

## Einzelbesprechung

### Organisationssoziologie

**André Armbruster / Christina Besio** (Hrsg.), *Organisierte Moral: Zur Ambivalenz von Gut und Böse in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS 2021, 473 S., eBook, 69,99 €

Besprochen von **PD Dr. Ina Krause**: Universität Paderborn, Wirtschaftswissenschaften/Wirtschaftspädagogik, Vertretung der Professur für Wirtschafts- und Sozialpädagogik,  
E-Mail: ina.krause@uni-paderborn.de

<https://doi.org/10.1515/srsr-2024-2060>

**Schlüsselwörter:** Organisationstheorie, Moral, soziale Verantwortung, Fachdiskurs, Lehre

In Zeiten multipler Krisen (Alvater, 2009; Brand, 2009) und einer gesteigerten Wahrnehmung für die Notwendigkeit einer klimafreundlichen sowie nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise (SONA, 2021), welche einerseits mit einem Überhitzungsproblem in öffentlichen Diskursen (Matthies & Seyd, 2021) sowie andererseits der Suche nach den bestgeeigneten Reaktionsstrategien auf stetig neue Herausforderungen in den laufenden Transformationsprozessen und auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen (Krause, 2021, 2023) einhergeht, greift der von *André Armbruster* und *Christina Besio* herausgegebene Band „Organisierte Moral“ ein Thema auf, welches in der Organisationsforschung und -theorie – völlig zu Unrecht – bislang unbearbeitet bleibt: Die Frage, welche Verantwortung und welches Moralvermögen wir Organisationen als sozialen Akteuren zuschreiben sollten und müssen. Besonders in Zeiten, in denen sich Veränderungsprozesse immer weiter beschleunigen und neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuKT) sowie die algorithmische Steuerung von Entscheidungs- und Kontrollprozessen in Organisationen traditioneller und neuer Couleur diese Beschleunigung ermöglichen, fördern und entpersonalisieren, kommt ein Band, der sich mit der Frage der Entstehung und Veränderung von (moralischen) Werten in den komplex konstruierten, postmodernen und digitalen Organisationskontexten auseinandersetzt, gerade richtig.

Der vorliegende Band wird dabei – trefflich kuratiert – mit einer Auseinandersetzung zweier Großmeister der Organisationstheorie – *Thomas Klatetzki* und *Günther Ortman* – eingeleitet. Diese streiten zur „grundlegenden Frage – inwiefern Organisationen Akteure sind, denen moralische Verantwortung zugeschrieben werden kann“ (Armbruster & Besio, S. 9) beziehungsweise inwiefern nicht die Zuschreibung von moralischer Verantwortung an Organisationen die Rechenschafts-

pflicht von natürlichen Personen für die ihnen zuzuweisenden Rechte und Pflichten angreift oder auflöst (vgl. *Klatetzki*, S. 84). Ganz grundlegend verhandeln dabei *Klatetzki* mit dem Beitrag „Mein Freund Harvey“ und *Ortmann* mit dem Beitrag „Das Gespenst des kooperativen Akteurs“ über eine einzunehmende interaktionistische versus institutionalistische Perspektive zur Bestimmung der Fähigkeit von Organisationen als soziale Gebilde moralische Verantwortung zu tragen, zu vermitteln und zu gewährleisten. Beide Perspektiven haben dabei ihre Berechtigung und wesentlichen Anwendungsbezüge, wie sie später im Band ab S. 227 ausgearbeitet werden, auch wenn die Diskutanten selbst eher unversöhnliche Positionen einnehmen. Gleichwohl zeigt eben gerade diese einleitende Auseinandersetzung das Dilemma der Beziehung von Organisation und Moral auf: Organisationen sind soziale Gebilde, die von Individuen oder natürlichen Personen geschaffen werden und gleichzeitig diese einladen, eine Mitgliedschaft in ihnen einzugehen, die sie weitgehend von Verantwortlichkeiten jenseits ihrer Mitgliedschaftsrolle freistellt. Organisationen bleiben auch dann erhalten, wenn nicht alle ihre Mitglieder ein Commitment mit den grundlegenden Werten und Zielen dieses sozialen Gebildes zeigen oder auch ihre Rechte und Pflichten innerhalb des Organisationsgefüges nicht oder nicht in vollem Umfang wahrnehmen. Einmal errichtet, verfügen Organisationen als soziale Gebilde und institutionalisierter Handlungsrahmen interaktionistischer Aktivitäten von Individuen über einen Puffer und eine Eigendynamik, was die Fortentwicklung von Ziel- und Wertvorstellung im Gesamt- oder auch in Teilsystemen der Organisation betrifft. Entkopplungsdynamiken (vgl. Tollberg & Zucker, 1983) innerhalb von Organisationen können sogar konfliktbelastete Zielkonstellationen aufrechterhalten und eröffnen damit Freiräume für unmoralisches individuelles Handeln, für die bei Aufdeckung kaum individuelle Zuschreibungen möglich sind, da im Zweifel zwar gegen einen Wertekomplex im Organisationsgebilde verstoßen wurde, um aber einen anderen Wertekomplex aufrecht zu erhalten oder zu befördern. Hierin besteht die Komplexität des Verhältnisses von Moral und Organisationen – dieses Verhältnis ist in organisationalen Bezügen nur selten eindimensional und kontingent. Dies mindert die Definition von Verantwortlichkeiten sowie konkreten Rechten und Pflichten im komplexen Organisationsgefüge und eröffnet – anders als in individuell zurechenbaren Interaktionsbezügen – Freiräume für amoralisches bis unmoralisches Verhalten.

