

# Organisationen neigen zu Moralverdrängung

Von Günther Ortmann

Organisationen entwickeln einen starken Eigensinn gegenüber den Absichten ihrer Mitglieder – auch in Sachen Moral. Die Organisationsmoral ist nicht die Summe oder der Durchschnitt der individuellen Moralvorstellungen. Weil Organisationen dazu neigen, moralische Gesichtspunkte nach dem Muster „Der (Organisations-) Zweck heiligt die Mittel“ zu verdrängen, untergraben sie nicht immer, aber oft die Standards ihrer Mitglieder – mit der ganzen hierarchischen Macht ihrer Regeln, Ressourcen, Belohnungen und Sanktionen. So bringen sie es zu einer Organisationskultur, in deren Rahmen so Manches erlaubt, erwünscht, gefordert oder selbstverständlich ist, das sonst verpönt ist. Abhilfe sollte insoweit nicht (nur) auf Personen zielen, sondern auch und vor allem auf die Regeln und Ressourcen der Organisationen.



**Günther Ortmann**  
Prof. (em) Dr., Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

**G**emeinhin wird Niklas Luhmann für die Auffassung in Anspruch genommen (und kritisiert), Organisationen bestünden nicht aus Menschen – Luhmann (1981, S. 157) hat das ironisch so zugespitzt: auch nicht aus „Teilen von Menschen (Zähnen, Zungen usw.)“ –, sondern aus Handlungen oder, das hat er später vorgezogen, aus (Entscheidungs-)Kommunikationen. Der Mensch ist für Luhmann Umwelt der Organisation – man sagt: „innere Umwelt“. Das finden Psychologen und Psychiater meistens befremdlich, es ist aber schon 1938 von einem Gründungsvater der modernen Organisationstheorie, Chester Barnard, so begründet worden:

1. Keine Organisation vereinnahmt die ganze Person mit all ihren Aktivitäten.
2. Es werden nur Aktivitäten organisiert, nicht Hoffnungen, Zweifel, geheime Gedanken oder die Abneigung gegen Knoblauch.
3. Es kommen nur organisationale Aktivitäten in Betracht, nicht das eheliche Gespräch oder das Kochen am heimischen Herd.
4. Die meisten Menschen sind Mitglieder vieler Organisationen. Sie arbeiten in einem Krankenhaus, sind aber vielleicht zugleich HSV-Mitglieder, in der evangelischen Kirche, Reserveoffizier der Bundeswehr und ehrenamtliches Mitglied

von Amnesty International – überall nur mit einem Teil ihrer Aktivitäten, nicht mit Haut und Haaren.

Dem könnte man noch gerecht werden, indem man sagt, Organisationen bestünden (zwar nicht aus „ganzen“ Menschen, aber) aus Akteuren oder Organisationsmitgliedern, die als solche nur zählen, weil und insoweit sie im Rahmen der Organisationszwecke und -erfordernisse tätig werden. Das führt mich zu einem noch wichtigeren Grund, Organisationen als Handlungssysteme aufzufassen: Sie sind, wie man so sagt, „mehr als die Summe ihrer Teile“ – so, wie eine Fußballmannschaft mehr ist als die Summe ihrer Spieler (oder deren individueller Spielaktivitäten). Die Zusammensetzung, das Zusammenspiel, das Zusammenpassen, die Arbeitsteilung, die Taktik, die Spielkultur, im gemeinsamen Training eingeschliffene Spielideen, Spielzüge und Laufwege kommen hinzu, sind entscheidend wichtig und nicht ohne Rest auf die je einzelnen Spieler oder Spielweisen zurückzuführen.

