

Lisa Herzog

DAS SYSTEM ZURÜCK- EROBERN

Moralische Verantwortung,
Arbeitsteilung und die
Rolle von Organisationen in
der Gesellschaft

Lisa Herzog

Das System zurückerobern

Moralische Verantwortung, Arbeitsteilung
und die Rolle von Organisationen in der
Gesellschaft

Aus dem Englischen von
Thorben Knobloch

wbgAcademic

Die englische Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel
Reclaiming the System. Moral Responsibility, Divided Labour, and the Role of Organizations in Society
bei Oxford University Press.

© 2018 by Lisa Herzog

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

wbg Academic ist ein Imprint der wbg.
© der deutschen Übersetzung 2021 by wbg
(Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt)
Die Herausgabe des Werkes wurde durch die Vereinsmitglieder der wbg ermöglicht.
Lektorat: Sophie Dahmen, Karlsruhe
Einbandgestaltung: Andreas Heilmann, Hamburg
Einbandabbildung: istockphoto

Besuchen Sie uns im Internet: www.wbg-wissenverbindet.de

ISBN 978-3-534-27361-4

Elektronisch sind folgende Ausgaben erhältlich:
eBook (PDF): 978-3-534-74708-5
eBook (epub): 978-3-534-74709-2

Menü

[Buch lesen](#)

[Innentitel](#)

[Inhaltsverzeichnis](#)

[Informationen zum Buch](#)

[Informationen zum Autor](#)

[Impressum](#)

Inhalt

1. Einführung: Subjekte und Systeme

1. 1. Individuen in Organisationen:

Der blinde Fleck normativer Theorien

1. 2 Organisationen theoretisch erfassen:

Sozialphilosophie auf der Meso-Ebene

1. 3. »Das System« zurückerobern

1. 4. Die Struktur des Buches

Teil I Moralische Verantwortung in schwierigen Kontexten

2. Moralische Verantwortung, sozial eingebettet

2. 1 Einführung

2. 2. Der Angriff auf das verantwortliche Selbst

2. 3. Verantwortung bewahren – innerhalb von Kontexten

2. 4. Die Verantwortung für Kontexte

2. 5. Schluss

3. Moralische Normen in sozialen Kontexten

3. 1. Einführung

3. 2. Die Allgegenwärtigkeit der Moral

3. 3. Grundlegende moralische Normen und das Problem, einen »übergreifenden Konsens« zu bestimmen

3. 4. Schluss

4. Organisationen: Hierarchien geteilter Arbeit

4. 1. Einführung

4. 2. Arbeitsteilung und die Rolle von Hierarchien

4. 3. Moralisches Fehlverhalten und die organisationale Form

4. 4. Moralische Normen in organisationale Strukturen einbetten

4. 5. Schluss

Teil II Die moralischen Herausforderungen des Organisationslebens

5. Die Unzulänglichkeit von Regeln

5. 1. Einführung

5. 2. Faustregeln und echte Regeln

5. 3. Der zweischneidige Charakter organisationaler Regeln

5. 4. Die psychologische Komplexität organisationaler Regeln

5. 5. Mit dem »stahlharten Gehäuse« leben

5. 6. Schluss

6. Die Verwendung von Wissen in Organisationen

6. 1. Einführung

6. 2. Wissen in Organisationen

6. 3. Wissenslücken und ihre moralische Relevanz

6. 4. Wissen und Respekt

6. 5. Epistemische Kulturen in Organisationen

6. 6. Schluss

7. Die Verantwortung für die Organisationskultur

7. 1. Einführung

7. 2. Die Unvermeidlichkeit von Kultur

7. 2. 1. Adaptives Verhalten

7. 2. 2. Jenseits von Formalisierung

7. 2. 3. Gegenseitige Sichtbarkeit

7. 3. Organisationskultur und moralische Normen

7. 4. Organisationskultur und schiefe Ebenen

7. 5. Organisationskultur »managen«?

7. 6. Signale und Argumente

7. 7. Schluss

8. Selbst und Rolle: Transformatives Handeln in Organisationen

8. 1. Einführung

8. 2. »Selbst« und »Rollen«

8. 3. Moralische Reflexion und organisationale Rollen

8. 4. Transformatives Handeln: Moralische Führung in Organisationen

8. 5. Räume moralischer Reflexion: Die Verantwortung von Organisationen
8. 6. Schluss

Teil III Die gesellschaftliche Rolle von Organisationen

9. Organisationen innerhalb der Gesellschaft:

Ein »nicht-idealer« Ansatz

9. 1. Einführung

9. 2. »Bottom-Up«-Anforderungen an soziale Strukturen

9. 3. Individuelle Rechte schützen

9. 4. Den Druck auf Organisationen kanalisieren

9. 5. Schluss

10. Organisationen innerhalb der Gesellschaft: Was ist möglich?

10. 1. Einführung

10. 2. Das Recht auf die Form der Aktiengesellschaft
(*corporate form*).

10. 3. Das Wissen zurückerobern

10. 4. Sinnvolle Arbeit innerhalb des »Systems«

10. 5. Die Demokratisierung des »Systems«

10. 6. Die Rückeroberung des »Systems«

Anhang

Eine Anmerkung zum Verhältnis normativer Theoriebildung und qualitativer Methoden

Danksagung

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

Register

1. Einführung: Subjekte und Systeme

1.1. Individuen in Organisationen: Der blinde Fleck normativer Theorien

Moderne Gesellschaften sind organisierte Gesellschaften. Große Organisationen, sowohl öffentliche als auch private, prägen die Welt der bezahlten Arbeit und, wie ein Kommentator schrieb, »beeinträchtigen vermehrt unsere Lebensweisen.«^[1] Durch die Arbeit in solchen Organisationen scheinen Menschen ihr Wesen als moralisch verantwortliche Geschöpfe zu verlieren: Sie scheinen zu »Zahnradern«^[2] im Getriebe dieser Maschinen zu werden. Und während sie am laufenden Band verschiedene Formen von »Output« produzieren, verursachen diese Maschinen großen Schaden: Ausbeutung, Diskriminierung, Umweltschäden und unablässig ansteigende CO₂-Emissionen sind Teil der verschiedenen Übel, die durch Organisationen und die in ihnen arbeitenden Individuen verursacht werden, wobei sie zugleich darin versagen, für die Moral ihrer Handlungen Verantwortung zu übernehmen.

Diese Studie untersucht die spezifisch moralischen Herausforderungen, mit denen Organisationen konfrontiert werden, und legt ihren Fokus dabei nicht nur auf solche moralischen Herausforderungen, deren Ort, sondern auch solche, deren *Quelle*^[3] Organisationen sind. Dabei lässt sich das moralische Leben von Organisationen weder auf individuelle Moral noch auf institutionelle Strukturen reduzieren. Vielmehr bestimmt für gewöhnlich das *Zusammenspiel* individueller moralischer Akteure und organisationaler Strukturen die Ergebnisse.^[4] Wie diese zwei Seiten ineinander greifen ist daher von größter Bedeutung für den moralischen Charakter von Organisationen.

Den Prototyp einer Organisation stellt die klassische Bürokratie dar, die bekanntlich von Max Weber zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschrieben worden ist.^[5] Ihre zentralen Eigenschaften sind die Arbeitsteilung mit entsprechend geteilter Verantwortlichkeit, ein System von Regeln sowie

hierarchische Beziehungen, die anhand von Weisungsketten die Arbeitsteilung koordinieren. Heutzutage ist die Sprache, in der Organisationen beschrieben werden, eine andere, und auch ihre Formen stellen sich unterschiedlicher dar. Aber im Grunde ist uns Webers Modell immer noch nahe, sowohl im öffentlichen Sektor als auch in der Privatwirtschaft, wo es typischerweise die Form großer Unternehmen annimmt. Individuen interagieren mit Organisationen als Kundinnen, Auftraggeberinnen und Bürgerinnen, am bedeutendsten jedoch ist ihre Beziehung zu ihnen als Angestellte. In vielen Gesellschaften findet der Großteil der Lohnarbeit nach wie vor in solchen Organisationen statt. In ihnen treffen Individuen auf spezifische moralische Herausforderungen, die sich von denjenigen unterscheiden, die sich ihnen in anderen Lebensbereichen stellen.

