

# Ethik in der Organisationsentwicklung - Orientierungsrahmen und Instrument der Kopplung strategischer Entscheidungen?

Gundo Lames, Valentin Dessoy

## 1. Grundorientierung:

Ethik begegnet uns heute auf Schritt und Tritt. Kaum ein Bereich gesellschaftlichen Lebens kann es sich derzeit leisten, seine Beziehung zur Ethik nicht zu thematisieren. Entsprechend boomt der Ethik-Markt. Die Vielzahl der Veröffentlichungen ist kaum noch zu überblicken. Ethikbeiräte bzw. -kommissionen und Qualifizierungsangebote gehören zum Standard in größeren Unternehmen. Sich mit ethischen Fragen zu befassen, also der Frage nach dem Sinn, nach Werten bzw. nach den Kriterien von richtig und falsch, gut und böse, scheint ja per se „sinnvoll“ und „gut“ zu sein, stößt auf große Akzeptanz bei allen, die mit der rein funktionalen Logik einer (betriebs-)wirtschaftlichen Betrachtungsweise unzufrieden sind oder aber sich von ihrer Profession her mit solchen Themen konfrontieren<sup>1</sup>. Die Ethik von Organisationen steht unter Beobachtung.<sup>2</sup>

Dazu stellen sich Fragen: Wieso wird Ethik im Kontext von Profit- sowie Nonprofit – Organisationen so interessant? Brauchen Organisationen wie z.B. Wirtschaftsunternehmen, Kirchen, Parteien, Krankenhäuser, Gerichte denn eine gerade sie kennzeichnende, profilierende Ethik? Geht es um Unterscheidungsfähigkeit im Markt? Wird durch Ethik ein Unterschied z.B. zwischen privatwirtschaftlich geführten Krankenhäusern von konfessionell oder wohlfahrtsverbandlich geführten markiert? Wird die ethische Orientierung zu einem Wettbewerbsvorteil?<sup>3</sup> Ist Ethik entwicklungsförderlich- oder -kritisch? Handelt es sich bei Ethik in Organisationen um moralische Vorschriften organisationalen Handelns, etwa im Sinne einer Anleitung zur Mitarbeiterführung, zur Entwicklung einer Führungskultur? Oder soll Ethik Produkte (z.B. ethische Geldanlagen, Autos, Windkraftanlagen) sowie deren Herstellung (z.B. umweltschonend, ohne Kinderarbeit, fair im Betriebsweg...) als moralisch wertvoll qualifizieren, als Gütekriterium für den potentiellen Käufer, als Markenzeichen zur Etablierung auf dem Markt?<sup>4</sup>

Im folgenden geht es darum, Ethik und Organisationsentwicklung angesichts dieser Fragen in eine Verbindung zu bringen. Organisationen selbst sind Entwicklungen aufgrund gesellschaftlicher Differenzierung. Sie sind soziale Systeme, die auf eine besondere Art und

---

<sup>1</sup> vgl. [http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/buchinger\\_Ethik\\_in\\_der\\_beratung.pdf](http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/buchinger_Ethik_in_der_beratung.pdf)

<sup>2</sup> Siehe z.B. Faust, Thomas 2003, Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen, Berlin; Heintel, Peter; Krainer, Larissa, Ukowitz, Martina (Hg.) 2006, Beratung und Ethik -Praxis, Modelle, Dimensionen, Berlin; Homann, Karl; Lütge, Christoph 2005. Einführung in die Wirtschaftsethik. 2. Aufl.. Münster u.a.; Schneider, Armin 2005, Wege zur verantwortlichen Organisation, Frankfurt; Streck, Monica 2006, Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik, München; Ulrich, Peter 2005, Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg/Basel/Wien

<sup>3</sup> Unternehmen werden danach beurteilt, inwieweit sie sich einer ethischen Orientierung und Verpflichtung gegenüber festlegen, siehe dazu: Dierkes, Meinold/ Zimmermann, Klaus 1991: Ethik und Geschäft: Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Wiesbaden. Von daher ist die ethische Ausrichtung häufig im Qualitätsmanagement angesiedelt. Jürgen Rothlauf: Total Quality Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, München/ Wien 2. Auflage 2004, 267 gibt an, dass sich in den USA mehr als 90 % der Unternehmen einen Code of Ethics selbstverpflichtend auferlegt haben.

<sup>4</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 2008, Die Moral der Gesellschaft, Frankfurt, 199: „Wieso sich Wertpapierfonds Ethikfonds nennen, um zu suggerieren, daß man hier gutes Geld mit gutem Gewissen verdienen könne; und weshalb überhaupt die Wirtschaftsführung nicht nur auf Börsennotierungen, Profite und Marktanteile blickt, sondern darüber hinaus auch das Bedürfnis hat und ihm nachgibt, sich verbal mit der öffentlichen Meinung zu arrangieren.“ – dazu im Besonderen: Maak, Thomas / Ulrich, Peter 2007, Integre Unternehmensführung, Stuttgart, Teil 1: Policies – Gesellschaftliche Herausforderung und Mitverantwortung, 29- 204

Weise Erwartungen auf Dauer stellen. Organisationen als soziale Systeme stehen dabei in loser gekoppelter Verbindung zu den gesellschaftlichen Funktionssystemen wie z.B. Religion, Wirtschaft, Politik, Recht ... und übernehmen teilweise deren Logik bzw. deren binäre Codierung. Grundsätzlich gilt aber, dass sich jede Organisation in der Luhmannschen Beobachtung im Funktionssystem der Wirtschaft zurechtfinden muss. Sie sind deshalb auch orientiert am Kommunikationsmedium Geld und an der binären Codierung von Zahlen / Nichtzahlen. Zahlungen ermöglichen Zahlungen frei von anderen Motiven, z.B. der Gerechtigkeit oder anderer sozial erwarteter Handlungen. Sie legen aus sich heraus nicht fest, was im Anschluss an eine Zahlung mit dem erhaltenen Geld zu geschehen hat. Allerdings sind Zahlungen an Gründe gebunden, die als Bedürfnisse<sup>5</sup> beschrieben werden können und ihre Begrenzungen und Veränderungen an Knappheitsvorstellungen finden. Geld selbst unterliegt Knappheitsbedingungen sowie das, was man für Geld kriegen kann (Güter), wenn z.B. Bedürfnisse und Konsum gesteigert werden.<sup>6</sup> An dieser Stelle treten Fragen der Verteilung von Geld zur dauerhaften Befriedung von Bedürfnissen auf.

Organisationen nutzen und respezifizieren Geld im Sinne ihrer Zahlungsfähigkeit. Geld wird dann als Zahlungsmittel eingesetzt, z.B. „um Arbeitsbereitschaft und Weisungsunterworfenheit zu kaufen“.<sup>7</sup> Das führt zu „budgetierten“ Stellen, die über Aufgaben und Programme einander zugeordnet und „in der Regel über Weisungskompetenzen hierarchisiert“ werden und auf Zwecke und Produkte ausgerichtet sind.<sup>8</sup> Darüber kann auch entschieden werden. Hier kann die Organisation das Medium Geld in das Medium Macht transformieren, wenn über Einstellungen und Entlassungen zu entscheiden ist, über Beförderung, Versetzung und Wechsel des Arbeitsplatzes oder wenn neben „Mitwirkungserfordernissen auch Mitwirkungsverweigerungsmöglichkeiten“<sup>9</sup> entstehen.

