

soziales_kapital

wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit
Nr. 4 (2009) / Rubrik "Thema" / Standortredaktion Wien

Printversion:

<http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/164/239.pdf>

Paul Reinbacher:

Überrundet. Eine Vermutung.

Was erwerbswirtschaftliche (und andere) von Social-Profit-Organisationen (unter anderem) in puncto Moralität lernen könnten.¹

„Wer ernstlich glaubt, wirtschaftlich zu handeln, verrät damit nur, daß er einen Teil der Folgen seines Handelns ignoriert.“ (Niklas Luhmann, Kann die Verwaltung wirtschaftlich handeln?)

Organisationsdiskurs und Soziale Arbeit

Organisationen werden, so scheint es, im Feld der (Literatur zur) Sozialen Arbeit vor allem als impliziter Kontext von Unterscheidungen und Bezeichnungen des Ein- und (spezifisch) Ausgeschlossenen (im Sinne von Spencer-Brown 1969: 69ff, passim; vgl. auch z.B. Luhmann 1997: 44ff, 57 oder Baecker 2006) benötigt. Sie dienen dann und damit als (soziale) Phänomene, die den jeweils eigentlich interessierenden Untersuchungsgegenstand – wie beispielsweise Verwaltung, Management in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen (inklusive Personal- und Marketing-Management), Führung, Leitung und verschiedenes andere mehr – möglich und gleichzeitig vor allem erforderlich machen (vgl. z.B. Arnold/Maelicke 2003, Wöhrle 2003, Merchel 2004, 2005, Herrmann 2005, Bassarak/Wöhrle 2008 und darin insbesondere Wendt, Wöhrle und Gruber, Schubert 2008, Posch 2009): »In einer funktionalen Perspektive zielen die theoretischen Konzepte von Sozialmanagement darauf ab, Organisationen unter Bezugnahme auf Prinzipien von Rationalität zu untersuchen und gleichfalls unter Bezugnahme auf Prinzipien von Rationalität Handlungsanleitungen für die managerielle Praxis zu entwickeln«, wie beispielsweise Posch (2009) es formuliert.

(1) Die (formale) Organisiertheit des Sozialen wird dabei in erster Linie anhand ihrer unmittelbaren bzw. anhand der durch sie verursachten mittelbaren symptomatischen Problemlagen spürbar, für die dann Lösungen gesucht werden (müssen). Sie tritt also als Wurzel von Problemen auf und ist so bestenfalls defizitär bestimmt, wobei auch Selbstbezüglichkeiten nicht auszuschließen sind, wenn beispielsweise Management als (Funktion zur) Lösung von Organisationsproblemen über das Herstellen von Organisation (organisieren, »organisier«, ...) identifiziert wird (und dabei im Übrigen möglicherweise Gefahr läuft, irgendwann weggekürzt (vulgo »wegrationalisiert«) zu werden).

Jedenfalls erscheinen Organisationen (als Wurzeln quasi unsichtbar und nur zu erahnen) per se nicht zuletzt aufgrund der bekannten normativen Wirkung von Faktizitäten im Kontext der durch sie so wesentlich geprägten Gesellschaft (Perrow

1991, Schimank 2001) als Aspekt der (sozialen) Wirklichkeit weitgehend selbstverständlich und keinen unmittelbaren Bedarf an Erklärungs- bzw. Aufklärungs-Bemühungen zu evozieren. Schließlich liegen zumindest praktikable Idealtypologien, mit denen sich Realphänomene gegebenenfalls systematisieren, kategorisieren, etikettieren lassen, vor (nach wie vor prominent: Scott 1981, Morgan 1986). Wenngleich sich von Zeit zu Zeit die Frage auftut, welche dieser (impliziten) Modelle (W. R. Scott)², Bilder (G. Morgan) oder gar welche Theorien es *genau* sind, die eine wissenschaftliche und alltagspraktische Suche nach Ansatzpunkten für strategisch-instrumentelle Gestaltungsinteressen (vgl. Posch 2009) – vor allem in der Form von Management, Führung und Leitung – orientieren (vgl. z.B. Grunwald 2009a und auch in Bassarak/Wöhrle 2008 oder eben Posch 2009).

(2) Und das alles trotz der oft diagnostizierten (und wohl noch öfter kolportierten) »Organisationsabwehr« (in der Diktion R. Simsas)³, die wenigstens zum Teil erklärbar sein mag aus den historischen (Kollektiv-)Erfahrungen Sozialer Arbeit in jenem Kräftefeld, in dem parteipolitische Apparate und staatliche Verwaltungsbürokratien, mit (fachlichen) Autonomie- und (ideologischen) Egalitätsbestrebungen kollidieren (vgl. Scala/Grossmann 2002: 20, auch z.B. Wöhrle 2003: 156 und in Bassarak/Wöhrle 2008, oder Müller 2005: 739f).

Vielleicht liegt darin auch sogar ein (gar: der?) Grund für die – zumeist einem alltagsweltlichen Mainstream geradezu verdächtig nahe, pejorative – Etikettierung (und das heißt oft: Verwechslung) des Realtyps von Organisationen mit (meta-)modellhaften Idealtypen trivialmaschinenhafter (und anderer, wie beispielsweise sogenannter »natürlicher«) Systeme im Sinne und in der Tradition von M. Weber & Co bis zu W. R. Scott & Co. Denn in der Tat erfolgt die Rezeption von organisations- (und management-) theoretischen Konzepten mit Ursprüngen in anderen (sozialwissenschaftlichen) Disziplinen wie beispielsweise der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie etc. nicht nur inhaltlich selektiv-eklektisch, sondern auch in der zeitlichen Dimension nachholend-verzögert (vgl. z.B. Wöhrle 2003: 156f oder in Bassarak/Wöhrle 2008 und in Grunwald 2009a)⁴.