Nehmen Sie den Fall von Henry, einem Ingenieur mittleren Alters, der in einer großen Firma arbeitete, die technische Apparaturen herstellte, und den ich zu den moralischen Herausforderungen seiner Arbeit befragte.⁶ Viele der moralischen Fragen, über die er nachdachte, betrafen die Verteilung von Wissen und die Verantwortung für dieses Wissen. Die von ihm geleiteten Projekte waren hoch spezialisiert und Henry geriet regelmäßig in Situationen, in denen Spezialwissen auf moralisch problematische Weise gehandhabt wurde. So standen beispielsweise Machtstrukturen und Zeitdruck einer sorgfältigen, verantwortlichen Analyse technischer Details und der mit ihnen potentiell verbundenen Risiken im Weg. Henry, der all seine Expertise einsetzte, um die Projekte auf eine verantwortliche Weise durchzuführen, wurde manchmal schroff angefahren, wenn er nicht diejenigen Nachrichten brachte, die man weiter oben in der Hierarchie hören wollte. In einem Fall trug ihm sein Chef auf, die Machbarkeit eines neuen Produktionsprozesses zu untersuchen. Henry arbeitete hart, um die Ergebnisse fristgerecht präsentieren zu können, aber es ergaben sich nicht die Schlussfolgerungen, die sein Chef hören wollte – daraufhin glaubte er Henry schlichtweg nicht. Henry war zutiefst besorgt: Er wurde als Träger von Wissen, und letztendlich als vernunftbegabter Akteur, nicht ernst genommen und der unachtsame Einsatz von Wissen konnte leicht zu gefährlichen Fehlern führen. Könnten Organisationen auf eine Weise geführt werden, die ein solches Fehlen von Respekt für die Träger von

Wissen vermeidet und mit diesem Wissen auf eine moralisch verantwortliche Art und Weise umgeht?

Manchmal können durch eine schlechte Organisationsstruktur sogar bedeutendere moralische Güter, wie beispielsweise das Leben oder die Gesundheit von Individuen, auf dem Spiel stehen. Monika, eine junge Ärztin, berichtete mir über ihre Erfahrungen an ihrem ersten Arbeitstag. Das Treiben auf der Station war hektisch und als sie ankam, noch in ihrer Straßenkleidung, wurde sie sofort dazu aufgefordert, sich um einen Patienten zu kümmern. Sie wurde in ihren neuen Job geworfen, ohne dass ihr das Team oder die Strukturen der Organisation vorgestellt wurden. Sie hatte keine Chance, sich mit den Abläufen und Verantwortlichkeiten in den verschiedenen Abteilungen vertraut zu machen. Zwei Tage später musste sie sowohl die Nachtschicht übernehmen als auch in der Notaufnahme aushelfen. Als in den frühen Morgenstunden ihre Schicht schließlich vorbei war, erschien eine Patientin in akuter Notlage und mit unklaren Symptomen – und es war niemand da, um sich ihrer anzunehmen. Monika wusste nicht, auf welchem Weg sie die Patientin für eine Diagnose in die Abteilung für innere Medizin bringen konnte. Letztendlich rief sie den Nachtportier an und zusammen hetzten sie mit der Patientin auf der Liege durch die langen Korridore des Krankenhauses. Wie könnten Organisationen auf eine Weise geführt werden, die sowohl eine Überlastung von Individuen verhindert als auch dafür sorgt, dass die Erfüllung grundlegender moralischer Normen, wie die angemessene Pflege von Patientinnen, nicht von der Bereitschaft einzelner Individuen wie Monika abhängt, mehr zu leisten, als fairerweise von ihnen erwartet werden kann?

Wenn Dinge in Organisationen schiefgehen, können die Schäden enorm sein. Technische Katastrophen oder Verwerfungen wie die große Finanzkrise von 2008 können eine hohe Zahl unschuldiger Personen schädigen. Oftmals entstehen solche Schäden ohne böswillige Absichten auf Seiten der Beteiligten, aufgrund von Faktoren wie Fahrlässigkeit, blindem Autoritätsgehorsam oder falschen Anreizen.⁷ Das Innenleben von Organisationen ist komplex und ihre Mitglieder müssen häufig Entscheidungen treffen, ohne alle mit ihnen verbundenen Folgen abschätzen zu können. In den vernetzten Prozessen des Organisationslebens kann ein falscher Schritt oder die Verbindung einiger scheinbar harmloser Fehler, besonders im Kontext komplexer technischer Systeme, zu einem

»Systemunfall« führen.⁸ In einer globalisierten Welt sind die Opfer solcher »Systemunfälle« mitunter nicht nur die lokale Bevölkerung, sondern auch weit entfernt lebende Personen, die nichts getan haben, was einen solchen Schaden rechtfertigen würde, aber oft das schwächste Glied in den globalen Wirtschaftsketten sind.

Die moralischen Herausforderungen des Organisationslebens bleiben der Öffentlichkeit oft verborgen: Sie geschehen hinter den anonymen Fassaden der Organisationen. Manchmal ist es den Angestellten nicht einmal erlaubt, auftretende Probleme mit ihren Familien oder Freunden zu besprechen. Sie werden erst dann zu einer öffentlichen Angelegenheit, wenn eine Katastrophe eingetreten ist und die juristische Maschinerie in Gang kommt – oder wenn ein Whistleblower an die Öffentlichkeit geht beziehungsweise Informationen über mögliche Missstände an die Medien weiterreicht. In den vergangenen Jahren gab es zahlreiche prominente Fälle von Whistleblowing und Informationsweitergabe.⁹ An ihnen entzündeten sich heftige Kontroversen: Manche sehen in solchen Personen gefährliche Einzelgänger, während andere sie als die moralischen Helden unserer Zeit betrachten. Was aber, wenn die durch Whistleblower und Geheimnisverräter aufgedeckten Fälle hinsichtlich moralischer Fragen des Organisationslebens bloß die Spitze des Eisbergs darstellen? Während wir, insbesondere nach der großen Finanzkrise, eine Menge über *Marktversagen* gehört haben und Regierungen regelmäßig des *Regierungsversagens* beschuldigt werden, ist *Organisationsversagen*, und vor allem *moralisches Organisationsversagen*, bloß selten ein Thema. Die vorliegende Studie versucht, diese Lücke zu schließen und die Diskussion darüber anzustoßen.

Große Organisationen, insbesondere große Unternehmen, gehören zu den mächtigsten Akteuren der gegenwärtigen globalisierten Welt.¹⁰ Die regulatorische Macht von Nationalstaaten, die das Verhalten von Organisationen von außen bremsen könnte, befindet sich seit längerer Zeit im Niedergang. Individuen fühlen sich oft machtlos angesichts großer Organisationen, obwohl ein weithin geteiltes Gefühl dafür besteht, dass moralischer Wandel nötig ist und auch Organisationen sich ändern müssen. Die Art, wie wir uns mit Organisationen eingerichtet haben scheint den Geistern in Goethes »Zauberlehrling« zu ähneln: Wir haben sie gerufen und jetzt werden wir sie nicht mehr los.¹¹ Die Analyse der moralischen Herausforderungen des Organisationslebens ist ein erster Schritt, die

Strategien zu verstehen, die uns für die Rückeroberung dieser Geister zur Verfügung stehen.¹² Wir müssen grundlegende Fragen stellen, wenn wir »das System zurückerobern« und es mit unseren wohlüberlegten moralischen Überzeugungen in Einklang bringen wollen – zu Arbeitsteilung, Hierarchien, der Verantwortung für Wissen, den Beziehungen zur eigenen Rolle innerhalb der Organisation und zu vielen anderen Problemen.