In der evolutiven Dynamik der gesellschaftlichen Differenzierung sind Organisationen also in gesellschaftliche Funktionen eingebunden. Sie garantieren nach innen Ordnung und Regelmäßigkeit und wenden diese organisationsbezogen auf sich selbst an. Damit sind sie prinzipiell in der Lage, Orientierung anbieten zu können.<sup>10</sup> Nach Baecker werden sie zu einer „gesellschaftlichen Ordnungsfigur“<sup>11</sup>, die auf ihre Weise z.B. im Sinne der Mitgliedschaft und der Mitgliedschaftserwartungen Stabilität von Verhaltenserwartungen herstellen und damit zur gesellschaftlichen Risikobearbeitung beitragen können. Organisationen stellen so nach innen Verlässlichkeit und Sicherheit (zumindest für die Mitglieder und auch hinsichtlich ihrer Bindungsabsichten, z.B. was Produktbindung angeht, für ihre Kunden) her.<sup>12</sup>

Damit ist aber noch nichts über Moral in Organisationen ausgesagt, bzw. wie Organisationen mit Moral umgehen. Im Kontext von Wirtschaften und der Geldabhängigkeit jeder Organisation deutet sich aber der Konflikt zwischen Gewinn, Profit und Moral an, so als ob „Gewinn oder Profit“ per se unmoralisch sei und nur ein moralischer Umgang mit „Gewinn“ zur Moralität von „Gewinn“ beitragen könnte.<sup>13</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. die Hinweise zum Bedürfnisbegriff, Luhmann 198, 59-63.

<sup>6</sup> Vgl. Luhmann 1988, 68ff

<sup>7</sup> Ebd. 309

<sup>8</sup> Ebd.;

<sup>9</sup> Ebd. 311;

<sup>10</sup> Vgl. Baecker, Dirk 2007, Epochen der Organisation, in: ders.: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt, 28-55, 31ff.

<sup>11</sup> Baecker, Dirk 2007, Epochen der Organisation, in: ders. Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt, 28-55, 43

<sup>12</sup> Ebd. 49f

<sup>13</sup> Suchanek, Andreas 2003, Ökonomische Unternehmensethik (Diskussionspapiere der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Nr. 166) Ingolstadt, 14 mit dem Hinweis, moralische Moral und unmoralische Moral unterscheidbar zu halten.

## 2. Gesellschaftliche Differenzierung und die Folgen für Moral und Organisation

Angesichts der Zunahme gesellschaftlich zugemuteter Differenzierung und Komplexität nimmt die Orientierungssuche in der Gesellschaft zu. Das geht einher mit der Irritierbarkeit von Gesellschaft und hat direkte Auswirkungen auf das Zusammenspiel von Individuum und Gesellschaft.<sup>14</sup> Und die Suche geht in Richtung „Unirritierbarkeit“. Hier spielt der Verweis auf ethische Prinzipien oder auf unverzichtbare Werte eine entsprechend prominente Rolle.<sup>15</sup>

Wenn für Emile Durkheim Gesellschaft noch eine Art moralische Anstalt war, in der religiöse und moralische Werte die Gesellschaft und ihre Individuen zu integrieren vermochten und damit festlegten, was „gut“ war, so ist das, was heute als „gut“ zu gelten hat, nicht mehr so einfach entscheidbar.<sup>16</sup> Akteure haben die Schwierigkeit, dass das, was als „gut“, was als „böse“, was als „richtig“ und was als „falsch“ zu gelten hat, nicht einfach mehr durch die Gesellschaft verbindlich vermittelt und somit vorgegeben ist, sondern mit Kontingenz ausgestattet wird.<sup>17</sup> Das Individuum steht vor der Herausforderung, sich selbst zu entwerfen, seine Wahlen (z.B. für wen es wer und was sein will...) zu treffen und dabei seine Identität zu bilden und aufrechtzuerhalten.<sup>18</sup> Wie es dabei moralisch handelt, ist primär durch die Mitgliedschaft in Institutionen wie Familie, Haushalte und Schule vermittelt und zugleich aufgrund der gesellschaftlichen Differenzierung nicht mehr eindeutig. Diese Institutionen werden unmittelbar und direkt durchlebt (erlebt) mit den jeweiligen Zumutungen sowie den damit verbundenen Anforderungen an individuelles Handeln.<sup>19</sup> Durch die eigenständig (autonom) operierenden gesellschaftlichen Funktionssysteme wie z.B. Wirtschaft, Recht, Politik, Religion<sup>20</sup> wird eine übergreifende Regulierung durch einen alle verbindenden „moralischen Supercode“ als nicht mehr möglich angesehen.<sup>21</sup> Dennoch gibt es moralisches Handeln.<sup>22</sup>

Wenn also die Gesellschaft Luhmann zufolge keine moralisch verbindlichen Metaerzählungen, z.B. durch Religion, zur Verfügung stellen kann, wie kommt dann für wen Moral ins Spiel? Durch moralische Kommunikation ist die Antwort von Luhmann. Denn Moral sei eine besondere Art der Kommunikation, die weder an eine Verfasstheit des menschlichen Charakters, noch an eine bestimmte ethische Gesinnung gebunden sei.

Moral, so Luhmann, bezeichne eine „besondere Art von Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Missachtung mitführt“<sup>23</sup> Dabei ist die „ganze Person“ im Blick. Es geht auch

---

<sup>14</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 1997, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt, 795ff.

<sup>15</sup> Ebd. 797f

<sup>16</sup> Vgl. Luhmann, Niklas. 2004, Einführung in die Theorie der Gesellschaft, hgg. Dirk Baecker, Darmstadt, 305

<sup>17</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 1993, Ethik als Reflexionstheorie der Moral, in: ders. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 3, Frankfurt, 358-447,363

<sup>18</sup> Vgl. Hahn, Alois 2000, Konstruktion des Selbst, der Welt und der Geschichte, Frankfurt, 14ff mit Hinweisen zur „partizipativen Identifikation“ in der Selbstkonstruktion; siehe auch Luhmann, Niklas 1997, 805.

<sup>19</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 1993, Individuum, Individualität, Individualismus, in: ders. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 3, Frankfurt, 149-258, 156f; 254f.

<sup>20</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 1984, Soziale Systeme Frankfurt mit den Hinweisen auf die binäre Codierung des einzelnen Funktionssystems als Voraussetzung für deren Autopoiesis.