(3) Verbreitet werden so Schattengegner aus Theorien und Theorieversatzstücken, die in dieser Form in den zeitgenössischen Diskussionen ihrer Herkunftsfächer wohl kaum mehr vertretbar (das heißt: wissenschaftlich-diskursiv argumentierbar) erscheinen⁵, aufgebaut. In weiterer Folge lassen sich diese dann unschwer als (gemessen am state of the art) »unzeitgemäß«, als (verglichen mit dem Bedarf der Sozialen Arbeit und ihren Organisationen) »unangemessen« oder beispielsweise ganz einfach als »überholt« (mehrdeutig: »klassisch«) niederringen, bevor als Alternative(n) für die Sozialarbeit/Sozialorganisation »neue« Einsichten – wie beispielsweise die soziologische Systemtheorie der 80er und 90er Jahre, die ideen- bzw. entstehungsgeschichtlich ins 21. Jahrhundert hinüberreichende Idee der lernenden Organisation und verschiedene andere mehr – präsentiert werden (vgl. Grunwald 2009c oder bereits in Bassarak/Wöhrle 2008).

Demgegenüber sollte es sich eigentlich von selbst verstehen, und nicht – wie von Grunwald (2009bc) dargestellt – eine Besonderheit sein, dass »die Erkenntnisse der neueren Organisationssoziologie aufgenommen und für das Management sozialer Dienste und Einrichtungen fruchtbar gemacht werden« (2009b: 9).

Dies erinnert nicht zuletzt an (vor allem, aber keineswegs nur!) frühe Versuche, »Sozialmarketing« gegenüber traditionellen Marketingkonzepten durch eine erforderliche »Stakeholder-Orientierung« abzugrenzen, die übersehen (wollen), dass

graduall-quantitative Unterschiede noch keinen prinzipiell-qualitativen Sprung bedeuten.

(4) Nun bergen Bilder (Metaphern) ihre eigenen Risiken (vgl. schon Morgan 1986: Kap. 10+11). Vor allen sind sie (noch) keine Theorien bzw. theoretischen Konzepte, wenngleich vielleicht ein erster Schritt in deren Richtung. Diesem (Hinter-)Gedanken folgend, lässt sich die Morgan'sche Bildergalerie⁶ möglicherweise sinnvoll ergänzen um eine Skizzensammlung über die Organisation als einen »moralischen Akteur«. Demnach ist die Organisationsverantwortung weniger in der gezeigten Werkschau zu suchen (was außerdem leicht in eine Verwechslung mit der Individualverantwortung für eine Organisation führt) (vgl. Posch 2009 m. Bezug auf G. Morgan), als durch die Etablierung von Moral als einem der Macht, dem Wissen, der Kultur etc. gleichwertigen Aspekt zu etablieren.

(5) Hier ließe sich dann der Sozialen Arbeit eine Rutsche zu einem umfassenderen Organisationsdiskurs (jenseits von Metaphern der Maschine und der Menschenansammlung) legen, in den sie eine ihrer Kernkompetenzen – die ((Ursache-Wirkungs-)Analyse der) Implementierung sozialer Normen und moralischer Werte in die unterschiedlichen Dimensionen sozialer Wirklichkeiten – einbringen kann. Dies bedeutet(e) nicht zuletzt, das »Soziale« (auch) in einem normativen Sinne (vgl. Ortmann 2005) nicht nur von außen an die (keinesfalls nur: Soziale) Organisation heran- bzw. in diese hineinzutragen und fortan als Zweck des Mittels zu etablieren, sondern als – unhintergehbare, und das heißt: ubiquitäre – Dimension organisationaler Wirklichkeiten (mit ihren Strukturen und Prozessen) anzuerkennen, letztlich auch in dem instrumentell konditionierten Bewusstsein, »daß es einen Zusammenhang zwischen Inhalt der Arbeit und Organisationsgestaltung gibt. Ergebnis und Qualität hängen nicht allein von der Fachkompetenz der Personen ab, sondern sind in hohem Ausmaß von den organisatorischen Rahmenbedingungen abhängig« (Scala/Grossmann 2002: 20).