Es könnte der Eindruck entstehen, dass das goldene Zeitalter der Organisationen schon längst vorüber sei und sie in den 60er oder 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ein wertvolleres Studienobjekt dargestellt hätten. Damals schrieb John K. Galbraith über den »Neuen Industriestaat«, indem er die Mechanismen großer Firmen mit dem ungezügelter Spiel von Angebot und Nachfrage auf dem freien Markt kontrastierte.¹³ Seitdem sind die monolithischen Strukturen großer Firmen flexibleren und mitunter kurzlebigeren Strukturen gewichen, zugleich sind die Märkte sehr viel mächtiger und dynamischer geworden. Allerdings ändert all dies nichts an der Tatsache, dass Organisationen eine ungemein einflussreiche Rolle in unseren Gesellschaften spielen. Wie James K. Galbraith, der Sohn von John K., im Jahr 2007 in Erinnerung an den vierzigsten Geburtstag des Buchs seines Vaters schrieb:

Es ist unmöglich, die Welt der Heuschrecken, der informationstechnologischen Blase, des Kontrollbetrugs, der bizarren Symbiose, die derzeit zwischen dem post-kapitalistischen Amerika und dem post-kommunistischen China besteht, und vor allem des Big Government-, Big Corporation-, Beltway-Boom-Republikanismus von George Bush, durch die Linse freier und kompetitiver Märkte zu begreifen. Die Ideen aus *The New Industrial State* – eine Ökonomie der Organisationen, Informationen, Kontrolle und Macht – sind andererseits genau das, was wir brauchen.¹⁴

Vierzehn Jahre später fokussieren sich unsere Ängste gegenüber Organisationen zumeist auf die Giganten des Internet-Zeitalters wie Google, Facebook oder Amazon. Mit Sicherheit haben diese Organisationen ganz eigene Merkmale und bieten Anlass für zahlreiche komplexe, normative Fragen. Aber sie sind auch genau das: große Organisationen. In den letzten

Jahrzehnten hat die Gewohnheit, unsere ökonomischen Systeme als »Marktwirtschaften« zu denken, viele derjenigen Fragen in den Schatten gestellt, die durch die Strukturen von Organisationen aufgeworfen werden.^[1] Es wird sich zeigen, ob die Veränderungen, die unter den Begriffen »Plattformkapitalismus« oder »Gig-Economy« firmieren, Organisationsstrukturen wirklich obsolet machen werden. Es könnte sich bei all dem durchaus auch um alten Wein in neuen Schläuchen handeln – oftmals zu schlechteren Bedingungen für die Einzelnen, aber weiterhin mit all den moralisch beunruhigenden Eigenschaften von Organisationen. Aus Gründen, die ich später in diesem Buch, besonders in [Kapitel 4](#), besprechen werde, bin ich skeptisch, ob Organisationsstrukturen in nächster Zeit verschwinden werden. Wahrscheinlicher ist, dass sie auch weiterhin ein essentieller Teil sowohl der Privatwirtschaft als auch der öffentlichen Verwaltung sein werden – und dass daher ihre moralische Qualität auch weiterhin Anlass zur Sorge bieten wird.

Das Fehlen einer öffentlichen Diskussion über die moralische Dimension von Organisationen deckt sich mit ihrer Vernachlässigung im akademischen Raum. Wahrscheinlich liegt das auch an der Tatsache, dass Organisationen auf der Meso-Ebene des sozialen Lebens liegen, zwischen den Mikro-Fragen individueller Moral und den Makro-Fragen gerechter sozialer Strukturen. Emmet, deren Werk eine der wenigen Ausnahmen von dieser allgemeinen Vernachlässigung darstellt, stellte im Jahre 1966 fest: »[W]ährend viele unserer drängendsten moralischen Probleme aus der Tatsache erwachsen, dass wir zunehmend in großen Organisationen leben müssen, wird ein Großteil der Moralphilosophie immer noch auf eine Weise betrieben, die davon ausgeht, dass Moralität eine Angelegenheit unmittelbarer persönlicher Beziehungen ist.«^[16] Das scheint auch heute noch zu gelten: Während viele Diskussionen innerhalb der Moralphilosophie auf die ein oder andere Weise für das Organisationsleben relevant sind, findet sich kaum eine systematische Analyse seiner spezifischen moralischen Herausforderungen.

Ähnlich verhält es sich in der politischen Philosophie: Kaum ein Theoretiker diskutiert explizit große Organisationen, wie beispielsweise Firmen oder öffentliche Bürokratien. Wie Néron bemerkte: »Kein zeitgenössischer Theoretiker der Gerechtigkeit scheint sich eine gerechte Gesellschaft vorzustellen, in der Organisationen keine Rolle spielen, also

scheint daraus zu folgen, dass Gerechtigkeitstheorien dazu imstande sein müssten, etwas über die Arten von Organisationsbeziehungen und Führungsstrukturen zu sagen, die akzeptabel oder inakzeptabel sind.«^[17] Ein Grund dafür, warum dies nicht der Fall ist, mag in der Trennung sowie dem Mangel an Kommunikation zwischen der politischen Philosophie und der Unternehmensethik liegen.^[18] Ein weiterer Grund könnte darin bestehen, dass der Fokus auf Gerechtigkeitsprinzipien anstatt auf den Institutionen liegt, die diese Prinzipien in die Praxis umsetzen würden, ein Ansatz, der die analytische politische Philosophie im Nachgang zu Rawls' *Eine Theorie der Gerechtigkeit* dominiert hat.^[19]

Aber Organisationen sind zu mächtig und für unsere Gesellschaften zu bedeutsam, als dass man sie in der normativen Theorie derart vernachlässigen dürfte. Zwar wurden Organisationen, insbesondere Unternehmen, als verantwortungslose Monster beschrieben, die unfähig seien, moralisch zu handeln und die auch ihre Angestellten dieser Fähigkeit berauben würden.^[20] Aber sie können auch zum Guten wirken – wenn sie im Bereich des moralisch Erlaubten bleiben und Individuen dabei unterstützen, dies ebenfalls zu tun. Im Jahr 1999 schlugen Phillips und Margolis die »Organisationsethik« als ein neues Forschungsfeld vor, was zu einer Debatte darüber Anlass gab, wie ein solches Feld entwickelt werden könnte.^[21] Bislang gab es jedoch nur wenige Reaktionen auf ihren Aufruf.^[22] Dieses Buch versucht, die »Black Box« der Organisationen zu öffnen, um sie der normativen Theoriebildung zugänglich zu machen. In [Abschnitt 1.2](#) werde ich detaillierter besprechen, was ich unter »Sozialphilosophie« als einem Ansatz zur Untersuchung der Meso-Ebene des sozialen Lebens verstehe. Die folgenden Abschnitte legen dar, wie ich »das System« verstehe und warum es »zurückerober« werden muss (1.3). Zudem geben sie eine Übersicht über die Struktur dieser Studie.

1.2 Organisationen theoretisch erfassen: Sozialphilosophie auf der Meso-Ebene

Die Untersuchung der moralischen Dimensionen des Organisationslebens führt zu Themen, die auf der Meso-Ebene zwischen individueller Moral und

den grundlegenden sozio-politischen Institutionen einer Gesellschaft liegen. Sie zielt auf ein besseres Verständnis des Zusammenspiels von Individuen und Organisationen und fragt danach, wie die Verletzung grundlegender moralischer Normen verhindert werden kann, ohne dabei Individuen oder Organisationen zu überfordern. In diesem Sinne ist sie Teil dessen, was ich »Sozialphilosophie« nennen werde: Ein Ansatz, der Individuen-im-sozialen-Kontext betrachtet, ohne dabei die Existenz individueller Verantwortung *oder* die Bedeutung institutioneller Kontexte zu leugnen. Ein solcher Ansatz stellt in meinen Augen eine notwendige Ergänzung der traditionellen Felder der Moralphilosophie sowie der politischen Philosophie dar.

