

Thomas Matys

Rezension zu: Jäger, Wieland/Coffin, Arthur R: Die Moral der Organisation. Beobachtungen in der Entscheidungsgesellschaft und Anschlussüberlegungen zu einer Idee der Interaktionssysteme. Wiesbaden 2011, 169 Seiten, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 29,95 €

Die beiden Autoren legen ein Buch vor, welches einerseits voraussetzungsvoll ist: Grundzüge der Systemtheorie Luhmanns vor allem sollten bekannt sein. Das ist an sich durchaus leistbar, wird aber erfahrungsgemäß von nicht wenigen Studierenden (auch graduierten) oft seltsam umschifft. Andererseits ist das Buch einladend: Es lässt nicht nur Neues im systemtheoretischen Kosmos, sondern vor allem auch in puncto „Anschlüsse“ entdecken – Anschließbares an Probleme, an Gedanken, an Theorien. Und letztere sollen „Werkzeuge“ sein; man soll also mit Hilfe von Theorien etwas angemessener erklären und verstehen können als ohne sie. Wie geht das nun im Beispiel der „Moral der Organisation“?

„Die Moral der Organisation“ ist in 9 Kapitel gegliedert. In der Einleitung formulieren sie sogleich eine These, die – als das Hauptargument der Autoren – den roten Faden darstellt, der durch das gesamte Buch hindurch verfolgt wird: Es gebe, so Jäger/Coffin, „keine Moral der Organisation, nur eine Moral der Gesellschaft“ (S. 7). Gleichwohl könne man dieser Moral allerdings *in* der Organisation begegnen, und zwar in Form von Interaktion und Konflikt (vgl. ebd.). Moral kommt in den meisten Organisationen „überwiegend“ (ebd.) vor und „ruft in den dies bezüglichen Interaktionssystemen polemogene, d. h. konflikt-induzierende Kommunikation hervor“ (ebd.). Die Autoren vertreten die These, dass konflikt-induzierende Kommunikation in Organisationen letztere an Elastizität und Flexibilität einbüßen lassen. Theoretische Bezugspunkte für die zentralen Thesen der Autoren sind zum Einen André Kieserling vor allem in Bezug auf den „Interaktions-“Term und Niklas Luhmann in Bezug auf die allgemein systemtheoretischen Grundlagen. Jäger und Coffin fragen also nun vor diesem Hintergrund: „Was ist denn überhaupt die Moral der Organisation?“ (S. 9)

Abgeleitet von dieser Grundfrage strukturieren weitere Teilfragen die einzelnen Kapitel – davon gibt es unter Abzug der Einleitung und des 9. Kapitels, welches Nachweise und weiterführende Literatur benennt, sieben. Kap. 2 klärt den Zusammenhang zwischen Organisation und Gesellschaft, wobei – systemtheoretisch logisch – beide Einheiten als Systeme begriffen werden. Den Autoren gelingt dies in der gebotenen Kürze angemessen – zumal die Grundzüge systemtheoretischer Systemkonstitution vielfach rezipiert werden –; bleiben sie doch bei wichtigen groben Linien, die sich vor allem aus prägnanten Definitionen bzw. Zusammenhangsbeschreibungen zusammensetzen: Organisation, Umwelt, Differenz, Sinn, Kommunikation, Entscheidung, Komplexität, Kontingenz. Von daher möchte ich an dieser Stelle eine weitere Wiederholung aller Begriffsdefinitionen entfallen lassen; das gehört ja auch nicht in eine Rezension und würde selbige sprengen. Das Allgemeine nun, was dieses Kapitel beinhaltet, ist allerdings nicht etwa belanglos, im Gegenteil: Dass Organisationen nicht gleichgesetzt werden können mit Gesellschaft, sie gleichsam der Gesellschaft aber auch nicht vorausliegen, ihren „Überbau“ darstellen oder gar, wohl nicht mehr zu steigernde Absurdität (und häufig so vorzufinden), „Subsysteme“ der Gesellschaft sind, sondern kommunikative, kontingente Manifestationen, die durch Einschluss- und Ausschluss-Potential und -Verhalten Gesellschaft in Gesellschaft prozessieren, bedarf also offenbar immer noch der steten Rekapitulation. Kann ja auch didaktisch nicht schaden. Einzig vermisst der Leser in diesem Kapitel den einen oder anderen Verweis bzw. Hinführung auf das Thema „Moral der Organisation“. So können eben wir uns als Leser entscheiden, ob wir einfach ein ordentliches

Grundkapitel gelesen haben oder ob wir dadurch auch neugierig gemacht werden sollen bzw. wir uns Themenzusammenhänge gleichsam „autopoietisch“ erschließen sollen.

