Damit behandelt Ortmann die Formel „Organisation als Institution“ gleich mit: Institutionen bestehen – persistent und kontrafaktisch –, „... *weil* wir an sie glauben *und entsprechend handeln*“ (ebd.; Herv. i. Orig.). Dies ist alles richtig, aber doch hinlänglich bekannt.

In Kap. III dann, welches mit „Moralverdrängung durch Organisation(en)“ betitelt ist, präzisiert er endlich, was denn überhaupt mit Verantwortlichkeit gemeint sein soll, diese könne nämlich „... als Pflicht und Bereitschaft [aufgefasst werden], moralische Normen zu erfüllen“ (S. 88). Und diese Pflicht – hier greift er ein Wort Ulrich Becks auf – werde durch „organisierte Unverantwortlichkeit“ verdrängt; die „Verdrängungsparameter“ dabei heißen Geld, Nötigung, Angst, Gier und Neid (vgl. S. 89 ff.). Auch institutionelles Vergessen sowie

ein „Zerstreuen und Absorbieren“ (S. 111) von Verantwortlichkeit, das Tragen von „Scheuklappen“ (S. 117), das Kreieren von „Sündenböcken“ (S. 131) und „Pfadabhängigkeiten“ (S. 174) sowie das Ermöglichen „struktureller Korruption“ (S. 183) in und von Organisationen trägt laut Ortmann dazu bei – an dieser Stelle wäre es unübersichtlich, auf seine zahlreichen teilweise verwirrenden kleinen Beispiele einzugehen –, dass zusammengefasst Organisationen Moralverantwortungen für ihr Handeln zu Ungunsten der in ihnen agierenden Mitglieder „verdrängen“. Insgesamt lässt sich damit allerdings trotz der Beispiel- und Detailtiefe dieses Kapitels kein weiterer Erkenntnisgewinn ausmachen, der nicht bereits in den vorangegangenen Kapiteln behauptet worden wäre.

In Kap. IV, „Legitimationsfabrikation. Organisationen generieren passende Berechtigungen“, möchte Ortmann den „aktiven Part von Organisation(en) bei der Herstellung ... moralischer Normen, ... Legitimationen [und] ... Moralsysteme [aufzeigen], die ihren Zwecken und Funktionserfordernissen förderlich sind oder zumindest nicht im Wege stehen“ (S. 187). Ortmann benennt den Aspekt zwar nicht systematisch explizit, allerdings scheint er durchaus der Überzeugung zu sein, Organisationen seien Herrschaftsinstrumente, denn, klassisch an Weber anschließend formuliert er: „Jede Herrschaft erhebt Legitimationsansprüche und sucht Legitimationsglauben“ (ebd.). Dazu passend präsentiert Ortmann – ebenfalls gut bekannte – Techniken wie die Konstruierung von Alltagstheorien, die Bildung von Legitimitätsfassaden und die Herausbildung einer Praxis der Heuchelei, die in Organisationen Strukturen schaffen, die ihrerseits jeweils von Differenzierungen zwischen „richtig – falsch“; „normal – abweichend“, oder eben „moralisch gut – moralisch schlecht“ gekennzeichnet sind. Hieran anschließend nähert sich auch Ortmann dann (endlich) einer Auffassung von Moral, die eher etwas, so wie er eingangs ja nur andeutete, eben mit einer beschreibenden – soziologischen – Kategorie gemein hat: Denn seit Pufendorf und Durkheim wissen wir, dass es beim Moralterm nicht um ethisch-sittliche Seinsbehauptungen in Bezug auf die Konstitutionalität von Sozialität geht. Vielmehr fungiert Moral als deskriptive Kategorie, die institutionellen, kollektiven Strukturen zu beschreiben, die Menschen daran glauben lassen, dass diese oder jene Moralvorstellungen befolgt werden sollen oder nicht. „Moralität in dieser Sicht rührt von Üblichkeit her, von Tradition, Konvention, Herkommen“ (S. 195). Diese Klarstellung auf Organisation zu beziehen und dafür beispielhaft „Disziplinierung“ (S. 195); „Normalisierung“ (S. 197); „rechtlich geordnete Verfahren“ (S. 200), „interne Regelwerke“ (S. 204) und „Professionalisierung“ (S. 213) anzuführen, kann durchaus als Ortmanns Verdienst angesehen werden.