Darin schon sind ein Eigensinn und eine Eigendynamik dieser Systeme angelegt, die sich zum Teil ohne oder sogar gegen

entsprechende Intentionen der Organisationsmitglieder entwickeln und die einen personellen Wechsel oft leicht überdauern. Da ich hier auf Differenzen und womöglich Konflikte zwischen der individuellen Moral von Organisationsmitgliedern und organisationalen Systemerfordernissen hinaus will, erläutere ich das gleich an einem dafür einschlägigen

Beispiel: Man denke an eine Organisationskultur wie die der Siemens AG (bis vor Kurzem), inner-

halb derer Korruption nicht nur nicht als verpönt, sondern als zulässig, selbstverständlich und sogar erwünscht und gefordert gilt, in der eine Verweigerung dieser Praxis sogar negativ sanktioniert wird. Eine solche Organisationskultur entsteht zwar selbstverständlich nur durch individuelles Handeln und individuelle Absichten hindurch, ist aber daraus allein nicht zu verstehen. Denn das würde ihre Selbstverständlichkeit, ihre Geltung für Tausende oder Hunderttausende, ihre standort- und nationenübergreifende Verbreitung, ihre vielleicht hundert Jahre übergreifenden Dauerhaftigkeit, ihre Wirkmacht und ihre Dominanz über viele, viele individuelle Motive nicht restlos, ja, nicht einmal „überwiegend“ erklären. „Die“ Menschen neigen schließlich nicht von

Natur aus zu Korruption. Dominant sind vielmehr Systemzwecke und Funktions- und Überlebenserfordernisse der Organisation.

Das beharrliche, allzu selten und allzu halbherzig aufgegebene Schweigen der katholischen Kirche in Sachen Pädophilie und Kindesmissbrauch; der Mangel an Fürsorglichkeit so manchen Krankenhauses angesichts von Auslastungserfordernissen und Fallpauschalen; die Behandlung des Gustl Molath durch Organisationen wie psychiatrische Anstalten, aber auch Behörden und Gerichte; der übliche Umgang mit Whistleblowern, die gemobbt, in ihrer Karriere behindert oder entlassen werden: Derlei ist nicht in erster Linie und nicht „in letzter Instanz“ durch die Eigenschaften der zuständigen Personen zu erklären, sondern durch Funktions-, Überlebens-, Sicherheits-, Legitimations- und Reputationsinteressen und -erfordernisse der jeweiligen Organisation. Nicht zuletzt durch deren Bemühen, straf- und/oder zivilrechtliche Haftung zu vermeiden, bestreiten zu können, abzuwälzen. Es dominieren deren Regeln, Ressourcen, Praktiken, Routinen und Sanktionsmacht die individuellen Handlungsorientierungen. Ein für mich überzeugendes Beispiel, wie man einen psychologischen mit einem organisationstheoretischen, nicht bloß personalisierenden Erklärungsansatz verbinden kann, hat schon früh Isabel Menzies (dtsh. 1974) mit einer Studie über „Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme“ geliefert, einer Fallstudie über eine Gruppe Londoner Krankenhäuser. Darin zeigt Menzies, wie unreife, „ungesunde“ Formen der Abwehr gegen Angst, Ekel und Leid im Angesicht von Krankheit und Tod durch Systemeigenschaften und -erfordernisse dieser Organisationen begünstigt und zum Teil erst produziert werden: durch Zeitdruck, Rotation, Mangel an Supervision, ruppiges Organisationsvokabular und eine nicht wertschätzende oder nicht fehlerfreundliche Organisationskultur. Und die Botschaft ist: Therapie braucht nicht – oder nicht nur und nicht allein – die einzelne Schwester, der einzelne Pfleger, sondern: die Organisation, ihre Arbeitsteilung, ihre übertriebenen Kontrollformen, ihre Standardisierungserfordernisse, ihr Mangel an Ressourcen für achtsamen, einlässlichen Umgang mit Patienten, an Problembewusstsein und ihr Mangel an

bewährten Praktiken im Umgang mit solchen Problemen. Ein dementsprechend reorganisiertes Krankenhaus kann für hohe moralische Standards und für ein hohes moralisches Niveau der Organisation insgesamt sorgen. In dem Fall, den Isabel Menzies vorfand, war das Gegenteil der Fall, und das ist nicht selten.