<sup>21</sup> Siehe Luhmann, Niklas 1997, Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde., Bd. 2, Frankfurt, 1040ff

<sup>22</sup> vgl. z.B. Kohlberg, Lawrence, Candee, Daniel 1999, Die Beziehung zwischen moralischem Urteilen und moralischem Handeln, in: Garz, Detlef, Oser, Fritz, Althof, Wolfgang (Hg.) Moralisches Urteil und Handeln, Frankfurt, 13-46, 16ff mit dem Hinweis auf die Frage von Sokrates (vgl. Platon, Laches, in Werke Bd. 1): „Wann ist das Hineinspringen in einen Brunnen ein Akt persönlicher Courage und wann ein Akt der Tollkühnheit“? – „Wenn jemand in den Charles River springt, um eine ertrinkende Person zu retten, aber der Grund darin liegt, eine Belohnung zu erhalten, ist die Handlung dann lobenswert oder nicht?“ (16)

<sup>23</sup> Luhmann, Niklas 1990, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt, 17f.

darum, wie sie als Teilnehmerin an Kommunikation geschätzt, also in welcher Weise sie geachtet oder missachtet, eingeschlossen oder ausgeschlossen wird<sup>24</sup>. Luhmann formuliert an anderer Stelle: „Eine Kommunikation nimmt moralische Qualität an, wenn und soweit sie menschliche Achtung oder Missachtung zum Ausdruck bringt. Dies kann direkt durch Lob oder Tadel geschehen, wird zumeist aber implikativ mitgeteilt, das heißt durch Bedingungen, die regeln, welche Ansichten und welche Handlungen Achtung oder Missachtung verdienen.“<sup>25</sup>

Dementsprechend geht es also um Bedingungen der Achtung und der Missachtung. Dabei gilt im Fall von Moral, dass die Bedingungen für Achtung und Missachtung für Ego und für Alter dieselben sein müssen – und in diesem Sinne erzeugt moralische Kommunikation zugleich Bindung an Moral, „auch und gerade dann, wenn sie zunächst nur den anderen mit Verhaltensregulierungen überzieht.“<sup>26</sup> Es geht also darum, die Bedingungen bekannt zu machen, wann, wie und durch was Personen kommunikativ geachtet bzw. missachtet werden (sollen).<sup>27</sup> Gerade das führt nicht selten zu Streit und Gewalt. Denn nicht immer ist eindeutig zu entscheiden, ob die Achtung „gut“ ist und die Missachtung „schlecht“. Moralische Kommunikation stößt so an Paradoxien: „Wenn verwerfliches Handeln gute Folgen haben kann, wie die Ökonomen des 18. Jahrhunderts uns versichern, und wenn umgekehrt die besten Absichten in Schlimmes ausarten können, wie man in der Politik sehen kann, dann stoppt die moralische Motivation sich selber.“<sup>28</sup>

Zudem zeigt sich, dass sich Organisationen zunehmend mit Fragen der Ethik und der Ethikimplementierung beschäftigen.<sup>29</sup> Wie oben bereits angedeutet, kann die Motivation dafür in der Erzielung von Marktvorteilen liegen. Die Organisation, die zeigen kann, dass sie moralisch wertvoll handelt, rechnet sich Chancen aus, eher beachtet bzw. nachgefragt zu werden als andere. Ein anderer Grund dafür könnte aber auch darin liegen, dass Organisationen eine irgendwie geartete äquivalente Ersatzfunktion unterhalb der gesellschaftlichen Funktionssysteme übernehmen, die mit Moral bzw. mit Erwartungen an moralisches Handeln von Organisationen verknüpft ist.<sup>30</sup> Hinzu kommt, dass Verantwortliche in den Organisationen sich komplexeren und dynamischeren Entscheidungssituationen ausgesetzt sehen, die auch auf nachvollziehbare Grundorientierungen aufsetzen wollen, für die es aber kaum Modelle einer ethisch verantworteten Praxis gibt.<sup>31</sup> Zu sehen ist dann auch, dass alle Organisationen mit der Knappheit von Geld operieren.<sup>32</sup> Sie sind darauf angewiesen,

---

<sup>24</sup> Ebd. 18

<sup>25</sup> Luhmann, Niklas 1993, Ethik als Reflexionstheorie der Moral, in: ders. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 3, Frankfurt, 358-447, 361.

<sup>26</sup> Ebd. 361

<sup>27</sup> Andere Autoren unterscheiden anders: Billigung/Missbilligung, Legitimität/Illegitimität, Richtigkeit/Falschheit, Sollen/Sein ..., vgl. Neuberger, Oswald 2006, Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart, 327f

<sup>28</sup> Luhmann, Niklas 1990, 28.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. die Untersuchung von Talaulicar, Till 2006, Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden.

<sup>30</sup> Vgl. Maak, Thomas, Ulrich, Peter 2007, 29ff mit Hinweisen auf die Verantwortung von Organisationen, insbesondere von Wirtschaftsunternehmen in Kontexten lokal orientierter Gemeinwesen sowie der Weltgesellschaft. Vgl. Luhmann, Niklas 1988, 25 und 186 mit dem Hinweis darauf, dass Moral, Politik und Wirtschaft mit der Neuzeit sich entkoppeln und dann durch lose Kopplung respezifiziert werden müssen.

<sup>31</sup> Wenngleich z.B. auch „Einführungsprogramme“ für die Implementierung von Ethik in Unternehmen veröffentlicht werden, vgl. z.B. Dietzfelbinger, Daniel 2008, Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen; Wiesbaden

<sup>32</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 1988, 52f. „Die Wirtschaft besteht aus unaufhörlich neuen Zahlungen. Würden keine Zahlungen mehr erfolgen, würde die Wirtschaft schlicht aufhören, als ausdifferenziertes System zu existieren. Zahlen lässt Nichtzahlen in einer Ereigniskette stets vorkommen. „Wer zahlt, kann eben sein Geld nicht behalten, und wer es behält, kann nicht zahlen, so dass immer eine Mitorientierung am Gegenteil mitläuft.“ Dabei ist zu beobachten, 55: Es werden Strukturen ausgebildet, „die ihrerseits als kontingent und variabel

„Zahlungsfähigkeit trotz laufender Geldausgabe“ zu generieren, ob als Profit- oder als Nonprofitunternehmen.<sup>33</sup>

Das scheint aber noch zu kurz gegriffen. An dieser Stelle lohnt sich eine Vergewisserung, wie Organisationen als soziale Systeme operieren.<sup>34</sup> Nach Luhmann sind solche Sozialsysteme „organisiert“, die die Mitgliedschaft, also Eintritt und Austritt an bestimmte Bedingungen knüpfen. Sie stellen dabei Verhaltensanforderungen an die Mitglieder, die nicht unbedingt mit den Verhaltensmotiven dieser zu Hundertprozent übereinstimmen müssen. Aber mit Hilfe von Mitgliedschaftsregeln („etwa Autoritätsunterwerfung gegen Geld“)<sup>35</sup> können dann bei frei gewählter Mitgliedschaft hochgradig künstliche Verhaltensweisen relativ dauerhaft reproduziert werden. Das geschieht durch das Balancieren von Attraktivität des Systems und den Verhaltensanforderungen unabhängig davon, „ob für jede Einzelhandlung natürlich gewachsene Motive oder moralischer Konsens beschafft werden“ kann.<sup>36</sup> Damit das auch dauerhaft angelegt bleiben kann, werden differenzierte Rollen- und Aufgabenstrukturen, Hierarchien und Kommunikationsschranken, Weisungsketten und Kontrollmechanismen eingerichtet, an die sich jeder, der eintritt, (zunächst) halten soll. Der Vorteil der Organisation für die Gesellschaft liegt darin, dass Motive generalisiert und Verhalten spezialisiert werden kann. Organisationen stellen sich dafür in ihrer weiteren Entwicklung entsprechende Instrumente zur Verfügung, wie etwa Programme. Die Frage in unserem Zusammenhang heißt dann, wie im Prozess des Organisierens Moral vermittelt bzw. entstehen kann.