Aus Sicht der Moralphilosophie verwandelt sich die Frage zum Verhältnis von Sozial- und Moralphilosophie in die Frage, warum man sich auf *Individuen-im-sozialen-Kontext* konzentrieren sollte, und nicht *in Gänze* auf das Individuum und seine moralischen Entscheidungen. Kurz gesagt lautet die Antwort wie folgt: Für gewöhnlich betrachten wir uns als rationale, autonome Individuen, die durch gute Gründe motiviert werden und verantwortliche Entscheidungen treffen. Diese Vorstellung bildet die Basis für den Großteil unserer moralischen Überlegungen. Allerdings zeigen zahlreiche Formen empirischer Evidenz, von der Geschichtswissenschaft über die Soziologie bis hin zur Psychologie, die Bedeutung sozialer Kontexte für moralisches Handeln und menschliches Handeln generell. Sie formen nicht nur über die Zeit hinweg unsere Identität, sondern beeinflussen auch konkrete Entscheidungen im Hier und Jetzt. Wie es ein Psychologe ausdrückte: »Moralisches Handeln ist eine Funktion sowohl des Geistes als auch der Umwelt.«²³ Oder in einer anderen Metapher gefasst: »Das rationale Handeln des Menschen [...] wird von einer Schere geformt, deren zwei Klingen die Struktur des Handlungskontextes und die Verarbeitungsfähigkeiten der handelnden Person sind.«²⁴

Die Evidenz der Bedeutung des sozialen Kontextes hat manche Autoren veranlasst den »Tod des Subjekts«²⁵ zu verkünden oder zumindest einen »Mangel an Charakter«.²⁶ Solche Reaktionen laufen jedoch Gefahr, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Wir können die Bedeutung des sozialen Kontextes anerkennen und dennoch darauf bestehen, dass Individuen verantwortliche Entscheidungsträger und daher auch die Adressaten moralischer Normen sind. Auf Gründe zu reagieren und andere für ihre

Entscheidungen und Handlungen verantwortlich zu machen, sind *selbst* menschliche Praktiken und daher Teil des Kontextes, in dem wir handeln.

Womöglich könnten menschliche Wesen gar keine moralisch verantwortlichen Personen werden, hätten sie nicht die Möglichkeit, an solchen Praktiken teilzuhaben. Manche sozialen Kontexte sind verantwortlicher Entscheidungsfindung dienlicher als andere und somit auch geeigneter, Individuen moralisch verantwortlich zu machen. Allerdings fallen solche sozialen Kontexte nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich im Laufe der Geschichte und werden durch menschliche Praktiken erhalten – oder vernachlässigt, unterwandert, oder zerstört. Statt also »das Subjekt« abzuschaffen, sollte aus unserer Abhängigkeit von sozialen Kontexten eine geteilte Verantwortung für das Erschaffen und Erhalten von Kontexten folgen, die autonomem und verantwortlichem Entscheiden und Handeln zuträglich sind.

Diese Kontexte, in denen Individuen entweder auf moralisch verantwortliche Weise handeln oder solches Handeln unterlassen, sind wiederum in die umfassenderen institutionellen Strukturen einer Gesellschaft eingebettet, die traditionell das Feld der politischen Philosophie sind. Allerdings hat die politische Philosophie bloß selten nach den Anforderungen an diese Strukturen gefragt, die sich aus der Tatsache ergeben, dass in ihnen Organisationen – zusammen mit den Institutionen anderer sozialer Sphären – eine bedeutende Rolle in der Gestaltung derjenigen Strukturen auf der Meso-Ebene spielen, in denen individuelles Entscheiden und Handeln stattfinden.²⁷ Aus diesem Grund muss die politische Philosophie mit ihrem Fokus auf die Makroebene der gesellschaftlichen Institutionen um einen Ansatz ergänzt werden, der sich auf die Meso-Ebene konzentriert. Und in diesem Sinne bildet die Sozialphilosophie als derjenige Ansatz, der sich explizit auf die Meso-Ebene bezieht, die Verbindung zwischen Moral- und politischer Theorie.

Wie bereits deutlich geworden sein sollte, fasse ich unter dem Begriff »Organisation« nicht nur Unternehmen, sondern auch öffentliche Bürokrationen. Politische Philosophinnen haben die soziale Welt oft in den »privaten« und den »öffentlichen« Raum aufgeteilt, wobei Unternehmen ersterem und öffentliche Bürokrationen letzterem zugeordnet wurden. Obwohl diese Unterscheidung von verschiedenen Seiten kritisiert wurde, ist sie tief im politischen Denken von sowohl Theoretikern als auch Laien verankert.

Die Organisationstheorie hingegen hat eine lange Tradition darin, öffentliche und private Organisationen gemeinsam zu behandeln.²⁸ Während sie nicht verneint, dass es Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen gibt, konzentriert sie sich darauf, was sie *gemeinsam* haben. Das trifft auch auf mein Vorhaben zu, allerdings möchte ich statt eines deskriptiven Ansatzes von Organisationen – der insofern implizit normativ sein könnte, als er an die *Funktionalität* von Organisationen gebunden ist²⁹ – einen explizit normativen Ansatz formulieren: Ich konzentriere mich auf die *moralische* Dimension, die Organisationen gemeinsam haben.³⁰

In der Diskussion der moralischen Dimension von Organisationen müssen zwei Fallstricke vermieden werden. Der erste besteht darin, Organisationen als Räume zu verstehen, die jenseits des Geltungsbereichs der Moral liegen und daraus zu schließen, dass moralisches Handeln in ihnen keinerlei Rolle spielen würde. Manche Ansätze, die sich auf den »systemischen« Charakter von Organisationen fokussieren – und auf die ich unten kurz eingehe – leugnen implizit oder explizit, dass Organisationen Räume sind, in denen Individuen auf eine mehr oder weniger moralische Weise handeln könnten. Sollte das der Fall sein, wäre es sinnlos, Organisationen zum Gegenstand normativer Theoriebildung zu machen. Aber Organisationen sind, obwohl sie unter spezifischem Druck stehen und manchmal einer »Eigenlogik« zu folgen scheinen, von Menschen erschaffene Strukturen und es gibt keinerlei Grund, anzunehmen, dass sie *prinzipiell* von moralischen Erwägungen ausgeschlossen werden könnten oder sollten. Vielmehr müssen ihre spezifischen Eigenschaften sorgfältig analysiert werden, um verstehen zu können, ob und warum wir moralische Fragen auf andere Art und Weise beantworten sollten, wenn sie innerhalb von Organisationen anstatt in anderen sozialen Kontexten auftreten.