Soziale Arbeit und Organisationsdiskurs

Nicht erst seit den aktuellen Diskussionen über insbesondere wirtschaftliche und moralische Krisenerscheinungen richtet sich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zunehmend auf Einfluss und Verantwortung jener Akteure, die unsere gegenwärtige Gesellschaft maßgeblich prägen (prominent: Perrow 1991, Schimank 2001): Neben der individuellen wird immer lauter nach einer (sozialen) Verantwortung von Organisationen und hier vor allem von Wirtschaftsorganisationen, das heißt: Unternehmen, unter dem Etikett »Corporate Social Responsibility« (CSR) gerufen, was nicht nur angesichts der Verbreitung und Bedeutung von Organisationen plausibel erscheint, zumal diese als korporative Akteure über wesentliche Voraussetzungen autonomer Moralität verfügen (French 1979, Reinbacher 2009a). Nachdem eine solche Fähigkeit zwar notwendige (»ultra posse nemo obligatur«) jedoch nicht hinreichende Bedingung für eine tatsächliche Orientierung an sozialen Normen und/oder moralischen Werten ist, lassen sich Fragen und erste Vermutungen formulieren, wie eine solche tatsächliche Übernahme auch von Normen und Werten als Prämissen organisationalen Entscheidens wahrscheinlicher gemacht werden kann, bzw. welche Rolle Social Profit Organisationen – die sich dafür rühmen bzw. denen dies gemeinhin unterstellt wird – als Vorbildern, Meinungsbildnern oder Good-Practice-Beispielen bei solcher »Kultivierung« zukommen kann, ohne dass einseitig auf die Moralität des Individuums abgestellt

und an dessen Verantwortungsbewusstsein appelliert wird (vgl. Reinbacher 2008, 2009a).

(1) Formale Organisationen sind, grundsätzlich, im Unterschied zu beispielsweise interaktiven Gesprächssituationen oder »der« (Wirtschaft/Politik/... der) Gesellschaft autonome und dauerhaft adressierbare soziale Gebilde, die als solche nicht nur eine – auch intern repräsentierte, bearbeitbare – (mehrdimensionale, weil von der jeweiligen Umweltbezügen abhängende) Identität ausbilden, sondern die zunächst, ebenso grundlegend, einerseits ihre eigene Abgrenzung von allem und allen anderen, sowie andererseits ihre interne Strukturierung aufrecht erhalten müssen. Dies tun sie geradezu traditionell-bürokratisch durch die fortlaufende Produktion von Entscheidungen⁷, die in weiterer Folge als Grundlage weiterer Entscheidungen dienen können (Spencer-Brown 1969, Luhmann 1964, 2000, Baecker 2006). Ohne dass entschieden wird (auch, wenn nur entschieden wird, dass (noch) nicht entschieden wird), ändert sich bekanntlich in formal organisierten Zusammenhängen nichts (sondern besten- oder schlimmstenfalls in deren informellen Subkulturen, die oft nicht auf dieses offizielle Entscheiden warten wollen).

Wesentlicher Treiber dieser andauernden Dynamik – deren Ende auch das jeder Organisation wäre – sind strukturelle Spannungen, deren Erzeugung (und nicht nur: Bewältigung) wiederum eine der zentralen Aufgaben des Management, meist durch das bewährte Setzen von (hoffentlich erreichbaren und mittlerweile auch: »motivierenden«) Zielen des Systems für das System im System ist (Baecker 2000, 2003, Luhmann 1999).

(2) Darüber hinaus haben Organisationen generell eine große Zahl an externen (insbesondere: sozialen) Umweltbezügen zu berücksichtigen (Luhmann 1997, 2000), weshalb sich ihre Steuerung (durch Management, Verwaltung oder ähnliche Funktionen) nicht – und das nicht einmal in traditionellen, privatwirtschaftlichen Unternehmen oder in politischen Partei- und Staatsapparaten – nur um »die Wirtschaft« oder »die Politik« mit Ihren Eigenheiten und Eitelkeiten kümmern darf (Reinbacher 2009c). Auch Wirtschaftsorganisationen (Unternehmen) können, trotz einer Vorliebe für Kosten und noch mehr für Erlöse, in der Regel mit dem Code recht/unrecht durchaus etwas anfangen (Rechtsabteilungen), Wissenschaftsorganisationen (Universitäten) verwenden trotz der Betonung von Wahrheit und Unwahrheit als Orientierungsmarken die Unterscheidung zahlen/nicht zahlen (Wirtschaftsabteilungen), politische Organisationen (Parteien) haben zwar stets ihre Macht/Ohnmacht im Visier, doch wissen sie um die Bedeutung von Wissen in diesem Zusammenhang (Bildungsabteilungen) und so weiter.⁸

Während solchermaßen Mehrsprachigkeit also (prinzipiell) ein grundlegendes Erfordernis organisationalen Überlebens darzustellen scheint, so dürften nichtsdestotrotz (empirisch) manche Organisationen geübter in deren Anwendung sein. Beispiele sind unter anderem mehrlogik- weil (nicht zuletzt aufgrund der Eigentümerstrukturen) massiver als andere parteipolitisch getriebene wirtschaftsnahe Unternehmen wie die Energieversorger in den österreichischen Bundesländern, vor allem aber auch sogenannte Non- oder Social-Profit Einrichtungen, die seit jeher neben fachlichen Standards, rechtlichen Rahmenbedingungen, politischen Opportunitäten und ökonomischen Restriktionen auch in Besonderem Maße Moral als Maßstab Ihres Handelns berücksichtigen (wollen).

(3) Zusätzlich zu (sozialen) Umweltbezügen stehen Organisationen – wie im Übrigen auch Individuen – nämlich einem über-individuellen kulturellen Universum (G.