### 3. Ethik, Moral und die Kommunikation von Entscheidungen

Wenn also Moral in der differenzierten Gesellschaft nicht mehr über die großen Metaerzählungen gesichert ist, sondern auf moralische Kommunikation im Sinne der Achtung bzw. Missachtung verwiesen und zugleich beobachtbar wird, dass „die Bösen obsiegen oder jedenfalls nicht zum Verstummen gebracht werden können und dass die Guten Hilfe brauchen“<sup>37</sup>, dann stellt sich die Frage nach ihrer Reflexion bzw. wie Moral vergewissert wird oder werden soll. Luhmann bietet hier Ethik an. Dazu muss er systemtheoretisch den Ethikbegriff reformulieren. Ethik auf den ersten Blick könnte zwar eine Vermittlungsfunktion übernehmen, könnte als gesellschaftliche Sprecherin der Moral oder als Übersetzerin gesellschaftlicher Anforderungen an Moral auftreten. Sie wäre dann Instanz und könnte sich über Wissenschaft profilieren, Pflichten- und Sittlichkeitskataloge und Vernunft ins Spiel bringen.<sup>38</sup> Luhmann wählt an dieser Stelle aber eine funktionale Begriffsbildung: „Wir verstehen unter Ethik deshalb eine Reflexionstheorie der Moral, das heißt: jede kognitive Beschreibung, die sich auf die Probleme der Moral einläßt und sie zu reflektieren versucht.“<sup>39</sup> Dabei ist sie selbst an den Code von Moral gebunden – sie muss selbst zwischen gut und schlecht unterscheiden und eigentlich auch das Gute wollen. Dennoch gibt Ethik in diesem Sinne keine Durchsetzungsideen für eine bestimmte Moral an, sondern beobachtet den

---

bewusst werden, also durch Interaktion (Feilschen) und Organisation beeinflussbar sein können, weil die Autopoiesis auf Geldbasis gesichert ist“.

<sup>33</sup> Luhmann, Niklas 1988, 308ff.

<sup>34</sup> Weick macht z.B. den Vorschlag, nicht von Organisation zu sprechen, sondern vom Prozess des Organisierens. Vgl. Weick, Karl E. 1985, *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt

<sup>35</sup> Luhmann, Niklas 2008, *Interaktion, Organisation, Gesellschaft* (zuerst in: ders. 1975, *Soziologische Aufklärung* Bd. 2, 9-20), in: ders. *Die Moral der Gesellschaft*, 209-252, 214

<sup>36</sup> Ebd. 214f.

<sup>37</sup> Luhmann, Niklas 1993, *Ethik als Reflexionstheorie der Moral*, in: ders. *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 3, Frankfurt, 358-447, 371

<sup>38</sup> Vgl. ebd. 368f

<sup>39</sup> Ebd. 371.

Konflikt, der durch moralische Kommunikation im Sinne der Achtungs- und Missachtungszuschreibung auftritt und könnte gelegentlich eben auch vor Moral warnen.<sup>40</sup>

Wie wird aber moralische Kommunikation im Kontext von Organisation beobachtbar? Organisationen sind soziale Systeme, die als solche Kommunikation betreiben. Kommunikation an Kommunikation anzuschließen, ist die autopoietische Operationsweise aller sozialen Systeme, also von Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Damit referiert Luhmann nicht auf Handlung. Denn in handlungstheoretischer Orientierung werden Handlungen auf Subjekte als handelnde Akteure zugerechnet. Soziale Systeme lassen sich nicht auf einen handelnden Akteur gründen bzw. ein handelnder Akteur kann nicht das Letztelement von Kommunikation und damit von sozialen Systemen sein. Es geht also um systemspezifische Kommunikation, die sich „zwischen“ Akteuren ereignet und Sinn<sup>41</sup> zur Verfügung stellt.<sup>42</sup>

Die Eigenart organisationaler Kommunikation, die Organisationen am Laufen und zugleich operativ geschlossen (abgrenzbar) halten, ist die Kommunikation von Entscheidungen. Ihre Besonderheit besteht darin, dass Entscheidungen nur kommuniziert werden können, „wenn auch die abgelehnten Möglichkeiten mitkommuniziert werden, denn anders würde nicht verständlich werden, dass es sich überhaupt um eine Entscheidung handelt. ... Dieses routinemäßige Mitpräsentieren des Abgelehnten kombiniert ... Reduktion von Unsicherheit mit Zweifeln daran, ob es richtig war.“<sup>43</sup>

Das heißt, dass Organisationssysteme mittels Entscheidungen Unsicherheit (aufgrund nicht sicher vorhersagbarer Zukunft) zu vermeiden suchen, in dem sie Vor- und Nachteile abwägen, Mitgliederselktion betreiben und z.B. Macht ausüben. Entscheidungen führen zu operativer Schließung, insofern jede Entscheidung, die wiederum die Differenz von Vergangenheit und Zukunft markiert, als Prämisse weiterer Entscheidungen zu akzeptieren ist. Dennoch kann die Organisation aufgrund gesellschaftlicher Kommunikation auch in ihrer Umwelt Fakten schaffen, nach denen sich andere zu richten haben, etwa durch Formulierung von Mitgliedschaftsbedingungen, Stellungnahmen, ... Allerdings können Entscheidungen, die die Autopoiesis der Organisation fortsetzen wollen, nur im Innern der Organisation getroffen werden. Das geschieht als Kopplung von Selbstreferenz im Sinne der Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen und von Fremdreferenz im Sinne der Motivierung von Entscheidungen, „die nie allein darin liegen kann, dass im System bereits entschieden worden ist.“<sup>44</sup> Jede Organisation kennt zudem Kommunikationen, die nicht als Entscheidungen gehandhabt werden müssen, doch Folge davon sind oder auf solche hinarbeiten, wie z.B. Nachfragen, vorbereitende Gespräche, sozial förderliche Kommunikation, auf die man keinen Wert legen würde, wäre man nicht Mitglied der Organisation. Die Menschen bleiben dabei Teil der Umwelt der Organisation und treten dennoch in sie ein in ihren jeweiligen Rollen. Dabei tragen sie zur strukturellen Kopplung von Bewusstsein und Kommunikation bei mit den unterschiedlichen Folgen von Entscheidungen z.B. in der Reaktionsweise von Freude, Ärger, Wut, Hoffnung. Allerdings determinieren Organisationen nicht das jeweilige Bewusstsein der Menschen, die in der Regel rollenvielfältig nicht nur einer Organisation als Mitglied angehören.

In Zeiten wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Krisen wird angesichts latenter Schuldzuschreibungen und vielfältigen Erwartungsenttäuschungen von (potentiellen) Kunden genauso wie von verantwortlichen Akteuren die Frage der Übernahmen von Verantwortung

---

<sup>40</sup> Luhmann, Niklas 1990, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt, 41f

<sup>41</sup> Kommunikation ist immer ein selektives Geschehen. Sinn lässt keine andere Wahl als zu wählen.