Im letzten, dem Kap. V, „Die Pflicht des Stärkeren“, schließlich kommt Ortmann auf seine Ausgangsthese zurück: Die Verschleierung immer komplexer werdender Handlungen und Handlungsfolgen führe in ebenfalls komplexitätsgesteigerten „Handlungssystem-zusammenhängen“ (S. 247) auch bei der Zurechenbarkeit eben dieser besagter Handlungsfolgen einerseits zu einer „zivilisationsevolutiven Expansion“ (ebd.) und andererseits nicht nur zur Fiktionalität von Akteuren (eben auch korporativer), sondern sogar zur Fiktionalität der Zurechenbarkeit selbst. Und wenn Handlungen, Handlungsfolgen und Zurechenbarkeit dieser Folgen allesamt „fiktiver“ (ebd.; Herv. i. Orig.) werden, wird genau ihre „... Moralisierung zunehmend gegenstandslos (ebd.). Die Zurechnungsexpansion ermöglicht den Organisationen, ihre Macht als Stärkere ausspielen zu können. „Organisationen können ihren Mitgliedern üble Machenschaften aufnötigen und diese durch eine Systemmoral zugleich stabilisieren und rechtfertigen“ (S. 258). Um allerdings nicht einem „Bankrott jedweder Zurechnung“ (S. 248) zu erliegen, hält Ortmann gegen Ende des Buches ein – ein weiteres Mal: allzu vertrautes – Rezept parat: Governance. Echte Ökonomen, zu denen sich Ortmann zweifelsfrei zählt, glaubten nämlich nicht an die „Moralität individueller oder korporativer Akteure, sondern an deren Nutzenbedachtheit“ (S.

259). Als wirksame Governance-Strukturen nennt Ortmann „Rahmenordnungen und Compliance“ (ebd.), womit er Anreiz- und Sanktionssysteme (z. B. Emissionshandel, Bußgelder, ordnungspolitische Maßnahmen u. a.) sowie ein verschärftes Unternehmensstrafrecht meint, um damit Anreize zu schaffen, dass Organisationen einer Corporate-Social Responsibility-Kultur folgen und damit „... *um ihres Vorteils willen* Normen einhalten“ (S. 266; Herv. i. Orig.).

Will man sich ein Urteil bilden über das Buch Ortmanns, muss man zunächst noch einmal Eines klar herausstellen: Für Soziologen beinhaltet das Buch kaum Überraschungen. Alle benannten Punkte, angefangen von der korporativen Akteurseigenschaft selbst über die Notwendigkeit der Legitimation des Handelns weiter über die Verdrängungs- und Verschleierungsprozeduren über die deskriptive Fassung des Moral-Terms bis hin zur „Lösung“ durch Governance-Strukturen, sind doch gut bekannt und bearbeitet – zumindest in der Soziologie, wohl nicht so sehr in der Ökonomie –; vielleicht war es ja Ortmanns Absicht, so eine Art Lehrbuch für seine Kollegen zu schreiben? Als Lehrbuch wiederum taugt das Buch – gelinde gesagt – auch nicht besonders: Die starke empirische Note – durch eine Vielzahl von Beispielen, fast zu vielen – ist zwar im Grunde zu begrüßen, allerdings didaktisch bzw. lesefreundlich nicht besonders gelungen gelöst. Dass sich Ortmann, bei all seiner analytischen Brillanz und Scharfzüngigkeit dann allerdings (nur) als leidiger Affirmator des (organisationalen) Systems darstellt, der dem Phänomen Organisation nichts anderes entgegenzusetzen hat als Compliance-Vorschläge, also dass jene sich im Prinzip bitte an selbst (mit-) aufgestellte Moralkataloge zu halten hätten, mag man als bedauerlich ansehen. Auch wenn Ortmann Organisationen – wie ausgeführt – als Herrschaftsinstrumente begreift, ist es doch sehr verwunderlich, dass er die Definition von extroverser Herrschaftsförmigkeit, die sein Mitstreiter aus alten Tagen in Wuppertal, Klaus Türk, ja auch (nur) Max Weber entlehnt, ablehnt (vgl. S. 123), gelingt es ihm offenbar überhaupt nicht, seine Ökonomie-Brille beiseite zu legen: Organisationen sind nicht etwa Assoziationen, deren Mitglieder ihre Ressourcen zusammenlegen und ein gemeinsamen Ziel verfolgen *oder* eben herrschaftsförmige Organisationen, die stets gegen Dritte gerichtet sind, sondern *nur* Letzteres! Aber unter Einbezug obiger – gesellschaftsstrukturierender – Moral-Definition ist es mir versagt, den Ökonomen Ortmann „moralisch“ vor allem für diese zentrale Fehleinschätzung zu bewerten.