Simmel) gegenüber bzw. sehen sie sich mit einem universellen moralischen Horizont (P. Strasser) konfrontiert, die beide gleichermaßen unerreichbar wie zur Orientierung (das »gute Leben«) unumgänglich sind, indem sie als Limesbegriffe bzw. Leitideen ähnlich der Wahrheit in der Wissenschaft fungieren: Wie Wissen nicht eo ipso wahres Wissen ist, dürfen wir das Angenehme nicht mit dem (moralisch) Guten verwechseln, sondern müssen wir eine Transformation dieser primären Evidenzen vor dem Hintergrund eines größeren Sinnzusammenhangs (der »Sinn des Lebens«) vornehmen (Strasser 2004), und dabei nicht zuletzt beachten, dass Faktizität und Funktionalität des Normativen (Luhmann 1969) nicht mit einer hinreichenden Begründung gleichzusetzen sind (Staubmann 2004: 147), sondern ein Unterschied zwischen (kontingenten) sozialen Normen (Recht, Konventionen, »customs« etc.) und (nichtkontingenten) moralischen Normen (Moral) festzustellen ist (Reinbacher 2009a: Kap. 2).

Ohne bestreiten zu wollen, dass Moral eine »besondere Art von Kommunikation« (N. Luhmann) bezeichnet und in weiterer Folge besondere normative Strukturen hervorbringt, bedeutet das oft *empirisch* zu beobachtende Zusammenfallen beispielsweise moralischer und rechtlicher oder informaler sozialer Normen (z.B. Tötungsverbot, Inzesttabu etc.) nicht, dass diese sich nicht als orthogonale Wirklichkeitsdimensionen *analytisch* unterscheiden lassen.

(4) Gemeinsam ist diesen Regeln, Normen, Werten etc. eine notwendige Unschärfe in ihrer Anwendung in Form eines (selbst nicht regelbaren) Umgangs mit Ausnahmesituationen und »normalen« Abweichungen (Luhmann 1964, Ortman 2003): »Regelverletzungen *im Dienste der Sache*, im Dienste *der* Sache, der auch die Regel und ihre Befolgung dient«, also beispielsweise »nicht ... die Fahrlässigkeit des Fluglotsen, wohl aber ... die Dehnung der Vorschriften im Interesse eines reibungslosen Flugverkehrs« (Ortman 2003: 33). Schließlich gleichen sich keine zwei Anwendungssituationen zur Gänze, sie bedürfen – wie auch jede Regel selbst – der Interpretation, weshalb stets eine Lücke bleibt.⁹ Diese Lücke wiederum nicht durch Berechnung, aber auch nicht dezisionistisch durch Willkür (sensu C. Schmitt), sondern durch code- und programmkonforme Argumentation zu schließen (vgl. auch Luhmann 1960: 104, 106f), ist ein wesentlicher Aspekt von Gewissenhaftigkeit.

Schließlich ist das Gewissen im Zuge der Regel- bzw. Normbefolgung nicht ein »moralischer Thermostat« (z.B. im Sinne S. Freuds), der – einmal implementiert durch die Übernahme von Autoritäten (F. Nietzsche) – in Form eines trivialen Rückkopplungsprozesses Abweichungen aufdeckt und aussteuert, sondern wesentlich ein dynamisch-komplexer Vorgang der Vorkopplung zur Abwägung von Zweck- und Wertrationalitätsgesichtspunkten (Luhmann 1960, Baecker 2000)¹⁰.

(5) Nach allem, was bisher gesagt worden ist, kann solche (prozessual verstandene) Gewissenhaftigkeit, die grundsätzlich verschieden zur Angst vor Strafe oder zur Vermeidung von Scham ist, im Fall von Organisationen wie auch im Fall von Individuum nur autonom etabliert und keinesfalls heteronom implementiert werden. Sie ist als Prozess der »Kultivierung« im Sinne G. Simmels zu verstehen und kann als solcher – zumindest – durch mehr oder weniger gezielte »Rahmensteuerung« (H. Willke, U. Schneider) aus der Umwelt Unterstützung erfahren (Reinbacher 2008, 2009a). Hierfür – das heißt: für die eigene Kultiviertheit und insbesondere Gewissenhaftigkeit, aber auch für jene anderer Akteure – können nicht nur Individuen (Personen), sondern ebenso (zumindest) Organisationen verantwortlich gemacht werden.¹¹ Schließlich verfügen beide – neben Voraussetzungen wie Autonomie, Adressierbarkeit und Rationalität (vgl. Reinbacher 2009a) – grundsätzlich

über, erstens, die Fähigkeit, zur Beobachtung der Welt (inklusive der erforderlichen Selbstbeobachtung) unter moralischen Gesichtspunkten und daher zu entsprechender Moralerkenntnis (= Komplexitätsaufbau), sowie, zweitens, Fähigkeiten wechselseitiger bzw. wechselwirkender (kommunikativer) Interaktion, die durch Handeln und Erleben zwar nicht gegenseitiges »Durchschauen«, aber zumindest schrittweises Reduzieren des Spielraums zukünftiger Aktion und Reaktion erlaubt (= Komplexitätsabbau).