Kommunikation greift aus dem je aktuellen Verweisungshorizont, den sie selbst erst konstituiert, etwas heraus und lässt anderes beiseite. Kommunikation ist Prozessieren von Selektion“; Luhmann, Niklas 1984, Soziale Systeme, 194.

<sup>42</sup> Vgl. Luhmann, Niklas 2000, Organisation und Entscheidung, Opladen, Wiesbaden, 62.

<sup>43</sup> Ebd. 64

<sup>44</sup> Ebd. 65

und nach Vertrauen in Organisationen gestellt. Und dabei zeigen sich markante Ambivalenzen: Die Beschleunigung der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung gegenüber sozialen, kulturellen und ethischen Anpassungsprozessen führt dazu, dass Wissen und Tun, Einsicht und Handeln immer weiter auseinander klaffen (Knowing-Doing-Gap). Augenfällige Signale und Krisenzeichen werden wohl wahrgenommen, aber im Blick auf Entscheidungen wenig bis nicht beachtet, kurzfristige Maßnahmen (Dringlichkeit) dominieren langfristige Handlungsperspektiven (Wichtigkeit). Und so könnte eine Forderung an die Kommunikation von Entscheidungen lauten: Je mehr sich das Machbare vom Verantwortbaren löst, desto notwendiger und dringlicher wird es, sich über die Basisprämissen zu verständigen, eine gemeinsame Plattform hinsichtlich der ethischen Grundorientierung herzustellen, um erforderliche Entscheidungen verantwortlich fällen, kommunikativ einbetten, und damit tragfähig vermitteln zu können.<sup>45</sup>

#### 4. Wie kommt Ethik in die Organisation: Kommunikation von Entscheidungen als moralische Kommunikation?

Wie aber kommt Ethik in die Organisation? Ethik kommt offensichtlich dann in die Organisation - so die These nach dem bisher Gesagten -, wenn die Organisation beginnt, auf Moral zu reflektieren. D.h. Organisationen bedienen sich ethischer Reflexion, um ihre Kommunikation als moralische Kommunikation identifizieren, gestalten und öffentlich machen zu können. Das bedeutet dann nichts anderes, als die Kommunikation von Entscheidungen auf ihre moralischen Qualitäten zu überprüfen. Das ist dann auch die Frage, ob Organisationen Kapazitäten für ethische Reflexion haben bzw. wie und wozu zur Verfügung stellen wollen. Ethische Reflexion in der Organisation und der Organisation hätte dann den Blick auf die Kommunikation von Entscheidungen zu richten, genauer darauf, wie diese Achtung und Missachtung gegenüber Personen kommunizieren. Die Kommunikation von Entscheidungen wäre dann zum einen auf mitlaufende moralische Kommunikation hin zu befragen. Zum andern könnte nach Interventionen Ausschau gehalten werden, die in die Kommunikation von Entscheidungen moralische Kommunikation implementieren.

Das scheint nicht ganz einfach. Die Kommunikation von Entscheidungen zugleich als moralische Kommunikation zu beobachten und in der Organisation auch auszuwerten und ggfs. mit ethisch gehaltvollen Programmen zu versehen, unterliegt der Selbstorganisation der Organisation und bringt sie in Kontakt mit sich selbst und ihren relevanten Umwelten. Die Geldabhängigkeit der Organisation beeinflusst auch ihre Entscheidungen, insofern sie, wie bereits angedeutet, Zahlungsfähigkeit gegenüber allen anderen Sinnzuschreibungen und Zwecken organisieren müssen.

Genau das beobachten wir gegenwärtig in unserer Gesellschaft. Oft wird das als Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bezüge bei gleichzeitiger Dynamisierung des Marktgeschehens beschrieben. Positiver könnte auch formuliert werden, dass die Geldabhängigkeit jede Organisation in ihren Entscheidungen zum Wirtschaften zwingt. Und dann stellt sich eine weitere Frage: Wie ist Wirtschaften als Teil von Entscheiden moralisch zu qualifizieren, also welche Achtung und welche Missachtung läuft mit, wenn Entscheidungen unter dem Druck zur Herstellung von Zahlungsfähigkeit getroffen werden müssen. Dabei ist zugleich mitgesagt, dass die Herstellung von Zahlungsfähigkeit eine zentrale Unsicherheitsabsorption gegenüber unsicherer Zukunft darstellt. Das heißt, Organisationen sind gezwungen, die Logik des Wirtschaftens in ihre Entscheidungen zu integrieren. Sie tritt mit den zugehörigen Handlungsprogrammen als Sekundär-Logik neben die jeweilige Kernlogik die eigentliche Zwecksetzung und Sinnstiftung. Es gelingt, beide zu

---

<sup>45</sup> So der Ansatz von Maak / Ulrich 2007, Einführung, 1-27

verknüpfen oder die Existenz steht auf dem Spiel. Nicht endende Reformen im Gesundheitswesen, periodisch wiederkehrende Debatten im Sozialwesen oder im Bereich der Kultur zeugen von diesem Prozess.

Organisationale Entscheidungen sind aber zunächst einmal der Primär-Logik verpflichtet, die das Kerngeschäft der Organisation und ihre ureigensten Systemleistungen kennzeichnet. Entscheidungen sind eingebettet in definierte Prozessabläufe und formelle Regularien. Sie werden von Menschen aufgrund ihrer jeweiligen Funktion und budgetierten Stelle innerhalb der Organisationen getroffen. Diese bringen jedoch – neben ihren spezifischen Bedürfnissen und Interessen – notwendig ihre eigenen lebensgeschichtlich verwurzelten Orientierungen mit und ins Spiel: Menschen- und Weltbilder, Werte und Visionen, Haltungen und Einstellungen. Als mentale Modelle, Abbildungen der Wirklichkeit, sind sie auch Teil der Möglichkeit des Handelns, reduzieren sie Komplexität, steuern bewusst/unbewusst die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten. Jedes Individuum verhält sich diesbezüglich in sich kohärent (losgelöst vom Kontext). Insofern kommt Ethik (zunächst) über die moralische Integrität der Menschen als Personen in die Organisation.

Im Zusammenspiel der Akteure entstehen auf dieser Basis informelle Codes (Transaktions- und Beziehungsmuster), um die Kräfte im System zu einem Ausgleich zu bringen und dadurch die Organisation funktional halten. Die Muster, die sich über Interaktionen und Beziehungen bilden, sind, wenn durch legitimierte Verfahren gestützt (in Grenzen) höchst stabil, völlig unabhängig davon, wie groß die gemeinsame Plattform der mentalen Modelle/Grundüberzeugungen ist, solange aus Sicht der Teilnehmer im Blick auf die Interessen (des Ganzen bzw. der Stakeholder) in toto die Kosten (der Preis) der Aufrechterhaltung den erzielten Nutzen (Gewinn) nicht übersteigt oder anders, die Attraktivität erhalten oder in Aussicht gestellt bleibt.