Der zweite Fallstrick ist spiegelbildlich zum ersten: Er besteht darin, die spezifischen Eigenschaften von Organisationen nicht ernst zu nehmen und sie so zu behandeln, als würde sich ihr moralisches Leben nicht von demjenigen in anderen sozialen Bereichen unterscheiden. Das Innenleben von Organisationen unterscheidet sich sowohl von der Intimität, die Gruppen eigen ist, deren Mitglieder unmittelbaren Kontakt untereinander haben, als auch von der Anonymität des freien Marktes oder anderer Großinstitutionen. Dieses Innenleben bringt Herausforderungen mit sich, die in anderen sozialen Bereichen schlichtweg nicht oder zumindest nicht in

der gleichen Form vorliegen. Um einige Themen vorwegzunehmen, die im Verlauf dieses Buches diskutiert werden: Organisationen stützen sich stark auf formale Regeln, was Fragen danach aufwirft, wie ernst diese Regeln zu nehmen sind und wie sie sich zu *moralischen* Regeln verhalten. In Organisationen gibt es Arbeitsteilung und entsprechend auch eine Teilung von Wissen, woraus neue Herausforderungen erwachsen, vor die unser moralisches Handeln in anderen Kontexten nicht gestellt wird. Organisationen haben jeweils eigene Kulturen, die durch individuelles Handeln beeinflusst werden und die es leichter oder auch schwieriger machen können, moralisch korrekt zu handeln. Schließlich handeln Individuen innerhalb von Organisationen nicht als Privatpersonen oder politische Bürgerinnen, sondern haben bestimmte Rollen inne, was Fragen über die Beziehungen zwischen ihrer privaten Moral und der Moral, oder dem Mangel an Moral, ihrer Rolle aufwirft.^[31] In all diesen Bereichen gibt es komplexe Zusammenhänge zwischen dem, was Individuen, und dem, was Organisationen tun – und was sie jeweils tun *sollten*.

Die Sozialphilosophie, die diese Fragen auf der Meso-Ebene zwischen individueller Moral und umfassenderen institutionellen Strukturen untersucht, bedarf hierzu eines Zugangs zu den infrage stehenden sozialen Praktiken. Werden allgemeine Fragen zum Wesen der Moral untersucht, stellt sich keine damit vergleichbare Herausforderung: Als menschliche Wesen sind wir bereits Teil der moralischen Gemeinschaft und nehmen an zahlreichen moralischen Praktiken teil.^[32] Wenn allerdings ein Forschungsinteresse hinsichtlich *spezifischerer* Praktiken besteht, steht nicht in jedem Fall die Perspektive eines Teilnehmenden zur Verfügung. Daher müssen Wege gefunden werden, um einen Zugang zu diesen sozialen Bereichen zu gewinnen.

Es gibt selbstverständlich eine Vielzahl an Theorien über Organisationen aus soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher oder psychologischer Perspektive. Die »Organisationstheorie« ist selbst ein großes Forschungsfeld.^[33] Aber diese Literatur wendet sich nur selten moralischen Fragen zu. Zudem bietet sie nur selten die Art von Innenperspektive, die dabei helfen würde, die *Bedeutung* sozialer Praktiken von innen heraus zu verstehen. Nur sehr wenige Ansätze liefern »dichte« Beschreibungen dessen, was es bedeutet, in einer Organisation zu arbeiten und moralischen Herausforderungen aus einer organisationalen Rolle

heraus zu begegnen. Es gibt einige wenige literarische Werke mit solchen Beschreibungen,³⁴ aber im Großen und Ganzen scheint das Organisationsleben für Romanautorinnen kein allzu faszinierendes Thema zu sein, vielleicht, weil sie die herkömmliche Meinung akzeptiert haben, dass Organisationen technische, maschinengleiche Phänomene seien, in denen tiefe moralische Fragen und die menschlichen Leidenschaften, die sie entfachen könnten, keinen Platz hätten.

Als ich mich für die moralischen Dimensionen des Organisationslebens zu interessieren begann, hatte ich daher das Gefühl, mehr tun zu müssen, um ein Gespür dafür zu bekommen, was es für moralische Akteure bedeutet, in Organisationen zu arbeiten. Ich entschied mich dazu, mit denjenigen zu sprechen, die mir etwas darüber sagen könnten: Praktikerinnen mit unmittelbaren Erfahrungen aus dem Organisationsleben. Dabei habe ich eine Schneeballmethode verwendet um Menschen in einer Vielzahl von öffentlichen und privaten Organisationen zu kontaktieren, von Berufsanfängerinnen bis hin zu Vorstandsmitgliedern, Spezialistinnen und Managerinnen. Die 32 von mir geführten Interviews waren semi-strukturiert und um Themen wie moralische Konflikte oder die Beziehung zur eigenen organisationalen Rolle gruppiert. Allerdings stellte ich fest, dass die interessantesten Geschichten und Einsichten oft dann zum Vorschein kamen, wenn die Unterhaltung sich von meinem Leitfaden entfernte, weshalb ich versuchte, meinen Gesprächspartnerinnen die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Fragen und Reflexionen darüber, was sie als die wichtigsten moralischen Dimensionen des Organisationslebens ansahen, zur Sprache zu bringen. Diese Interviews waren eine unschätzbare wertvolle Quelle für Einsichten und halfen mir zu verstehen, was es bedeutet, als das berüchtigte »Rädchen im Getriebe« zu arbeiten – und dennoch seine moralische Verantwortung nicht aufzugeben. In manchen Kapiteln dieses Buches nutze ich Geschichten aus diesen Interviews als Ausgangspunkt für die Diskussion der moralischen Herausforderungen des Organisationslebens.³⁵

1.3. »Das System« zurückerobern

Für viele besteht zwischen den Begriffen »Organisation« und »Moral« keine natürliche Verbindung. Lange Zeit wurden Organisationen auf eine Art betrachtet, die blind für die moralischen Dimensionen des Organisationslebens war. Die überwältigende Mehrheit etablierter Theorien über Organisationen diskutieren deren vermeintliche Tugenden wie Effizienz, Schlankheit oder »Kundenorientierung« und die entsprechenden Sünden wie Ineffizienz, eine lasche, unterdurchschnittliche Leistung oder den Widerstand gegen Veränderungen. Aber sie alle betrachten Organisationen anhand rein funktionaler Begriffe, wodurch moralische Fragen an den Rand gedrängt werden. Diese scheinbare Amoralität von Organisationen wird in der Metapher des »Systems« eingefangen: Aus dieser Perspektive sind Organisationen Teil eines mächtigen »Systems«, das einer »Eigenlogik« jenseits allen menschlichen Handelns folgt.³⁶

Dieser »systemische« Charakter von Organisationen wurde beispielsweise in Theorien der funktionalen Differenzierung beschrieben. Ihnen liegt die Idee zugrunde, dass Organisationen, zusammen mit anderen Institutionen, gemäß einer Logik funktionieren, die sich von der Logik des alltäglichen Lebens, die von moralischen Normen durchdrungen ist, unterscheidet. Das vielleicht bekannteste Beispiel solch einer theoretischen Perspektive ist Jürgen Habermas' Unterscheidung zwischen »der Lebenswelt« und »dem System«.³⁷ »Das System« beschreibt die sozialen Sphären, in denen nicht-intendierte, nicht-kommunikative Formen der Koordination stattfinden, insbesondere die Marktwirtschaft.³⁸ Im »System« gibt es keinen Platz für moralisches Handeln, da es keinen Platz für *irgendein* intentionales Handeln gibt. Vielmehr steuern »systemische Mechanismen [...] einen von Normen und Werten weitgehend abgehängten sozialen Verkehr, nämlich jene Subsysteme zweckrationalen Wirtschafts- und Verwaltungshandelns, die sich nach Webers Diagnose gegenüber ihren moralisch-praktischen Grundlagen verselbstständigt haben.«³⁹ Werden Organisationen als Teile eines solchen »Systems« verstanden, scheint es sinnlos, sie aus einer normativen Perspektive heraus betrachten zu wollen. Eine solche Herangehensweise suggeriert, dass Organisationen »wie Maschinen« sind und es »ein Kategorienfehler [wäre], zu meinen, dass eine Maschine die Prinzipien der Moral beachten könnte«, wie Ladd es einmal ausgedrückt hat.⁴⁰