Der darin angelegte Konflikt zwischen individuellen und organisationalen Motiven, Zielen, Absichten, Standards, Handlungsorientierungen und Imperativen – „Was soll ich tun?“ „Was ist ‚richtig‘, was nur ‚gut für die Organisation‘?“ – wird nun dadurch beträchtlich verschärft, dass Organisationen qua Organisation starke Neigung zeigen, den „moral point of view“ zugunsten der eigenen Systemzwecke und -erfordernisse zu verdrängen. Das geschieht auf vielen Wegen, zum Beispiel so:

- Der Systemzweck heiligt die Mittel – , die heiligende Kraft der Zwecke von Organisationen ist oft überwältigend stark.
- Es herrscht Gruppendenken. Wenn alle „es“ tun, kann es nicht falsch sein.
- Moralisch ansonsten Bedenkliches gilt in Organisationen als selbstverständlich.
- Es gibt eine Zerstreuung der Verantwortlichkeit.
- Es gibt so etwas wie „moralische Arbeitsteilung“ (jeder, jede Einzelne muss nur einen kleinen, oft „unerheblich“ kleinen Teil der Sündenproduktion auf sich nehmen).
- Für die ganz üblen Aufgaben gibt es „Männer fürs Grobe“.
- Organisationen erzeugen moralische Indifferenz und betäuben Verantwortungsgefühle.
- Hierarchien sowie organisationale Autoritäten, Regeln und Verfahren entlasten von eigener Verantwortung. „Ich habe doch alle Regeln befolgt.“
- Organisationen erzeugen Sündenböcke und Bauernopfer und schieben Verantwortung ab.
- Es gibt organisierte „deniability“ (Abstreitfähigkeit).
- Vieles, was in Organisationen geschieht, ist uneinsehbar, und „im Dunkeln ist gut Muskeln“.
- „Gelegenheit macht Diebe“, und Organisation bescheren besonders viele solcher Gelegenheiten (ausführlich zu alledem: Ortman 2010).

Und: Organisationen sind Stätten der

„Legitimationsfabrikation“. Sie können in hohem Maße selbst für die Rechtfertigung dessen sorgen, was sie tun und lassen. Man denke nur an die rechtfertigende Kraft etablierter Verfahren, die bestimmen, was „in Ordnung“ ist und was nicht. Das gilt sowohl für Verfahren der Aufgabenerfüllung als auch für Bewertungsverfahren – etwa Verfahren des Qualitäts- und des Risikomanagements, der Evaluation, des Rechnungswesens, der Wirtschaftsprüfung, des Controlling u.v.a.. Man denke bei „Legitimationsfabrikation“ aber auch aber an den Einfluss großer Organisationen auf die Gesetzgebung und die Politik: Dort wird in hohem Maße darüber entschieden, was in der Gesellschaft als „right or wrong“ gilt.

Gut sind Organisationen auch darin, ernste, auch moralisch relevante Probleme auszublenden oder im öffentlichen Diskurs zu bestreiten. Als ein Beispiel zitiere ich den Leiter einer Unternehmung, der in der Süddeutschen Zeitung (Nr. 72 vom 27.3.2014, S. 18) zum Problem von Depressionen und Angststörungen und zur Frage „Psychiatrie – Ernsthafte Medizin oder Psychofirlefanz“ mit dieser Auskunft zitiert wird: „Psychische Erkrankungen gibt es bei uns nicht, wir sind ein metallverarbeitender Betrieb.“ Das ist von tränen-treibender Komik, aber Problembewusstsein, besonders aber auch: fehlendes Problembewusstsein, ist eben in hohem Maße eine Hervorbringung organisationaler Kommunikation und Exkommunikation. Wieder sollte das Augenmerk daher nicht nur und nicht in erster Linie auf diese Person gerichtet werden, sondern vor allem auf (die Gesellschaft und) die Organisation, in der solche Verdrängungsleistungen zugelassen sind, gedeihen können und gefördert werden: auf deren Regeln, Ressourcen, Routinen, Praktiken und Kultur. Da liegt der Hase im Pfeffer. ●

#### Literatur

- Barnard, Ch. J.** (1938): The functions of the executive, Cambridge, Mass.; dtsh.: Die Führung großer Organisationen, Essen 1970
- Luhmann, N.** (1981): Interpenetration – Zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme, in: ders.: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen 1981, S. 151-169
- Menzies, I.** (1974): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht, in: Gruppendynamik 5(3), S. 183-216
- Ortman, G.** (2010): Organisation und Moral. Die dunkle Seite, Weilerswist.