Organisationen regulieren diese versuchen diese durch das Regulieren von Erwartungen. Die Landkarte der Grundüberzeugungen liefert – deckungsgleich oder nicht – die entscheidende Hintergrundfolie für den Aushandlungsprozess der unterschiedlichen Interessen, die Verteilung von Aufwand und Ertrag. Er manifestiert sich in besonderer Weise in jenen formellen Entscheidungen, durch die eine Organisation langfristig ausgerichtet und positioniert wird, und in der Art und Weise wie diese rezipiert, konnotiert und gelebt oder sabotiert werden. Darin zeigt und bildet (entwickelt, reproduziert) sich rekursiv die organisationale Plattform geteilter Grundüberzeugungen (Basisprämissen).

Daneben entstehen durch die Kommunikation von Entscheidungen entsprechende Strukturen, die Regeln und damit ein Umgang damit in Gang setzen. Personen werden daraufhin beobachtbar, ob sie diese Regeln einhalten oder nicht. Sie können entsprechend mit Achtung oder Missachtung belegt werden. Denn vorausgesetzt wird die verbindliche Einhaltung (eines Minimums) von Regeln, gleichsam als eine notwendige Bedingung, um Kommunikation zu ermöglichen. Kultur, Werte bzw. Moral treten dann auf als Regulations- und Stabilisierungsfunktion in Kommunikationssystemen.<sup>46</sup>

Individuelle, personengebundene Moral als Hintergrundfolie organisationalen Entscheidens reicht aber nicht aus, um die gesellschaftliche (soziale, ökologische und ökonomische) Balance nachhaltig zu gewährleisten.

Die Verantwortung der (Wirtschafts-) Unternehmen für das Gemeinwohl wird heute v.a. unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) gefasst. Er bezeichnet den freiwilligen, über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehenden Beitrag von

---

<sup>46</sup> vgl. Talcott Parsons, AGIL-Schema. Für Talcott Parsons gehört die „Latency“ bzw. „Latent Pattern Maintenance“, also die Fähigkeit, grundlegende Strukturen und Wertemuster aufrecht zu erhalten, zu den vier Grundfunktionen, die ein System erfüllen muss, um auf Dauer zu existieren. Um diese Funktion wahrnehmen zu können bildet jedes System ein spezifisches Subsystem aus, in Humansystemen das kulturelle System, das auf Werten basiert. Verbindliche Basisprämissen und Regeln garantieren Stabilität und Funktionalität innerhalb einer sich permanent verändernden Umwelt.



Organisationen und Unternehmen zu einer nachhaltigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung.<sup>47</sup> CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln nach innen und außen im Blick auf gesellschaftliche, insbesondere soziale und ökologische Belange.

Die rasant wachsenden technologischen Möglichkeiten in den unterschiedlichsten Arbeits- und Lebensbereichen (in Biologie, Medizin, Kommunikation,...) stellen uns in immer kürzeren Abständen vor ganz neue, immer komplexere Probleme und Fragen, die zeitnahe Entscheidungen erfordern, deren Auswirkungen in einer globalisierten Gesellschaft immer grundlegendere und langfristige Bedeutung haben. Gleichzeitig nimmt mit fortschreitender gesellschaftlicher Differenzierung und Pluralisierung, die Schnittmenge geteilter Wertorientierungen (die gemeinsame ethisch-weltanschauliche Plattform) und deren nachhaltige Gültigkeit (ihre Gültigkeitsdauer) kontinuierlich ab.<sup>48</sup>

## 5. Paradigmenwechsel: Ethik in den Programmen der Organisation?

Auf den ersten Blick scheint es darum zu gehen, eine Art Zusatzmodul anzulegen, zusätzliche Kompetenzen aufzubauen und zu integrieren. In diesem Sinne wird Organisationsethik – jenseits jeglicher Instrumentalisierung – sicher auch verstanden! Die Aufgabe reicht jedoch wesentlich weiter und tiefer: Die Differenzierung in unserer Gesellschaft und im globalen Zusammenspiel der Systeme hat zu einem derart weitreichenden Verlust gemeinsam geteilter Grundorientierungen (Basisprämissen) geführt, dass die Notwendigkeit besteht, Ethik auf oberster Organisationsebene als System-Logik zu koppeln. T. Meffert formuliert diese Herausforderung für Wirtschaftsunternehmen mit folgenden Worten: „Geld ist und bleibt die zentrale Sinnkategorie von Unternehmen... Unternehmen benötigen neben Gewinn- und Wachstumsorientierung die Verankerung in einem Sense of Purpose... Als Charakter des Unternehmens sollte der Sense of Purpose Ausgangspunkt für alle strategischen Aktivitäten sein, genauso, wie er ständig – vor dem Hintergrund sich verändernder Markt- und Umfeldbedingungen – kritisch auf seinen ‚Sinn‘ überprüft werden muss.“<sup>49</sup>

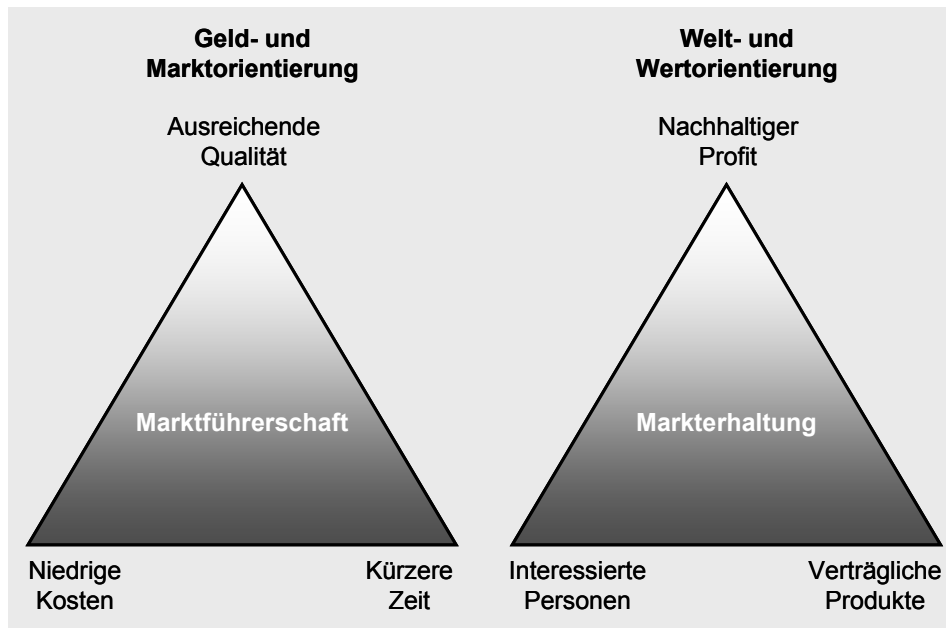
Neben das bleibende Paradigma der Geld- und Marktorientierung setzt Meffert (für Wirtschaftsunternehmen) eine zweite strategische Grundorientierung, die er „Welt- und Wertorientierung“ nennt. Kernziel der ökonomischen Primär-Logik der Ökonomie ist die Marktführerschaft (Profit-Maximierung) mit den „Stellschrauben“ Kosten, Zeit und Qualität. Dem gegenüber zielt das Paradigma der Welt- und Wertorientierung auf Markterhaltung, setzt auf interessierte Menschen als Kunden und Mitarbeiter (Stakeholder-Perspektive), auf umweltverträgliche Produkte (ökologische Perspektive) und nachhaltigen Profit.

---

<sup>47</sup> Die Europäische Kommission definiert den Begriff folgendermaßen: CSR ist „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig, Brüssel 2001, Nr. 20, 7).

<sup>48</sup> Die religiös-weltanschaulichen Institutionen haben bei uns (in der postmodernen Gesellschaft) das Monopol, die Kriterien für die Unterscheidung von Wahrheit und Irrtum, von Gut und Böse zu definieren, längst verloren. Die Medien sind an ihre Stelle gerückt: „Heute wird Wirklichkeit, Wahrheit und Bedeutung im Wesentlichen medial produziert (Desso, V., Lames, G., Denn..., 20f.). Aber auch sie werden diese Funktion in absehbarer Zeit verlieren. „Getrieben ... Desso, V., Lames, G., 20.“

<sup>49</sup> Meffert, Auf Sinnsuche, 6.



**Abb. 1:** Strategische Grundorientierungen nach Meffert (2009), 7.

[Beispiele für gute und mangelnde Marktpflege (s.6/7)]

Wenngleich er vorsichtig argumentiert („Das welt- und wertorientierte Unternehmen, das die Idee des CSR ernst nimmt, verabschiedet sich weder von dieser Ausrichtung (der Gewinnerorientierung, Anm. d. Verf.), noch verhebt es sich ethisch korrekt am großen Ganzen.“<sup>50</sup>), mahnt Meffert einen Paradigmenwechsel an, eine strukturelle Erweiterung der Basisprämissen, ein neues, zweidimensionales Koordinatensystem strategischer Entscheidungen in (Wirtschafts-)Unternehmen. Erweitert man die Aussage auf Organisationen insgesamt, bewegen sich strategische Entscheidungen (und die daraus folgenden operativen Maßnahmen) in einem multidimensionalen Koordinatensystem, das zwingend sowohl die ökonomische als auch die ethische Systemlogik umfasst. Es geht nicht mehr um ein Plus, sondern um einen um einen Systemwandel, ohne den unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem auf Dauer massiv gefährdet ist.

## 6. Entscheidungsfindung in multi-dimensionalem Koordinatensystem (Ethik-Level)

Eine Entscheidung beantwortet die Frage, wie sich ein System (die Akteure im System) in Zukunft verhalten soll. Eine Entscheidung setzt immer die Wahrnehmung von Handlungsalternativen voraus. Basierend auf Wissen über die Vergangenheit ersetzt sie das Nicht-Wissen über die Zukunft durch eine Annahme über die Zukunft. Hierdurch wird Eindeutigkeit hergestellt, die Unsicherheit bzgl. des Verhaltens (weiterer Entscheidungen) in der Organisation reduziert (Unsicherheitsabsorption<sup>51</sup>). Gleichzeitig steigt für die Verantwortlichen und das Gesamtsystem das Risiko, die falsche Option getroffen zu haben. Unsicherheit ist dabei „kein dysfunktionaler Zustand“, dem es zu beseitigen gilt, „im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestigung ihr Ende und würde mangels

<sup>50</sup> Meffert, Auf Sinnsuche, 6.

<sup>51</sup> Erstmals formuliert von March und Simon, 1958, 165).

Tätigkeit aufhören zu existieren.“<sup>52</sup> In diesem Sinne sind Entscheidungen die zentralen Prozesse, durch die sich die Organisation differenzierend und profilierend in eine ungewisse Zukunft hinein reproduziert.

Entscheidungen beruhen auf Prämissen (also Annahmen bzgl. der Zukunft) und wirken selbst als Prämissen für weitere Entscheidungen (anderer). Die Prämissen determinieren nicht die Entscheidung, weder logisch, noch kausal, sie legen den Handlungsspielraum der Entscheidung fest. Da Handlungen erfolgen können oder auch nicht, ist jede Handlung eine Entscheidung, die als Prämisse für weitere Handlungen fungiert. Luhmann unterscheidet drei Arten von Prämissen: Programme, Kommunikationswege und Personen. Programme schreiben Handlungsschritte vor, entweder als Konditionalprogramme oder als Zweckprogramme. „Konditionalprogramme unterscheiden zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme zwischen Zielen und Mitteln“.<sup>53</sup> Je engmaschiger solche Programme oder Regeln<sup>54</sup> gefasst sind, desto weniger Handlungsspielraum und Entscheidungsmöglichkeit gibt es. Dennoch ist nicht alles vorhersehbar und damit regelbar. Für diesen Fall sind Entscheidungsprämissen vorgesehen, die auf eine vorgängige Kommunikation (Einhaltung bestimmter Prozeduren, Einbeziehung bestimmter Instanzen oder Personen etc.) verweisen. In diesen Kontext gehört in erster Linie die formale Aufbau- und Ablaufstruktur der Organisation, das System der Über-, Unter- und Nebenordnung mit den jeweiligen Zuschreibungen von Aufgaben und Zuständigkeitskompetenzen.<sup>55</sup>

Für M. Weber, den „Vater der Organisationstheorie“, gilt die Bindung an abstrakte, operational definierte Regeln sowie die gemeinsame Überzeugung von der Legitimität dieser Regeln und des daraus folgenden Handelns den Kern der „legalen Herrschaft“. Idealtypus dieser Herrschaftsform ist die „bürokratische Herrschaft“. Sie ist u.a. durch eine präzise, regelgeleitete und erlernbare Amtsführung, durch genau festgelegte Amtspflichten, durch ein transparentes System der Über- und Unterordnung (Amtshierarchie) und durch die Verpflichtung zur Dokumentation aller Amtsvorgänge (Aktenführung) gekennzeichnet.<sup>56</sup>

In ganz offenen Situationen, also dann, wenn Unsicherheit bzgl. der zu erwartenden Zukunft dominiert oder wenn neuartige Lösungen gebraucht werden, greifen Routinen nicht mehr, kommen Personen ins Spiel. Im Unterschied zu Programmen (und Kommunikationswegen) sind Personen (oder Gruppen, Gremien, Teams) als Entscheidungsprämissen wesentlich flexibler. „Die Kopplung der Organisation mit unverwechselbaren psychischen Systemen ermöglicht ihr den Zugang zur Kompetenz, Intelligenz, Kreativität und Urteilsfähigkeit von Individuen.“<sup>57</sup> Die Möglichkeit der Innovation durch Abweichung birgt zwar die Gefahr (das Risiko), sich der Urteilskraft einiger weniger auszuliefern und dabei auf das falsche Pferd zu setzen. Dennoch sind Personen als Entscheidungsprämissen in Organisationen unverzichtbar. Nur durch sie bleiben Organisationen auf Dauer lebendig und anpassungsfähig. „Was die Organisation von anderen Typen sozialer Systeme unterscheidet, ist, dass sie sich als Einheit erhält, indem (kommunizierte) Entscheidungen an (kommunizierte) Entscheidungen anschließen usw.“<sup>58</sup>

Ethik kommt – wie festgestellt – über die handelnden (entscheidenden) Personen in die Organisation, genauer über die Entscheidungen, die sie im Rahmen der durch die Organisation (über Programme und Kommunikationswege) definierten Spielräume treffen.

---

<sup>52</sup> Luhmann, 2000, 186.

<sup>53</sup> Luhmann, 2000, 261.

<sup>54</sup> „Was hier Programm genannt ist, wird im Modell des Spiels (Sprachspiels) wie auch in der Alltagssprache als Menge von Regeln bezeichnet. Wenn man bestimmte Ziele erreichen will oder in bestimmte Situationen gerät, muss man gewisse präskriptive Regeln (Gebote und/oder Verbote) befolgen“ (Simon, 2007, 71).

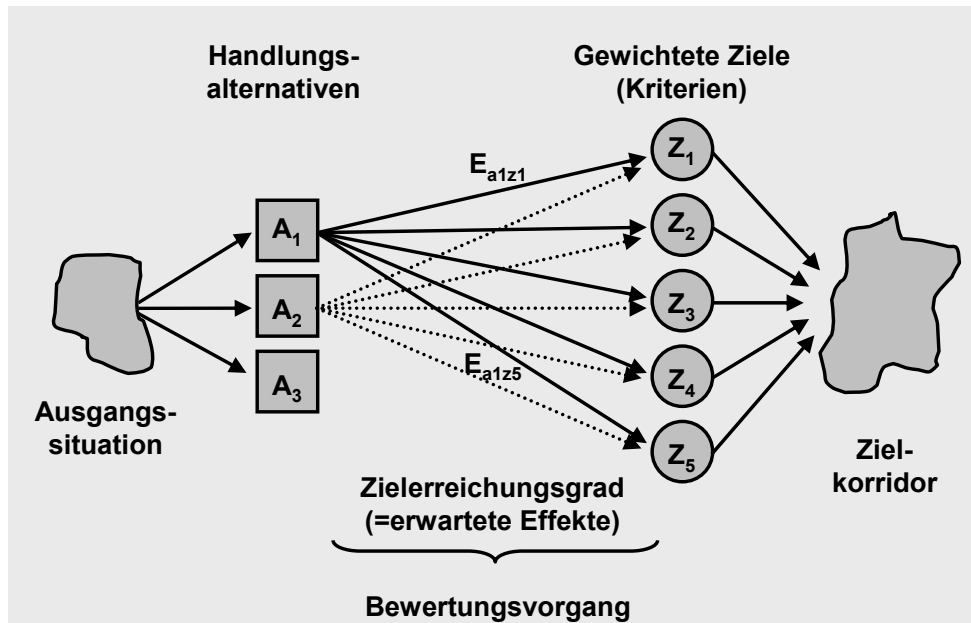
<sup>55</sup> Für Simon sind dies Programme höherer Ordnung, die dann greifen, wenn logisch untergeordnete Verfahrensvorschriften nicht mehr greifen (z.B. wenn das jeweilige Budget überschritten wird).

<sup>56</sup> Vgl. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft.

<sup>57</sup> Simon, 2007, 74

<sup>58</sup> Luhmann, 2000, 63.

Die ethischen Grundüberzeugungen wirken dabei als Prämissen für die eigenen organisationsbezogenen Entscheidungen. Handlungsalternativen werden anhand vorab definierter, ggf. gewichteter Ziele (in diesem Fall ethischer Kriterien) bewertet, d.h. auf den jeweils erwarteten Zielerreichungsgrad hin eingeschätzt und untereinander verglichen<sup>59</sup>. Dieses Vorgehen engt den Such- bzw. Entscheidungsraum ein und beseitigen damit Unsicherheit. Dadurch, dass jede Entscheidung innerhalb der Organisation zur Prämisse weiterer Entscheidungen wird, wirken ethisch begründete Entscheidungen in die Organisation hinein, pflanzt sich ihre Wirkung (unter günstigen Bedingungen) bottom-up fort.



**Abb. 2:** Entscheidungsprozesse.

Wenn von einem Paradigmenwechsel die Rede ist, wird damit intendiert, dass ethische Prinzipien vom Status individueller in den Status kollektiver, organisationaler Basisprämissen gehoben werden. Systemisch formuliert: Es geht darum, sie zu Basisprämissen der Organisation, zu einer Primär-Logik des Systems, zu machen und sie von dort aus top-down als substantielle Zielvorgaben und Entscheidungskriterien in die Programme (also die Regelkommunikation des Systems) und die Kommunikationswege (formale Struktur) zu übersetzen, damit sie als Prämissen systematisch in strategische und operative Entscheidungen eingehen.

Strukturell (sprach-logisch) bietet sich die Ethik hierfür geradezu an. Auch in der Ethik geht es um Entscheidungen. Ethik sucht nach Antworten, wie in bestimmten Situationen verantwortlich gehandelt werden kann. Es geht im Kern um die Frage „Was soll ich tun?“<sup>60</sup>, genauer, um Kriterien (Normen, Werte), die helfen sollen, zwischen „richtig“ und „falsch“ bzw. „gut“ und „böse“ zu unterscheiden. Die Ansätze, wie ethisches Handeln programmatisch umzusetzen ist, passen sich exakt in das ein, was Luhmann unter den Begriffen „Konditional- bzw. Zweckprogramme“ versteht. Die sog. deontologischen Ethikansätze fokussieren die Handlung, die gut sein muss, was entweder regelgeleitet (z.B. Kant<sup>61</sup>) oder situationsspezifisch (z.B. Sartre) verstanden werden kann. Im Mittelpunkt stehen normative Sätze (Gebote, Verbote und Erlaubnisse), die sprachlogisch die Form des Konditionals haben. Teleologische Ansätze richten die Aufmerksamkeit auf Zwecke oder Ziele, also die

<sup>59</sup> Vgl. Abb. 2.

<sup>60</sup> Kant, ...

<sup>61</sup> Kategorischer Imperativ: ....

Handlungsfolgen. Das zu erstrebende Gut ergibt sich dabei entweder aus dem Wesen (der Natur) des Menschen selbst (klassisch Aristoteles, Thomas von Aquin) oder aber es wird von einem Nutzen bestimmt, der nicht im Wesen des Menschen begründet ist (Epikur, Utilitarismus). Kennzeichen teleologischer Konzepte sind valuative Sätze, die im Kern dem entsprechen, was Luhmann unter „Zweckprogrammen“ versteht.

Im Rahmen der Entscheidungstheorie wurden unterschiedliche Modelle und Instrumente zur Operationalisierung und zur mathematischen Darstellung von Entscheidungen entwickelt, die neben der Prognose der Effekte von Entscheidungsalternativen weitere Parameter, v.a. den Umgang mit Risiko und Unsicherheit im Blick auf die Prognose der Umweltbedingungen mit einbeziehen. Diese Modelle beschreiben jedoch zumeist ganz einfache Situationen, mit wenigen (abhängigen und unabhängigen) Variablen. In der Realität sind die Entscheidungssituationen jedoch hoch komplex, unterschiedliche Ziele müssen in Einklang gebracht werden. Verschärft wird die Fragestellung, wenn unterschiedliche System-Logiken zusammen kommen, man also einen multi-dimensionalen Entscheidungsraum vor sich hat. An dieser Stelle versagen Algorithmen, mit denen man je nach Präferenz (etwa Risikopräferenz) die optimale Handlungsoption „berechnen“ kann.