Aber Organisationen sind von Menschen geschaffene Institutionen; insofern sie einen »systemischen« Charakter haben, rührt dieser daher, dass er durch von Menschen entworfene Pläne hervorgebracht wurde, die wiederum von den Narrativen und Theorien über Organisationen abhängen, die den Gestaltern dieser Institutionen als Orientierung dienen. Die Organisationen unserer Tage sind durchdrungen von Ideen der Vergangenheit, die nun wirksam werden und unserer Realität ihren Stempel aufdrücken.^[41] Möglicherweise fußen diese Ideen auf Prämissen, die unsere heutige soziale Realität nicht mehr adäquat abbilden. So gehen sie beispielsweise oft implizit von einer institutionellen Arbeitsteilung aus, in der der Nationalstaat eine Art letzte moralische Instanz ist, die die Organisationen von moralischer Verantwortung entlastet und es ihnen erlaubt, zielgerichtet ihre eigenen Zwecke zu verfolgen. Viele ökonomische Theorien haben Organisationen auf ebenjene Weise in den Blick genommen – insofern sie diese überhaupt theoretisch erfasst haben. Seit dem 19. Jahrhundert haben sie Menschen als rationale Nutzenmaximierer betrachtet und nach »Gesetzen« im sozialen Raum gesucht, ähnlich der Gesetze der Newton'schen Physik. Dieser moralfreie, funktionale Ansatz der Wirtschaftswissenschaften, der sich allein auf Effizienz konzentriert, ist bis in die Kapillaren des Organisationslebens eingesickert und hat dort moralische Fragen verdrängt.

Allerdings hat dieser die organisationalen Praktiken so stark prägende ökonomistische Ansatz möglicherweise mehr Schaden angerichtet als Gutes getan. In den kritischen Worten Sumantra Ghoshals: »Schlechte Managementtheorien zerstören gute Managementpraktiken«.^[42] Die Theorien, gegen die sich seine Kritik wendet, gehen allgemein davon aus, dass Individuen sich opportunistisch verhalten, und suggerieren, dass diesem Opportunismus mit Zuckerbrot und Peitsche begegnet werden sollte.^[43] Managementstudien behaupteten, über wissenschaftliche Kenntnisse auf Basis mathematischer Modelle zu verfügen, statt anzuerkennen, dass es in menschlichen Angelegenheiten keinen Determinismus gibt.^[44] Zudem gilt, dass, wie Ghoshal es ausdrückt, »Business Schools durch die Verbreitung ideologisch inspirierter, amoralischer Theorien ihre Studentinnen aktiv von jeglichem Sinn für moralische Verantwortung befreit haben«.^[45] Sie haben Konzeptionen und Vorstellungen geschaffen, die eine »skrupellos treibende, strikt von oben

herab wirkende, auf Befehle und Kontrolle fokussierte, vom Shareholder-Value besessene und bedingungslos am Sieg orientierte« Form von Führung befördert haben.⁴⁶

Es überrascht also nicht, dass manche Organisationen eher als »System« denn als von Menschen erschaffene Institutionen erscheinen. Aber nicht nur auf diese Weise haben bestimmte theoretische Perspektiven unser Bild von Organisationen verzerrt. Aufgrund der zu ihrer Beschreibung verwendeten Ansätze sind viele Eigenschaften von Organisationen faktisch unsichtbar geworden. So betrachten beispielsweise viele ökonomische Theorien die soziale Welt als ein Netz von Verträgen zwischen vollkommen rationalen Individuen. Das bedeutet, dass Phänomene wie Macht, kulturelle Einflüsse oder andere als »soziologisch« verstandene Faktoren entweder ignoriert oder wegerklärt wurden.⁴⁷ Bündel von Verträgen zwischen atomistischen Individuen erscheinen auf diese Weise als absolut harmlos, was die Macht, über die Organisationen heutzutage verfügen, nicht im Ansatz adäquat abbildet. Der Organisationstheorie, oder zumindest einigen ihrer Varianten, sind solche Phänomene eher bewusst geblieben. Allerdings waren Organisationstheoretikerinnen, wie auch Wirtschaftswissenschaftlerinnen, mit einer anderen Form methodologischer Blindheit geschlagen: Zu einem großen Teil ignorierten sie Fragen zu den moralischen Dimensionen individuellen oder organisationalen Verhaltens.

Wenn also der »systemische« Charakter von Organisationen beschworen wird, muss sorgfältig zwischen theoretischen Ansätzen und sozialen Realitäten unterschieden werden – und zugleich anerkannt werden, wie diese Ansätze jene Realitäten beeinflusst haben könnten. Die zentrale Frage lautet, ob wir uns Organisationen auch anders vorstellen und sie auch anders gestalten können: Menschlicher und eher im Einklang mit den moralischen Normen, die wir in anderen Sphären unseres Lebens für selbstverständlich halten. Hierfür muss anerkannt werden, dass ihre Strukturen nicht in Stein gemeißelt und nicht durch eine unabhängige, unabänderliche »Logik« vorherbestimmt sind. Daraus folgt jedoch nicht, dass der spezifische Charakter von Organisationen geleugnet werden sollte; schließlich müssten wir ihre charakteristischen Eigenschaften kaum aus einer normativen Perspektive heraus untersuchen, wenn es solche Eigenschaften nicht gäbe. Die spezifischen Charakteristika von Organisationen anzuerkennen ist allerdings durchaus damit vereinbar, eine

amoralische, rein funktionale und »systemische« Vorstellung von Organisationen zurückzuweisen – zumindest werde ich diese Position im Verlauf dieser Untersuchung verteidigen.

Mit der »Rückeroberung« des Systems meine ich eine Neuorientierung des Organisationslebens, sodass es innerhalb des Bereichs verbleibt, der durch jene grundlegenden moralischen Normen definiert wird, die wir alle teilen. Mit dem Begriff »Moral« beziehe ich mich nicht auf hochtrabende Ideale wie Altruismus oder Gemeinschaftssinn. In unseren pluralistischen Gesellschaften muss die Tatsache ernst genommen werden, dass Moral für verschiedene Personen unterschiedliches bedeuten kann. Aber es gibt einen gemeinsamen Kern der Moral, der grundlegende Normen beinhaltet, darunter die Norm, andere Personen als moralisch Gleiche zu respektieren, die Norm, anderen nicht zu schaden, sowie die Norm, nicht zu kollektivem Schaden beizutragen.⁴⁸ Während es an den Rändern unterschiedlicher Theorien einige Meinungsverschiedenheiten darüber geben mag, wie solche grundlegenden Normen zu verstehen sind, gibt es auch eine beträchtliche Übereinstimmung – und in sozialen Sphären jenseits von Organisationen erkennen wir diese Tatsache für gewöhnlich auch an.

Innerhalb von Organisationen scheint hingegen etwas vorzuherrschen, das wie eine Mischung aus Unwillen und Unfähigkeit anmutet, sich mit moralischen Normen zu befassen. In gewisser Hinsicht ist das nicht überraschend: Über Jahre hinweg ist das Organisationsleben von moralfreien Theorien und Narrativen durchdrungen worden, sodass vielen Organisationen und den in ihnen aktiven Individuen die Erfahrung fehlt, moralisches Vokabular zu nutzen und anzuwenden. Bird und Waters haben das die »moralische Stummheit« vieler Managerinnen genannt: Ihre Unfähigkeit, moralische Fragen *als* moralische Fragen zu durchdenken, was die Tendenz verstärken kann, sie letztlich gar nicht erst zu durchdenken.⁴⁹ Individuen, die sich *tatsächlich* um moralische Probleme kümmern, müssen oft große Anstrengungen unternehmen, um diese Probleme in eine Sprache der Legalität oder Effizienz zu »übersetzen«, beispielsweise dadurch, dass sie unmoralische Praktiken als »Reputationsrisiken« und somit als Gefahr für die Effizienz präsentieren.⁵⁰