So wäre empirisch zu klären, ob beispielsweise tatsächlich Eigentümerin, Führungskräfte, Manager etc. das Sozialsystem Organisation »moralisieren«, oder ob (auch), mutatis mutandis, Organisationen mit etabliertem Gewissen erreichbare Personen (Mitarbeiterinnen, Stakeholder ...) oder Organisationen in der Umwelt (Lieferanten, Gemeinden ...) zu gewissenhaftem Handeln bzw. Entscheiden bewegen können, indem sie dafür Rahmenbedingungen schaffen und mitgestalten (quasi Gellermann 1987 invertiert). Möglicherweise schaffen Social-Profit-Organisationen als gewissenhafte Akteure jenen strukturellen Rahmen, der erforderlich ist, um moralische Werte zu selbstverständlichen Prämissen des Entscheidens in und vor allem von (auch erwerbswirtschaftlichen und politischen) Organisationen zu machen und einen moralischen »structural drift« (H. R. Maturana) zu fördern. Vielleicht sind sie also im übertragenen Sinne K. Poppers eine Antwort auf die Frage nach jenen Strukturen, in denen auch unmoralische Individuen (tendenziell eher) moralisch handeln bzw. möglichst wenig Schaden anrichten können.

(6) Insgesamt lässt sich schließlich feststellen, dass dort, wo viele Organisationen – insbesondere jene der privaten Erwerbswirtschaft (»Unternehmen«) – nun angekommen sind, Non- bzw. Social-Profit Organisationen, die sich in dieser Hinsicht überrundet aber nicht überholt sehen, bereits warten. Gerade diese letzteren messen moralischen Prinzipien als Entscheidungsprämissen besondere Bedeutung bei und werden nicht müde, andere (Organisationen) auf ebendiese Bedeutung bzw. die Notwendigkeit der Bearbeitung von Konflikten mit anderen Referenzen hinzuweisen (Simsa 2002), ohne sich (nur) auf negative Sanktionierung nach dem Vorbild des Rechtssystems zu verlassen (wenngleich diese schon allein für das Durchhalten der Norm essentiell ist). Denn falls es tatsächlich eines ganzen Dorfes bedarf um ein Kind zu erziehen, so sind wohl im Falle von Organisationen – gar nicht zu reden von international bzw. global agierenden Unternehmen – ebenso breitere (welt-)gesellschaftliche Anstrengungen einer »moral community« erforderlich, um Kultivierungsprozesse auszulösen. Dies entlässt Führungskräfte keineswegs aus ihrer individuellen Verantwortung, vielmehr unterstützt es sie bei deren Übernahme, indem auf die strukturelle Einbettung managerialen Handelns explizit Rücksicht (und eben: Einfluss!) genommen wird.

Um diese umfassenderen gesellschaftlichen Anstrengungen – entgegen ihrer Unwahrscheinlichkeit! – nachhaltig zu verankern, bedarf es möglicherweise nicht einmal in der Organisationsgesellschaft zwingend organisationaler Mechanismen. Dennoch haben sich diese bewährt wenn es gilt, nicht so sehr individuelle (Rationalitäts-)Defizite zu kompensieren (z.B. Cohen et al. 1972, March 1978), sondern vor allem Unwahrscheinliches auf Dauer zu stellen (z.B. Luhmann 1964, 2000). In der Betreuung moralischer Umweltreferenzen kommt daher Non- bzw. Social-Profit-Organisationen (neben ihren zahlreichen anderen Aufgaben) als Akteure auf interorganisationaler Ebene – und nicht nur als Rahmung individuellen (gemeinsamen) Handelns (vgl. auch Posch 2009) – ein wichtiger Gestaltungs- und

Erziehungsauftrag, der ihnen, wie es in der Natur der Sache, erfahrungsgemäß viel Geduld und Frustrationstoleranz (mit sich selbst und mit anderen), aber auch ganz besonders vorbildliches Verhalten abverlangt, zu (vgl. Reinbacher 2009c).

(7) Die Untersuchung (nicht: der Gebrauch!) von Moralität als genuin organisationale Dimension und (damit) organisationstheoretisches Thema wäre damit jenseits der bloßen Zählung instrumenteller Logiken (sowie deren wissenschaftlichen Re-Konstruktion) beim Einsatz von Organisationen als Mittel-zum-Zweck in den Diskursen der Sozialen Arbeit gut aufgehoben.

(a) So wird am Beispiel von Non- bzw. Social-Profit-Organisationen deutlich, dass soziale bzw. moralische Verantwortung (CSR) nicht über die Strategie in Organisationen importiert und zu deren »eigentlichen« (fachlichen) Aufgaben hinzuaddiert bzw. in diese implementiert werden muss (Porter/Kramer 2003), sondern dass die Referenz auf einen moralischen Horizont unhintergebar, und nur ihre interne Handhabung durch ein »soziales Management« – nicht nur, aber ganz besonders im Kontext von Sozialmanagement (vgl. Reinbacher 2009c) – wählbar ist (und auch mehr oder weniger bewusst gewählt werden muss).

(b) Darüber hinaus zeigt uns die Diskussion um (Sozial-)Marketing im Kontext von Non- bzw. Social-Profit-Organisationen zunächst, dass eine instrumentelle Gestaltung sozialer Austauschbeziehungen (in einem weiteren Sinn) nicht mit deren Ökonomisierung verwechselt werden darf, und lässt sich in einer solchen in weiterer Folge durch tiefenschärfere Analyse eine Orientierung an mehrdimensionalen Wertesystemen (z.B. politischen, moralischen etc.) erkennbar machen (vgl. Reinbacher 2009b). (Sozial-)Marketing überlässt den Tausch als einem sozialen Phänomen nicht dem Zufall (oder der »Ökonomisierung«), sondern orientiert sich bei dessen – fraglos: instrumenteller – Gestaltung an einem mehrdimensionalen (auch: moralisch-normative) Zielsystem.

Eure Sorgen möchten wir haben ...

Diesen Satz schließlich kann man oft von Beobachterinnen hören, die sich nicht auf die anspruchsvolle Operation des Verstehens (N. Luhmann) im Sinne eines Nachvollzugs fremder Perspektiven – mit deren Stärken (»Leitunterscheidungen«) und Schwächen (»blinde Flecken«) – einlassen (wollen). Doch ist angeblich nicht nur der Kopf rund, damit das Denken seine Richtung ändern kann, sondern sind auch (denk-)kollektive (L. Fleck) perspektivische Beobachtungen (der outgroups durch die ingroup ...) keineswegs statisch: Sie unterliegen einer »différance« (J. Derrida). Vor allem aber sind es stets gegenseitige (doppelt kontingente) Beobachtungen, die sich aufgrund dieser Wechselseitigkeit im wahrsten Sinne »konstruktiv« beeinflussen und so Lerneffekte auslösen (können). Ex ante ist ja nicht unbedingt gesagt, wer sich ändern wird (vgl. structural drift, Ko-Evolution): »Die« allgemeine sozial- und betriebswissenschaftliche Organisationstheorie oder »der« Organisationsdiskurs der Sozialen Arbeit.

Jenseits sowohl einer unidirektionalen Übernahme organisationstheoretischer Konzepte als auch einer Neuerfindung des Rades »Organisationstheorie« im Feld der Non- bzw. Social-Profit-Organisationen einerseits sowie einer Lernresistenz auf Seiten der For-Profit-Organisationen (vulgo »Unternehmen«) hinsichtlich der moralischen Dimension jeder organisationalen Wirklichkeit andererseits finden sich beide, also NPOs/SPOs und FPOs – inklusive der korrespondierenden

akademischen Denkkollektive – nach unzähligen Runden des Wett- und Schaulaufens, vor allem aber des unkoordinierten Training (erneut) am Start in Richtung zumindest zweier Horizonte: Eines wissenschaftlichen (Suche nach dem Wahren in der Organisationstheorie) und eines moralischen (Suche nach dem Guten und der organisationalen Moralität), wieder.

(1) Die einen kämpfen – trotz aller organisationstheoretischer Elaboriertheit und Distinguirtheit – eben erst mit der Implementierung der moralischen Dimension in das Handeln in (bzw. von) und in das Denken über Organisationen, während die anderen – ungeachtet ihrer bewiesenen und behaupteten moralischen Anstrengungen – im organisations(theoretischen) Diskurs Aufholbedarf verspüren.

(a) So liegen im interdisziplinären Gravitationsfeld der Organisationstheorien die For-Profit-Organisationen besser im Rennen, da sie bei der Untersuchung von organisierten (sozialen) Systemen als einem Phänomenbereich sui generis auf längere Erfahrung, und schon allein von daher auf eine differenziertere Entwicklung zurückblicken können. Von diesen Vorarbeiten und diesem Vorwissen geschickt zu profitieren und entsprechende Impulse aufzunehmen ist eine der Chancen aber gleichzeitig der Herausforderungen einer um Aufklärung und Anschlussfähigkeit bemühten Diskursgemeinschaft zum Gegenstand Organisationstheorie im Feld der Sozialarbeit(swissenschaft).

(b) Demgegenüber haben Non- bzw. Social-Profit-Organisationen in puncto Moralität die Nase vorn, denn sie lassen sich schon aufgrund ihrer Kompetenz in Sachen »Mehrsprachigkeit« und ihres Interesses für soziale Normen und moralische Werte besser (mithilfe eines erweiterten Ratgebers aus Metaphern- bzw. Bildbeschreibungen) als »moralische Akteure« bestimmen und unter solchen, das heißt: sozialnormativ-moralischen Aspekten beobachten. Darin liegen letztlich Lernimpulse und -potentiale (»best« oder zumindest »good practices«) für kollektive Akteure in ihrem Umfeld was das Erkennen von und den Umgang mit Wertkonflikten betrifft – zum Beispiel für Unternehmen, deren umfassende soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility) nicht nur in Hochglanzbroschüren, sondern zuallererst im täglichen Tun ihren Niederschlag finden soll.

(2) Nachdem Perspektiven auf und Interpretationen von Organisationen mit ihren Funktionen (bzw. Dysfunktionen) notwendigerweise ein selektives Geschehen sind (vgl. z.B. Weick/Daft 1983: 72, passim), kann es – für beide Seiten, also sowohl für die Beobachterin erster als auch für jene zweiter Ordnung! – nicht zuletzt von Interesse und von Nutzen sein, ein bestehendes (stets nur vorläufiges) Beobachtungs- und Interpretationsergebnis, wie es moralische best practices und organisationstheoretische Konzepte darstellen gewissermaßen (aktiv) gegen den Strich zu bürsten und sich selbst gegen derartige (Selbst-)Erfahrungen von »différance« nicht zu immunisieren.