Im Band wird das eben skizzierte Dilemma mit Rückbezug auf einen breiten Fundus an theoretischen Ansätzen feingliedrig herausgearbeitet. *Paul Reinbacher* (S. 89–106) greift im Zuge dieser Problemstellung den Ansatz von Talcott Parson auf und zeigt daran, dass sich „die kulturelle Dimension der moralischen Werte und die soziale Dimension der moralischen Normen“ (S. 103), beispielsweise im Zuge der Durchsetzung eines gesellschaftlichen Rationalitätsstrebens in der Anpassung von Organisationslogiken nicht widersprechen müssen, sondern dass beispielsweise in

Organisationsgefügen wie der Universität eine allmähliche Integration und Überblendung des Einen durch das Andere zu beobachten ist. *Steffen Kühl* (S. 107–129) geht sogar noch einen Schritt weiter und stellt Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive als hierarchisch strukturierte Gebilde dar, die ganz basal auf die Rationalisierung von individuellem Handeln zielen und moralische Anforderung aus der Systemumwelt mit oberflächlichen Anpassungen beantworten, was in Momenten des Zielkonflikts zu einem Vorspiel eingeübter Praktiken durch die Organisationsmitglieder oder auch zu „Heuchelei“ – wie *Kühl* es konkreter benennt – führt (S. 112). Das Umwelt-Organisationsverhältnis und die interne Anpassung von Organisationen an Umwelterwartungen steht auch im Fokus des Theorieansatzes des Neoinstitutionalismus, den *Roman Gabel* und Kolleg:innen (S. 131–154) ihrem Beitrag zu Grunde legen. Sie nutzen diese Grundlage, um aufzuzeigen, dass rationale Unternehmensorganisationen Praktiken wie die Entwicklung von Corporate Social Responsibility (CSR) Agenden nutzen, um mit moralischen Anforderungen aus der Umwelt umgehen zu können, und schlagen dann eine Brücke zur Diskussion von alternativen Unternehmenskonzepten wie dem „Sozialunternehmen“. In der Beantwortung der Frage, ob rationale Unternehmensorganisationen zu einer Realisierung gemeinschaftlicher Zielstellung fähig sind, bleiben die Autor:innen recht kritisch. Ihre Überlegungen eröffnen dabei aber die Perspektive auf die gegenseitige Einflussnahme von Organisation und Umwelt. Sie zeigen für rationale Unternehmensorganisationen die Internalisierung von gemeinschafts- und gleichheitsstiftenden Werten auf und wie diese auf die Umwelt zurückwirken und ihrerseits „gesellschaftlich akzeptierte Moralvorstellungen mitformen“ (S. 154). Auch *Robert Jungmann* stellt in seiner Betrachtung der Frage der Bewertung und angemessenen Bearbeitung von gesellschaftlichen Transformationsprozessen wie „Energiewende, Klimawandel, nachhaltige Produktion von Lebensmitteln und Kleidung, der globalisierten Demokratisierung oder der Energiewende“ (S. 164) in und durch Organisationen auf die Analyse der Wechselwirkungen auf einer gesellschaftlichen Makroebene ab. Er nutzt hierfür Giddens Praxistheorieansatz und dessen historisch-vergleichende Perspektive, um aufzuzeigen, wie Organisationen als soziale Gebilde die komplexeren und kontingenten Strukturen der „reflexiven Moderne“ abbilden. *Jungmann* spricht dabei gerade diesen komplexen und mehrschichtigen Gebilden die Fähigkeit zu, bestehende gesellschaftliche Moralvorstellungen im Zuge von Transformationsdynamiken zu verändern und an neue Gegebenheiten anzupassen, weshalb er ein Forschungsprogramm entwirft, das Organisationen als moralisierende Instanzen in diskontingenten und komplexen gesellschaftlichen Gefügen vor schlägt.