Es gibt viele voneinander unabhängig Gründe für die Zurückweisung ökonomistischen Denkens, besonders, wenn es auf Organisationen angewendet wird. Selbst aus einer rein funktionalen Perspektive heraus hat

es sich nicht als erfolgreich erwiesen, Organisationen als Maschinen zu betrachten, in denen menschliche Wesen als rein eigennützige Geschöpfe allein durch finanzielle Anreize gesteuert werden.⁵¹ Wichtiger ist jedoch, dass Organisationen aus einer *moralischen* Perspektive neu gedacht werden müssen.⁵² Über die moralischen Dimensionen des Organisationslebens zu reden ist eine Kulturtechnik, die unsere Gesellschaften zu einem gewissen Grad wieder neu lernen müssen, da sie über Jahrzehnte hinweg von einer aggressiv auftretenden, ökonomistischen und folglich amoralischen Rhetorik verdrängt wurde. Organisationen müssen ein Selbstverständnis, eine Kultur und organisationale Strukturen wiedergewinnen, die es ihnen erlauben, die Aufmerksamkeit für grundlegende moralische Normen als eine ihrer zentralen Verantwortlichkeiten zu betrachten, unabhängig davon, was sie sonst tun und welche anderen Verantwortlichkeiten sie sonst haben mögen. Habermas warnte vor der »Kolonialisierung« der »Lebenswelt« durch »das System«,⁵³ wobei er die »systemischen« Eigenschaften als gegeben annahm. In gewisser Hinsicht will ich zeigen, dass eine umgekehrte Kolonialisierung stattfinden sollte: Wir sollten Organisationen – und letztlich auch »das System« als Ganzes – als Räume konzeptualisieren und gestalten, in denen die moralischen Normen, die wir in der Lebenswelt für selbstverständlich halten, ernst genommen werden und in denen moralisches Handeln sowie moralische Verantwortung einen Platz haben.

Eine andere Art, das Vorhaben dieses Buches zu verstehen, besteht darin, es als eine Neubewertung der »moralischen Arbeitsteilung«⁵⁴ zwischen Individuen, Organisationen und dem umfassenderen institutionellen Rahmen zu beschreiben: Wer ist wofür, und aus welchem Grund, moralisch verantwortlich? Mit diesem Vorgehen stelle ich die unter Praktikerinnen ebenfalls weit verbreitete Annahme infrage, dass alles, was für die Moralität von Organisationen zählt, ein guter rechtlicher Rahmen ist.⁵⁵ Diese Antwort ist nicht nur deshalb unzureichend, weil Organisationen in unserer globalisierten Welt oft in Kontexten handeln müssen, in denen die rechtlichen Rahmenbedingungen offensichtlich ungenügend sind. Wichtiger ist, dass selbst dort, wo vernünftige rechtliche Rahmenbedingungen herrschen, diese nicht alle moralischen Angelegenheiten des Organisationslebens abdecken können. Rechtliche Werkzeuge sind ein zu stumpfes Instrument, um alle moralischen Probleme behandeln zu können, besonders im Hinblick auf zwischenmenschliche

Beziehungen und den bereits weiter oben formulierten Imperativ, Verletzungen der Norm moralischer Gleichheit zu verhindern.

In unserer heutigen Welt müssen wir die Teilung der moralischen Arbeit anpassen, und zwar derart, dass Organisationen daran gehindert werden, die seelenlosen »Systeme« oder unmoralischen »Monster« zu sein, als die sie manchmal beschrieben wurden. Es gibt einfach zu viele drängende moralische Fragen um uns herum, als dass wir solch ein »System« unsere Leben beherrschen lassen sollten. Vielleicht ist »das System« aufgrund der Tatsache so mächtig, dass wir uns selbst zu lange erzählt haben, dass es keine Alternativen gäbe, und dass wir Verantwortlichkeiten derart umhergeschoben haben, dass jede und jeder einzelne von uns sich machtlos fühlt. Durch ein besseres Verständnis davon, wie bestimmte »systemische« Zwänge entstehen und wie wir mit ihnen umgehen können, werden wir fähig, »das System zurückzuerobern« und mit den Normen der »Lebenswelt« zu rekolonialisieren.

1.4. Die Struktur des Buches

In [Teil I](#) dieser Untersuchung werde ich die konzeptionellen Grundlagen meines Arguments, wie das »System zurückerobert« werden kann, darlegen: Ich bespreche die Bedeutung von Kontexten für menschliches Handeln, die moralischen Normen, auf die sich die späteren Diskussionen stützen, und die Konzeption von Organisationsstrukturen, auf die ich mich konzentriere.

[56](#)

[Kapitel 2](#), »Moralische Verantwortung, sozial eingebettet«, bespricht die Herausforderungen für die Idee moralisch verantwortlichen Handelns, die jüngeren – und einigen weniger jüngeren – empirischen Studien der Sozialpsychologie entstammen, die das uns bekannte verantwortliche Subjekt »aufzulösen« scheinen. Gegen diese Perspektive werde ich einwenden, dass wir zwar den starken Einfluss von Kontexten auf menschliches Handeln anerkennen sollten, daraus jedoch nicht folgt, dass wir die Idee verantwortlichen Handelns aufgeben müssen. Vielmehr sollten wir die Mitverantwortlichkeit von Individuen für die Kontexte, in denen sie handeln, anerkennen und reflektieren. Dieses allgemeine Argument gilt auch für Organisationen als spezifische Kontexte moralischen Handelns: Sie

können ein solches Handeln unterstützen oder unterwandern, und es ist unsere geteilte Verantwortung, dass sie ersteres statt letzterem tun.

[Kapitel 3](#), »Moralische Normen in sozialen Kontexten«, beginnt mit dem Argument für die »Allgegenwärtigkeit« der Moral: Es gibt demnach keine sozialen Sphären, die in irgendeinem Sinne »jenseits« der Moral liegen würden. Daran anschließend beschreibe ich detaillierter, von welchen moralischen Normen diese Untersuchung ausgeht: Der Norm, alle Individuen als moralisch gleich zu betrachten, sowie Normen hinsichtlich der Vermeidung individuellen sowie kollektiven Schadens. Ich verstehe diese Normen als innerhalb eines übergreifenden Konsenses verschiedener moralischer Weltanschauungen liegend und werde argumentieren, dass wir uns in einer pluralistischen Gesellschaft auf diesen Konsens konzentrieren sollten, wenn wir soziale Kontexte wie Organisationen untersuchen.

In [Kapitel 4](#), »Organisationen: Hierarchien geteilter Arbeit«, bespreche ich den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Begriff der »Organisation«. Dabei beziehe ich mich auf Einsichten der »Theorie der Firma«, um ein für Organisationen grundlegendes Prinzip nachzuvollziehen: Die Koordination von Arbeitsteilung anhand von Hierarchien. Ich werde zwischen verschiedenen Arten moralischen Fehlverhaltens unterscheiden, die innerhalb von Organisationen auftreten können, und erklären, warum ich mich auf eine von ihnen konzentrieren werde: Solches Fehlverhalten, das nicht bloß zufällig in Organisationen auftritt, sondern mit der Form der Organisation selbst verbunden ist.

[Teil II](#) dieser Studie, »Die moralischen Herausforderungen des Organisationslebens«, bespricht vier derartige moralische Herausforderungen. Dabei werde ich mich, um die Analyse dieser relevanten moralischen Dimensionen des Organisationslebens zu motivieren, jeweils auf reale Fälle aus den von mir geführten Interviews beziehen.