(3) Angesichts dieser Überlegungen scheint es, Theorie der Praxis und Praxis der Theorie von Organisationen (unter anderem) der Erwerbswirtschaft und der Sozialen Arbeit haben sich gegenseitig überrundet, nicht (wie auch immer) überholt. Theoriebildungsbemühungen insgesamt, nicht nur der Organisationsdiskurs in der Sozialen Arbeit können dies zum Anlass für einen konstruktiven Dialog (anstelle destruktiv-immunisierender Ablehnung und der Vorwürfe von »unbrauchbarer organisationstheoretischer Konzepte« vs. »unnötiger Moraldebatten«) nehmen. Eines der Ergebnisse ist dann möglicherweise auch ein neues Bild von

Organisationen als moralischen Akteuren und ein neuer Beitrag zum Verständnis von Organisationsverantwortung.

Verweise

¹ Zugleich eine kleine Anmerkung zu den »Anmerkungen zu einer Theorie von Organisationsverantwortung« von K. Posch (Soziales Kapital 3/2009).

² Verbreitet ist der Bezug auf Scotts (aus zeitgenössischer systemtheoretischer Perspektive etwas irritierende) Trilogie »Rational, Natural, and Open Systems«.

³ Beziehungsweise (als zweite Seite der Medaille?) auch »Managementabwehr« (Posch 2009).

⁴ Auch in der sozialen Dimension (bzw. wohl auch noch zusätzlich in einer räumlichen) ließen sich wohl Unterschiede feststellen.

⁵ Was, klarerweise, nicht impliziert, dass sie nicht als implizite Theorien, Bilder, Idole, ... dem alltagsweltlichen Handeln zugrunde gelegt werden (können).

⁶ Mit den prominenten acht Abteilungen: Machine Metaphor, Organismic Metaphor, Brain Metaphor, Culture Metaphor, Political Metaphor, Psychic Prison Metaphor, Flux and Transformation Metaphor, Domination Metaphor.

⁷ Die, wie man am Beispiel von »Organisationskultur« sieht, nicht unbedingt als solche erkannt werden müssen bzw. teilweise ihre Funktionalität gerade aus dem Nicht-erkannt-werden ziehen.

⁸ Vgl. auch Fachhochschulen und ihr Verständnis als »Bildungsunternehmen« (www.fh-campuswien.ac.at).

⁹ Dies ist zum Beispiel in Zusammenhang mit der an Gesetzen orientierten »Verwaltung des Sozialen« interessant, wenn das Prinzip der Gleichbehandlung einer Feststellung der Gleichartigkeit von Fällen zwecks Subsumption unter eine gemeinsame (konditionalprogrammierte) Regel bedarf (vgl. Ortmann 2005: 409), denn: Bis (Ab wann) sind zwei Fälle noch (nicht mehr) »gleich«?

¹⁰ Schon von Controlling als dem »betriebswirtschaftlichen Gewissen« von Unternehmen wird seit längerem zusätzlich zur Rück- auch die Vorkopplung im Sinne von »Feed-forward«, Vorsteuerung beziehungsweise Double-loop-Learning (Ch. Argyris) erwartet (vgl. z.B. Eschenbach 1996: Kap II.4, II.9 und passim)

¹¹ Von Verantwortung zu reden impliziert einen zwei- bis dreistelligen Bezug: (1) Jemand ist zunächst einmal (2) für etwas (eine Handlung, Entscheidung) verantwortlich im Sinne einer Zurechenbarkeit (»Haftung«). Hierfür ist zumindest eine »Adresse« erforderlich. Dazu kommt im gegenständlichen Fall (Moralität, organisationale bzw. unternehmerische soziale Verantwortung – CSR) die Verantwortung als Verpflichtung (3) vor jemandem (der Öffentlichkeit, dem Recht der Gesellschaft, der Vernunft, dem Gewissen, ...) als Instanz, also in einem Autoritätsverhältnis (das in einer aufgeklärten »moral community« aus autonomen Akteuren nur ein auf »guten« Gründen basierendes sein kann). Moralische Verantwortung ist Zurechenbarkeit und Verpflichtung. Eine anthropozentrisch verzerrte Präferenz für Individuen in Fragen der Moralität rechtfertigt jedoch nicht die Exklusivität dieser Perspektive, wie es sich bereits in Zusammenhang mit kollektivem, zusätzlich zu individuellem »Wissen« gezeigt hat, das mittlerweile in der Diskussion um Organisationen und andere soziale Systeme als etabliert gelten kann (früh U. Schneider und H. Willke) (vgl. Reinbacher 2009a).

Literatur

Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2003): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos

Baecker, Dirk (2000): Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre. In: *Soziale Systeme* 6 (1), S. 137-168

Baecker, Dirk (2003): Management im System. In: Ders.: *Organisation und Management*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 256-292