Kap. 3 (ab S. 29) bietet einen Exkurs über den Zusammenhang von „Organisationstheorie und Dekonstruktion von Rationalität“. Die Autoren sind der Auffassung, dass sich die Organisationssoziologie lange Zeit – in großen Teilen bis heute – an der Abarbeitung der mit ihr lange Zeit selbst assoziierten Grundannahme der Rationalität beschäftigt hat. Obwohl Jäger und Coffin selber sagen, dass sie eine Komplettschau durch die gesamte Organisationstheorie nicht bieten könnten, markieren sie deutlich die gebotene Kritik an rationalistischen Organisations- und Entscheidungsmodellen und legen damit einen weiteren argumentativen Grundstein zur Notwendigkeit einer – weiter gefassten – Gesellschaftstheorie, nämlich der (Luhmann'schen) Systemtheorie.

Kap. 4 (ab S. 33) trägt nun endlich den Titel, der vom „Plot“ des Buches her endlich zwingend geboten scheint und auf den der Leser wartet: „Von der Moral der Gesellschaft zur Moral der Organisation“. Die Autoren nehmen hierbei zunächst den empirischen Sachverhalt zum Anlass, dass vor allem ökonomische Organisationen offenbar erkannt haben, „Moral“ als eine Erfolgsquelle für die Organisation anzuerkennen bzw. dass Moral ja sogar so etwas wie „organisationale Sinnstiftung“ (ebd.) gewährleiste. Dabei, so Jäger und Coffin weiter, sei es soziologisch wenig fruchtbar, den Sinnbegriff etwa auf in Organisationen tätige Subjekte anzuwenden. Sinn hat nach Ansicht der Autoren – deutlich Luhmann-geprägt – nichts Ontologisches, nichts Substantielles; vielmehr ist Sinn in Organisationen eine Weise, eine Form, die de-ontologisch immer bereits „da ist“, „... als Modi eines systematischen Kommunikations-Geschehens [in Organisationen]. Und entsprechend wird Moral als besondere Struktur sozialer Kommunikation anhand von Form und Funktion zu betrachten sein“ (S. 34). Wenn nun Jäger und Coffin einen „Trend zur Remoralisierung der Organisationen“ (S. 36) ausmachen, der sich in einer neuen Diskursethik auszeichne, dass in Organisationen als Systeme bei den Organisationsmitgliedern Diskurselemente, wie Verantwortung, Nachhaltigkeit, Humanität oder Solidarität u. a. m. ins Zentrum ihrer Kommunikation geraten könnten, dann markieren sie für das soziologische Verständnis so genannten „moralischen Denkens und Handelns“ in Organisationen einen zentralen analytischen Punkt: Auch wenn wir – sicher nicht immer radikal – Organisationen als Systeme fassen (wollen), Subjekte nicht als deren Elemente, sondern als empirisch-konkretisierte Manifestationen begreifen wollen, durch deren Zurhilfenahme, kommunikative Ereignisse in Organisationen „zurechenbar“ gemacht werden können, dann können wir Moral in Organisationen nur verstehen, wenn klar ist, dass jene als „abstrakte Idee“ fungiert: Kein System – so auch nicht das ökonomische – kann eben adäquat in seinem Funktionieren beschrieben werden, ohne auf die gesellschaftliche Formbestimmtheit bzw. „Rahmenarbeit“, also im Grunde „strukturelle Kopplungen“, auszukommen. Jede ökonomische Organisation bedarf der nicht-ökonomischen Voraussetzungen bzw. Abstützungen eben bspw. in Form lebensweltlicher Moral oder begrenzenden Rechts. Autoren, die diese wichtige Differenz unterminieren bzw. ignorieren (z. B. Ortmann), werden knapp behandelt (vgl. S. 39). Vor diesem Hintergrund legen die Autoren im Folgenden klar strukturiert und in Kürze die historische Genese des Moral-Konzepts vor, die – pointiert zusammengefasst – eine langsame aber stetige Abwendung eines normativen Moralbegriffes à la schottischer Moralphilosophie und damit einhergehend eine Hinwendung zu eher nicht-normativen Modellen in Bezug auf Moralität bedeuteten. Andersherum formuliert: Soziologisch sollte heute längst klar sein, dass es beim Moralkonstrukt nicht um ethisch-sittliche Seinsbehauptungen in Bezug auf die substantielle 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.

Und es können laut Jäger und Coffin nicht wenige Autoren genannt werden, die Luhmann heranzieht, um genau eine derartig konstruktivistische Perspektive auf Moral historisch-empirisch entstehen zu lassen (stellvertretend seien hier nur Durkheim und Spencer genannt). All diese Erkenntnisse kulminieren in der Feststellung: „Die Gesellschaft ersetzt Moral durch generalisierte Kommunikationsmedien. Die Organisation ersetzt Moral durch Entscheidungsprämissen. Das bedeutet: Die Organisation hat keine Moral“ (S. 49; Herv. weggel.). Kap. 4.1 bezeichnet das, wonach die Autoren im Prinzip suchen bzw. das, was sie im Prinzip – mit Luhmann – betreiben, als „Soziologie der Moral“: Wenn nämlich, so würde ich das verstehen wollen, die Soziologie nach Strukturen des Denkens und Handelns fragt, die sich wiederholen und damit so etwas herstellen, was wir Gesellschaft nennen, dann geht es also um Moral – ermöglichende und einschränkende – Strukturen; dies geschieht also ganz getreu des Meisters selbst gesetzter Definition von Moral: „Die Gesamtheit der faktisch praktizierten *Bedingungen* wechselseitiger Achtung und Missachtung macht die *Moral* einer Gesellschaft aus“ (Luhmann 2008 zit. nach ebd., S. 40; Herv. i. Orig.).

An diesem Punkt angekommen, platzieren Jäger und Coffin in Kap. 5 („Organisation und Interaktion“, S. 59 ff.) nun die „Brücke“ zwischen Moralkommunikation und Interaktionssystemen. Letztere sind, als Mikrosysteme, wie andere Systeme auch, auf gelingende, i. S. von integrierten, anschlussfähigen Kommunikationen angewiesen. Und dies geschieht in erster Linie durch die Mitgliedsrolle in Organisationen: Sie formalisiert und standardisiert – entpersonifizierte – Interaktionskomplexe als formalen Akt (z. B. „Stellen“) einerseits und produziert dadurch zugleich in ihrer Komplexität zur reduzierende – informelle – Folgen andererseits.

In Kap. 6 dann möchten die Autoren „Von der Moral der Organisation zu der Moral der Interaktion“ (S. 71 ff.) gelangen. Und da es erstere wie vorn als Hauptthese angeführt als solche nicht gibt, sondern, so könnte man jetzt formulieren, nur in Form gesellschaftlich-vermittelter Anspruchs- und Erwartungskommunikation, stellt sich sodann die Frage, wie es um eine Moral in Interaktionssystemen bestellt ist. Wie eingangs erwähnt, sind die Autoren der Auffassung, dass Moral in Interaktionssystemen nie problemfrei erfolge (vgl. S. 72 ff.). Zunächst dienen dabei Durkheim und Parsons als zwei gewichtige Protagonisten, jeweils ein „Milieu der Gemeinsamkeiten“ (S. 87) im Sinne eines Kollektivbewusstseins gestiftet zu haben. Im Weiteren wird dann Simmel angeführt, der den konfliktsoziologischen Stachel in eine eher harmonie-konsensuelle Vergesellschaftungsform einbrachte (vgl. v. a. S. 94 f.). Erneut an Luhmann anschließend, bekräftigen die Autoren, dass Interaktionssysteme eigentlich damit beschäftigt seien, ständig Konflikte zu vermeiden. Leider kann das den Interaktionssystemen nicht immer gelingen, da sie nicht komplex genug sind (vgl. S. 122) bzw. nicht in der Lage – gemäß Kieserling – sind, weitere interne Systemdifferenzierungen vorzunehmen. Die Autoren stellen im Anschluss daran die These auf, dass, je größer und komplexer eine Organisation sei, sie umso eher auf polemogene, d. h. konflikt-induzierende „Pathologien“ innerhalb ihrer Interaktionssysteme, z. B. bei zerstrittenen Teams oder Projektgruppen, reagieren könne. Und zwar mit Hilfe klassischer konflikt-reduzierender – in meiner Lesart: konformitäts-erzeugender – funktionaler Äquivalente: Hierarchien, Konditionalprogrammen, aufgelockerte Rangdifferenzierungen etc. (vgl. S. 138).