[Kapitel 5](#), »Die Unzulänglichkeit von Regeln«, bespricht die Probleme, die daraus erwachsen, dass Organisationen regel-basierte Strukturen sind. Unter Bezug auf die philosophische Literatur über moralische Regeln werde ich den zweiseitigen Charakter von Regeln innerhalb von Organisationen untersuchen: Demnach kommt ihnen zwar oft moralisches Gewicht zu, in bestimmten Fällen können sie jedoch auch zu ungerechten Entscheidungen führen. Dabei werde ich auch die psychologischen

Dimensionen regelbasierten Verhaltens einbeziehen, sowie die moralischen Gefahren, die mit regel- und anreizbasierten Systemen verbunden sind, in denen moralische Beweggründe »verdrängt« werden können. Um mit dem »Gehäuse« organisationaler Regeln leben zu können, müssen Individuen und Organisationen sich dieses zweiseitigen Charakters bewusst sein und entsprechende Sicherheitsvorkehrungen einrichten, damit die Regeln in der ihnen zugrunde liegenden sozialen Realität nicht zu ungerechten Entscheidungen führen – ein Unterfangen, das unendlich feinkörniger und komplexer ist als das, was Regeln fassen können.

[Kapitel 6](#), »Die Verwendung von Wissen in Organisationen«, nimmt die Themen des weiter oben bereits präsentierten Falls von Henry auf: Es bespricht, wie Organisationen als Orte der Arbeitsteilung verantwortlich mit geteiltem Wissen umgehen können. Das betrifft sowohl die Vermeidung moralisch relevanter Wissenslücken, als auch den Respekt, der Individuen als Trägern von Wissen geschuldet wird. Oftmals verhindern die hierarchischen Strukturen von Organisationen einen offenen und vorurteilsfreien Umgang mit Wissen. Nichtsdestotrotz können Organisationen versuchen, Strukturen und eine Kultur zu etablieren, in denen Individuen sich gegenseitig vertrauen und dadurch Wissen besser verwenden können. Wie Individuen als Trägerinnen von Wissen behandelt und moralisch gefährliche Wissenslücken verhindert werden können, ist dabei untrennbar miteinander verbunden, weshalb »Wissensmanagement« eine zutiefst moralische Angelegenheit ist.

[Kapitel 7](#), »Die Verantwortung für die Organisationskultur«, zielt auf ein schwer zu greifendes Thema, nämlich die kulturellen Veränderungen, die innerhalb von Organisationen stattfinden können. Organisationskulturen sind moralisch von Bedeutung, da sie moralisches Handeln mehr oder weniger stark unterstützen können, zum Beispiel, indem sie die moralischen Dimensionen von Entscheidungen und Handlungen mehr oder weniger sichtbar machen. Allerdings sind Organisationskulturen nur schwer kontrollierbar und können sich verändern, wenn Individuen neue Signale senden, die dann in »Spiralen« wiederholter Handlungen verstärkt werden. Versuche, Organisationskulturen zu »managen«, sind nicht nur mit Steuerungsfragen konfrontiert, sondern auch mit moralischen Problemen: Individuen dürfen nicht einfach »geopfert« werden, um Signale über die erwünschte Organisationskultur auszusenden. Daher kann in manchen

Fällen ein stärker »deontologisch« orientierter Ansatz erforderlich sein, um einen Wandel der Organisationskultur zu verhindern. Allerdings verweist das Phänomen der Organisationskultur auch auf die Bedeutung von Möglichkeiten zu Dialog und Austausch: Um nicht nur Signale zu senden, sondern sich auch über Gründe auszutauschen.

Kapitel 8, »Selbst und Rolle: Transformatives Handeln in Organisationen«, wendet sich der Frage zu, wie Individuen sich auf ihre organisationalen Rollen beziehen können und sollten. Auf Basis von zwei Fallstudien, die die zwei Enden eines Spektrums illustrieren, beschreibe ich die Probleme einer vollständigen Identifikation mit der eigenen Rolle sowie einer vollständigen psychischen Trennung, um dann die Prozesse der moralischen Reflexion hinsichtlich der eigenen organisationalen Rolle zu beschreiben, die moralisch verantwortlichen Individuen durchlaufen müssen. Dabei werde ich die Idee des »transformativen Handelns« entwickeln, um die Strategien zu beschreiben, anhand derer Individuen die Resultate ihrer moralischen Reflexionen in die Praxis umsetzen können. Unter Bezug auf Albert Hirschmans Unterscheidung zwischen »Abwanderung« und »Widerspruch« werde ich die verschiedenen transformativen Strategien beschreiben, die zusammengenommen zu einer Einstellung kritischer Loyalität gegenüber Organisationen führen können: Einer Loyalität, die dazu verpflichtet, die eigene Organisation moralisch »in der Spur« zu halten. Das Kapitel schließt mit der Frage, was Organisationen tun können, um moralische Reflexion und transformatives Handeln auf Seiten der Individuen zu unterstützen.

Teil III der Arbeit, »Die gesellschaftliche Rolle von Organisationen«, erweitert den Fokus vom Innenleben der Organisationen auf den institutionellen Rahmen, innerhalb dessen sie operieren. Die Gründe für die Notwendigkeit dieses Schritts finden sich implizit bereits in dem weiter oben präsentierten Fallbeispiel von Monika: Wenn Organisationen schlecht ausgestaltet sind oder falschen Arten von Druck ausgesetzt werden, können die moralischen Anforderungen zu groß werden, sodass es nur allzu menschlich ist, dass moralische Fehler passieren. Anstatt aber solche Situationen als unvermeidlich zu akzeptieren, müssen wir fragen, wie die umfassenderen institutionellen Strukturen verändert werden könnten, um solche Fehler zu vermeiden.

[Kapitel 9](#), »Organisationen innerhalb der Gesellschaft: Ein nicht-idealer Ansatz«, führt die Idee der »Bottom-Up«-Anforderungen einer gerechten gesellschaftlichen Grundstruktur ein: Die dem Innenleben von Organisationen entstammenden Voraussetzungen, die nötig sind, um die Verletzung grundlegender moralischer Normen zu verhindern. In diesem Kapitel werden einige »nicht-ideale« Vorschläge diskutiert: Ich frage danach, was im Hier und Jetzt getan werden könnte, um die moralische Bilanz von Organisationen zu verbessern. Dabei konzentriere ich mich auf den Schutz der Rechte von Individuen gegenüber Organisationen und auf die Notwendigkeit, die Frage neu zu denken, welche Organisationsformen für welche Art von Organisationen geeignet sind. So sollten bestimmte Organisationen beispielsweise vor finanziellem Druck geschützt werden, damit sie ihre Aufgaben ohne Überlastung der in ihnen arbeitenden Individuen erfüllen können.

[Kapitel 10](#), »Organisationen innerhalb der Gesellschaft: Was ist möglich?«, wechselt von der Gegenwart hin zu einer ambitioniertere, wenn auch schwieriger zu realisierenden Vision dessen, wie Organisationen neu in die Gesellschaft eingebettet werden können. Auf der Basis jüngerer Debatten in der politischen Theorie fordere ich, die Form der Aktiengesellschaft neu zu denken, sowie Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise herbeizuführen, wie der Zugang zu Wissen innerhalb der Gesellschaft verteilt wird. Dabei gehe ich auch auf Bedenken bezüglich der schädlichen Effekte der Arbeitsteilung auf Individuen ein und argumentiere, dass Arbeit auch dann sinnstiftend sein kann, wenn sie aufgeteilt ist, insbesondere dann, wenn Angestellte ein Mitspracherecht darüber haben, *wie* Arbeit organisiert wird. All dies führt zu einem Aufruf, den Raum der Organisationen zu demokratisieren: Obwohl wir immer noch wenig darüber wissen, wie demokratische Mechanismen in diesem Kontext angewendet werden könnten, gibt es gute Gründe für Demokratie am Arbeitsplatz. Den Schluss bildet eine Zusammenfassung dessen, wie diese verschiedenen Hebel dazu beitragen können, »das System zurückzuerobern«, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis.