

Günther Ortmann  
Organisation und Moral

Die dunkle Seite

**VELBRÜCK  
WISSENSCHAFT**

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Organisationen sind die mächtigen Akteure der Moderne . . . . .   | 9         |
| <b>I. Die Ohnmacht der Moral und das Driften der Systeme</b>  |           |
| <b>Eine Denkfigur und vier Beispiele . . . . .</b>  | <b>27</b> |
| 1. Gleiten, Driften, Rekursivität . . . . .   | 29        |
| 2. Vier Beispiele . . . . .   | 32        |
| 3. Erstes Fazit: Normale moralische Katastrophen . . . . .  | 53        |
| <b>II. Moralische Vermögen:</b>   |           |
| <b>Organisationen gewährleisten Verantwortlichkeit . . . . .</b>  | <b>59</b> |
| 1. Es geht auch anders – noch vier Beispiele . . . . .  | 59        |
| 2. Korporative Akteure? . . . . .   | 62        |
| 3. Moral und moralische Gefühle korporativer Akteure? . . . . .   | 65        |
| 4. Emergenz organisationaler Vermögen; Eigendynamik<br>von Organisationen . . . . .                           | 72        |
| 5. Juristische Person . . . . .   | 78        |
| 6. <i>Höhere</i> Moralfähigkeit von Organisationen? . . . . .   | 80        |
| <b>III. Moralverdrängung durch Organisation(en) . . . . .</b>   | <b>87</b> |
| 1. Ulrich Beck mit Derrida:<br>Organisierte Unverantwortlichkeit . . . . .                                    | 87        |
| 2. Organisation, Geld und Macht . . . . .   | 89        |
| 3. Existentielle Nötigung, Angst – und Gier? . . . . .  | 91        |
| 4. Gruppendenken; »unresponsive bystanders« . . . . .   | 96        |
| 5. Autopoietische Geschlossenheit? Organisationen<br>sind moralische Sinnfilter . . . . .                     | 98        |
| 6. Institutionelles Vergessen; Rationalisierung . . . . .   | 99        |
| 7. Moralische Arbeitsteilung: Organisationen zerlegen<br>Verantwortung . . . . .                              | 106       |
| 8. Diffusion und Schottenbildung: Organisationen zerstreuen<br>und absorbieren Verantwortung . . . . .        | 111       |
| 9. Anästhesie: Organisationen erzeugen moralische Indifferenz<br>und betäuben Verantwortungsgefühle . . . . . | 113       |
| 10. Luhmann/Bauman: Zwecke als<br>Scheuklappenprinzip/Adiaphorisierung . . . . .                              | 117       |
| 11. Organisation, Gehorsam und Gewalt: Die Milgram-<br>und die Zimbardo-Experimente; Auschwitz . . . . .      | 123       |
| 12. Sündenbock-Mechanismen:<br>Organisationen verschieben Verantwortung . . . . .                             | 131       |
| 12.1 <i>Deniability</i> und Männer fürs Grobe; Exkurs<br>über Zeugenschaft . . . . .                          | 131       |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 12.2  | Menschliches Versagen <i>versus</i> Systemzwänge . . . . .                               | 134 |
| 12.3  | Girards Sündenbock; Bauernopfer; Schwarzer Peter   | 136 |
| 12.4  | <i>Whistleblowing</i> , und wie man es abwehrt . . . . .                                 | 137 |
| 12.5  | <i>Double binds</i> ; <i>winking</i> ; stillschweigende Duldung .                        | 141 |
| 13.   | Uneinsehbarkeit: Im Dunkeln ist gut munkeln . . . . .                                    | 143 |
| 14.   | Weißwäscher: Organisierte Exkulpation . . . . .  | 144 |
| 15.   | Selbstbedienung I: Organisationen bescheren<br>Gelegenheiten, die Diebe machen . . . . . | 144 |
| 16.   | Selbstbedienung II: Aktienoptionen . . . . .   | 146 |
| 17.   | Referenzgruppen, Referenzlöhne:<br>Kleine Theorie sozialer Ungerechtigkeit . . . . .     | 148 |
| 18.   | Engels- und Teufelskreise . . . . .  | 152 |
| 18.1  | <i>Shifting baselines</i> . . . . .  | 154 |
| 18.2  | Normalisierung von Devianz:<br>Das Challenger-Unglück . . . . .                          | 155 |
| 18.3  | <i>Race to the bottom</i> . . . . .  | 159 |
| 18.4  | Korruptionsspiralen und Werteverfall;<br>kritische Schwellen . . . . .                   | 161 |
| 18.5  | Vorsicht, Pharisäer! Korruption bei VW –<br>und anderswo . . . . .                       | 163 |
| 18.6  | Rattenrennen und positionale Güter . . . . .   | 169 |
| 18.7  | Moral und Mimesis: Verdrängen,<br>was andere verdrängen . . . . .                        | 170 |
| 18.8  | Gleichschritt . . . . .  | 173 |
| 18.9  | Pfadabhängigkeit . . . . .   | 174 |
| 18.10 | Selbstorganisation: Organisationsmoral<br>als Eigenwert . . . . .                        | 176 |
| 19.   | Inklusion, Exklusion, <i>free riding</i> . . . . .                                       | 178 |
| 20.   | Strukturelle Korruption; <i>assisted living</i> . . . . .                                | 180 |

#### IV. Legitimationsfabrikation

|    |  |     |
|----|--|-----|
|    | <b>Organisationen generieren passende Berechtigungen</b> . . . . .                       | 187 |
| 1. | Organisationen bedürfen der Legitimation . . . . .                                       | 187 |
| 2. | Legitimation durch Alltagstheorien;<br>Legitimationsfassaden; Heuchelei . . . . .        | 190 |
| 3. | Bigotterie . . . . .   | 193 |
| 4. | »Sittlichkeit der Sitte«; Disziplinierung; kulturelle<br>Normalisierung . . . . .        | 195 |
| 5. | Organisationszwecke heiligen die Mittel . . . . .  | 198 |
| 6. | Niklas Luhmann: Legitimation durch Verfahren . . . . .                                   | 199 |
| 7. | Interne Regelwerke; <i>standard operating procedures</i> ;<br>Leistungsprinzip . . . . . | 204 |
| 8. | <i>Déplacements</i> institutionalisierter Bewährungsproben . . . .                       | 206 |

|  |     |
|--|-----|
| 9. Die organisationale Welt- und Problemwahrnehmung<br>ist »ressourcenverzerrt«                        | 208 |
| 10. Organisierte Rechenschaft: Accounting, Controlling   | 210 |
| 11. Professionalisierung   | 213 |
| 12. Nicht nur Lobbyismus: Organisationen nehmen Einfluss<br>auf Institutionen                          | 215 |
| 13. Standardisierung und <i>private governance regimes</i>   | 219 |
| 14. Organisationen deuten Normen in der Anwendung um –<br>Der Fall der Bioethik                        | 222 |
| 15. Rhetorik und organisierte Argumentation  | 227 |
| 16. Die Organisation von Emotionen   | 231 |
| 17. Definitionsmacht; Zurechnungspolitik; <i>politics of reality</i>                                   | 234 |
| 18. <i>Bootstrapping</i> : Über die legitimatorische Kraft<br>performativer Sprechakte                 | 237 |
| 19. Die selbstgerechte Organisation: Über den eulogischen<br>Gebrauch der Sprache                      | 241 |
| <b>V. Die Pflicht des Stärkeren</b>  | 247 |
| 1. Zurechnungsbankrott?  | 247 |
| 2. Teufel mit Beelzebub: <i>Societal Constitutionalism</i>   | 249 |
| 3. Zurechnungsexpansion und Systemverantwortung  | 251 |
| 4. Organisationen bedürfen der Moral   | 254 |
| 5. Die Organisation von Verantwortlichkeit   | 258 |
| 5.1 Rahmenordnung und <i>Compliance</i> I: Anreiz-<br>kompatibilität; noch einmal Zurechnungsexpansion | 259 |
| 5.2 Rahmenordnung und <i>Compliance</i> II:<br>Unternehmensstrafrecht                                  | 262 |
| 5.3 Integrität der Organisation I:<br><i>Corporate Social Responsibility</i>                           | 266 |
| 5.4 Integrität der Organisation II:<br>Governanceethik und Wertemanagement                             | 267 |
| 6. Organisations- <i>statt</i> Individualmoral?<br>Organisationskultur und Integrität des Individuums  | 270 |
| Literatur  | 279 |
| Namenregister  | 297 |
| Sachregister   | 303 |