Den Kanon der Theorieperspektiven auf die Frage von Organisation und Moral schließt *André Armbruster* (S. 191–224) mit der Einführung einer feldtheoretischen Perspektive. Ihm geht es um die Beantwortung zweier Fragen: Wie lassen sich Or-

organisationen feldtheoretisch konzipieren? und Wie beeinflussen organisierte Felder der Moral und moralische Praktiken? Er arbeitet systematisch heraus, wie in Organisationen als soziale Felder um Positionen und moralische Wertsetzung gerungen wird. Aus dieser Sicht strukturieren Organisationen soziale Handlungen, indem sie dem praktischen Sinn der Akteure einen Rahmen geben. Allerdings bleibt so *Armbruster* (S. 220) offen, ob es überhaupt ein distinktives Spezifikum für Organisationsfelder gibt. Aus feldtheoretischer Perspektive bieten diese lediglich einen weiteren sozialen Raum, in dem sich Akteure orientieren können. Dieser Raum selbst erzeugt aber keine besondere Moralität.

Der Band enthält neben dem umfassenden Theoriekanon drei weitere Teile, in denen in neun Beiträgen die Frage von Moral und Moralität in und durch Organisationen in konkreten organisationalen Bezügen weiter vertieft wird. *Markus Pohlmann* und *Sebastian Starystach* beschäftigen sich hierbei mit den Compliance Strategien von Wirtschaftsunternehmen; ebenso wie *Sven Kette*, welcher aber stärker auf die interne Bearbeitung von Compliance Maßnahmen abstellt und als Folge die Individualisierung von Verantwortlichkeiten für Normverstöße in Organisationen aufzeigt. *Vitor Hugo Klein*, *Christian Huber* und *Tobias Scheytt* betrachten Moral als „code of conduct“, der in den internen Diskursen von Wirtschaftsorganisationen auf den unterschiedlichen Ebenen ausgehandelt und angepasst wird.

Besonders lesenswert sind im Band auch die Beiträge von *Fabian Anicker* und *Max Oliver Schmidt*, die die Frage von Moral in „strategischen“ Organisationen einerseits mit Blick auf politische Organisationen und die dort in jüngerer Zeit beobachtbare Durchsetzung deliberativer Verfahren zur Bewältigung moralischer Konflikte und der Erzeugung von Vernunft bearbeiten und andererseits auch das moralische Dilemma der deutschen Marine im Kontext der Fluchtbewegungen auf dem Mittelmeer zwischen Seenotrettung und Grenzkontrolle beleuchten.

Der Band schließt mit vier anregenden Beiträgen, die die moralischen Aus Handlungsprozesse in „Non-Profit“ und „religiösen“ Organisationen behandeln. *Ingo Bode* führt dabei in das Handlungsfeld der Distribution von Wohnungslosenzeitschriften ein; *Kristian Willjes* zeichnet mit Rückgriff auf Thompsons technologieorientierten Theorieansatz die moralischen Konflikte im Kontext der institutionellen Verfasstheit von Foodbanks nach; *Eike Emrich*, *Freya Gaßmann* und *Michael Koch* beschreiben das konfliktbelastete Feld von Sportorganisationen wie dem International Olympic Committee (IOC) mit Rückgriff auf den Theorieansatz von Nils Brunsson; *Frank Meier* und *Thorsten Peetz* explorieren in Anlehnung an Luhmanns Verständnis von moralischer Kommunikation das Verfahren der Heiligsprechung durch die katholische Kirche als Akt der organisierten moralischen Bewertung von individuellen Praktiken.

Zusammenfassend ist der vorliegende Band als wertvoller Ausgangspunkt einer fortzusetzenden Auseinandersetzung mit der Frage der Moral in und der Mora-

lisierung durch und über Organisationen zu würdigen. Der Band bereichert den laufenden gesellschaftlichen Diskurs um die Ausgestaltung von Organisationskonzepten in Transformationsphasen und es ist davon auszugehen, dass er in der Organisationssoziologie und -forschung eine breite Rezeption erfahren wird.

## Literatur

- Altwater, E. (2009). Die kapitalistischen Plagen. Energiekrise und Klimakollaps, Hunger und Finanzchaos. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 3, 45–59.
- Brand, U. (2009). *Die Multiple Krise. Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik*. Heinrich-Böll-Stiftung.
- Krause, I. (2023). *Entkoppelte Arbeitswelten: Betriebliche Arbeitsorganisationen und neue Intermediäre im Strukturwandel postindustrieller und virtueller Arbeitsgesellschaften*. transcript.
- Matthies, H., & Seyd, B. (2021). Das Erfordernis der Kühlung: Besänftigung als Angelegenheit der Soziologie. *Berliner Journal für Soziologie*, 31(3–4), 317–325. <https://doi.org/10.1007/s11609-021-00461-7>
- SONA – Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (Hrsg.) (2021). *Soziologie der Nachhaltigkeit*. transcript.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39. <https://doi.org/10.2307/2392383>