- Baecker, Dirk (2006): The Form of the Firm. In: *Organization. The Critical Journal on Organization, Theory and Society* 13 (1), S. 109-142
- Bassarak, Herbert; Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2008): *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Augsburg: Ziel
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1), S. 1-25
- Eschenbach, Rolf (Hrsg.) (1996): *Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- French, Peter A. (1979): The Corporation as a Moral Person. In: *American Philosophical Quarterly* 16 (3), S. 207-215
- Gellerman, Saul W. (1987): Warum gute Manager ethisch fragwürdige Entscheidungen treffen. In: *Harvard Business Manager* Nr. 1, S. 124-129
- Grunwald, Klaus (Hrsg.) (2009a): *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen?* Hohengehren: Schneider
- Grunwald, Klaus (2009b): Einführung. In: Ders. (Hrsg.): *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen?* Hohengehren: Schneider, S. 1-14
- Grunwald, Klaus (2009c): Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Ders. (Hrsg.): *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen?* Hohengehren: Schneider, S. 85-138
- Herrmann, Peter (2005): *Sozialmanagement in Europa. Herausforderungen verstehen, Strukturen kennen, Vorteile nutzen*. Baden-Baden: Nomos
- Luhmann, Niklas (1960): Kann die Verwaltung wirtschaftlich handeln? In: *Verwaltungsarchiv* 51 (2), S. 97-115
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas (1969): Normen in soziologischer Perspektive. In: *Soziale Welt* 20 (1), S. 28-48
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1999): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdt. Verl.
- March, James G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. In: *Bell Journal of Economics* 9 (2), S. 587-608
- Matul, Christian, Scharitzer, Dieter (2007): Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 532-556
- Merchel, Joachim (2004): *Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. Weinheim: Juventa
- Merchel, Joachim (2005): *Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage
- Müller, Burkhard (2005): Professionalisierung. In: Thole, Werner (Hrsg.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden: VS Verl., S. 731-750
- Ortmann, Friedrich (2005): Organisation und Verwaltung des »Sozialen«. In: Thole, Werner (Hrsg.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden: VS Verl., S. 405-414
- Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (1997): Einführung. Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Dies. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdt. Verl., S. 15-34
- Perrow, Charles (1991): A Society of Organizations. In: *Theory and Society* 20 (6), S. 725-762

- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2003): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Publ., S. 27-64
- Posch, Klaus (2009): Sind wir uns über die Theorie im klaren, die unser Handeln leitet? Anmerkungen zu einer Theorie von Organisationsverantwortung. In: *Soziales Kapital* 2 (3) <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/143/203.pdf>
- Reinbacher, Paul (2008): Werte, Kultur und die »Kultivierung« der Organisation. Ein Beitrag zur CSR-Debatte. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 77 (6), S. 360-366
- Reinbacher, Paul (2009a): *Gewissensmanagement in Organisationen. Möglichkeiten im Umgang mit Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden: VS Verl.
- Reinbacher, Paul (2009b): *(Wie) ist Marketing möglich?* Manuskript, Wien
- Reinbacher, Paul (2009c): *Dimensionen von Sozialmanagement: Klärungsversuche*. Manuskript, Wien
- Scala, Klaus; Grossmann, Ralph (2002): *Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern*. Weinheim: Juventa
- Schimank, Uwe (2001): Organisationsgesellschaft. In: Kneer, Georg; Nassehi, Armin; Schroer, Markus (Hrsg.): *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie*. München: UTB (2001), S. 278-307
- Schubert, Herbert (2005): Zur Logik des modernen Managementbegriffs. In: Ders. (Hrsg.): *Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen*. Wiesbaden: VS Verl., S. 63-86
- Scott, William R. (1981): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Simsa, Ruth (2002): NPOs und die Gesellschaft. Eine vielschichtige und komplexe Beziehung. Soziologische Perspektiven. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 129-152
- Spencer-Brown, George (1969): *Laws of Form*. Portland: Cognizer
- Staubmann, Helmut (2004): Der affektive Aufbau der sozialen Welt. In: *Soziale Systeme* 10 (1), S. 140-158
- Strasser, Peter (2004): *Gut in allen möglichen Welten. Der ethische Horizont*. Paderborn: Schöningh
- Weick, Karl E.; Daft, Richard L. (1983): The Effectiveness of Interpretation Systems. In: Cameron, Kim S.; Whetten, David A. (Hrsg.): *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models*, New York: Academic Press, S. 71-93
- Wöhrle, Armin (2003): *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos
- Wolf, Joachim (2008): *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. Wiesbaden: Gabler

Über den Autor



Dr. Paul Reinbacher, Jg. 1978

paul.reinbacher@fh-campuswien.ac.at

Betriebswirt und Soziologe, lehrt und forscht nach Tätigkeiten in Industrie und Beratung derzeit an der FH Campus Wien vor allem im Europäischen Master-Programm Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit (SOWOSEC). Aktuelle Interessen sind Wissen, Gewissen und Kultivierung sozialer Systeme sowie die ökonomische Dimension der Gestaltung sozialer Wechselwirkungen. Er ist erreichbar an der FH Campus Wien in der Favoritenstraße 226, Raum A.2.19, 1100 Wien.

Abstract

Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftsweiter Diskussionen über eine umfassende soziale Verantwortung korporativer Akteure könnte der im Feld Sozialer Arbeit zwischen Maschinenmetapher und Managementmoden geführte Organisationsdiskurs dazu beitragen, einerseits Non- bzw. Social-Profit-Organisationen als Good-practice-Beispiele für gelungenen Umgang mit Moralität nicht nur von Individuen sondern auch von Organisationen zu präsentieren, sowie andererseits als deren akademische Reflexionsinstanz ein neues Bild der Organisation mit Hilfe der Metapher vom »moralischen Akteur« zu entwickeln. Damit ließe sich sowohl eine Brücke zwischen Organisationsdiskursen in der Sozialen Arbeit und jenen in anderen (sozialwissenschaftlichen) Disziplinen schlagen, als auch nicht zuletzt im Zuge der Suche nach »Organisationsverantwortung« (vgl. Klaus Posch in der letzten Ausgabe) der Moral als eigenständiger Dimension organisationaler Wirklichkeit zu ihrem Recht verhelfen.