Nach dieser geballten systemtheoretischen Fokussierung kommt man gar nicht umhin, nicht alle Ergebnisse des 7., eben des Ergebnis-Kap., wiederholen zu wollen, um – systemimmanent – Redundanzen zu vermeiden. Es soll hier nur vom Rezensenten der Punkt reformuliert hervorgehoben werden, der die konstruktivistische Perspektive einer „Soziologie der Moral“ erneut unterstreicht: Sozial-evolutiv und damit historisch auf Moral zu schauen, bedeutet empirisch, nicht eine Moral der Organisation oder gar der Gesellschaft definitiv

zu bestimmen, sondern zu fragen, wo und in welcher Weise Moral in Organisationen bzw. in organisationalen Selbstbeschreibungen vorkommt und welche identitäts-, sinn- und grenzsetzende Funktion einer derartigen Moral zukommt. Dass nicht Organisationen „handeln“, so also auch eben nicht als solche mit Moral „umgehen“ und sie auch nicht erzeugen, sondern „Menschen“, führt zu der Erkenntnis, dass die auf der Mikroebene der Organisation angesiedelten Interaktionssysteme, als diejenigen mit der geringsten Ausdifferenzierung, eben auch deshalb genau diejenigen sind, die mit der „Umwelt“-Anforderung „Moral“ am „handwerklichsten“ umgehen müssen: Innerhalb konkreter Teamsettings, in konkreten Stellen mit präzisen Stellenbeschreibungen, mit genauen – fast berechenbaren – Interaktionsgeflechten, deren Konfliktpotential jeder Praktikant eines Supermarktes nach wenigen Wochen der Arbeit zweifelsfrei würde bestätigen können, scheint es offenbar am Schwersten, Konflikten in Organisationen auszuweichen. Dass damit die Autoren einen wertvollen Beitrag zum Verständnis moderner Organisation als Ko-Operations-Form im Sinne eben nicht nur konsensueller Interaktion zu begreifen geleistet haben, ist ein Verdienst. Moral soziologisch und nicht normativ, ja man muss es so platt sagen, zu fassen, ein weiterer. Neunzig Prozent der Griechenland-Spekulations-Banken-Staats-Zocker-Krisen-Analysten sei dieses Buch empfohlen (auch wenn schätzungsweise neunzig Prozent von ihnen vermutlich kaum etwas verstehen würden). Insgesamt hätte man sich ein bisschen mehr an empirischen Beispielen gewünscht, aber es konnte ja wohl auch nicht Leistung der Autoren sein, die aus Sicht des Rezensenten die am weitesten entwickelte Gesellschaftstheorie, die wir gegenwärtig zur Kenntnis nehmen können, die Systemtheorie Niklas Luhmanns, auch noch *empirisch* anwenden zu wollen – schien doch eine *theoretische* Transzendierung schon schwer genug. Daher war Luhmann ja auch zeitlebens der Auffassung gewesen, dass es eigentlich „genug Daten“ gebe, es sei nicht unbedingt notwendig, ständig neue zu erheben. Gelinde formuliert empfinde ich diese Position für jeden Geistes- und Gesellschaftswissenschaftler auch heute noch für eine Aussage mit Explosivkraft. Jedem seinen Anschluss-Kracher.