

Organisationssoziologie

André Armbruster
Cristina Besio *Hrsg.*

Organisierte Moral

Zur Ambivalenz von Gut
und Böse in Organisationen



Springer VS

Organisationssoziologie

Herausbergremium

Vorstand der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie

Haupterausgeber

Cristina Besio, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

Raimund Hasse, Universität Luzern, Luzern, Schweiz

Stefan Kirchner, Technische Universität Berlin, Berlin, Deutschland

Uli Meyer, Johannes Kepler Universität, Linz, Österreich

Kathia Serrano Velarde, Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

Arnold Windeler, Technische Universität Berlin, Berlin, Deutschland

Organisationen stellen einen Theorie- und Forschungsgegenstand „sui generis“ dar, der einer differenzierten Gegenstandsbetrachtung und spezifischer Analyseansätze bedarf. Neben der ganzen Breite von Organisationstypen rücken für die Herausgeberinnen und Herausgeber auch spezifische empirische Methoden der Organisationsforschung sowie differenzierte theoretische Zugänge zur Analyse des Organisationsgeschehens in den Vordergrund. Die Bände dieser Reihe werden vor allem drei Dinge im Blick haben: Erstens die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen; zum Zweiten die disziplinäre nationale und internationale Verortung innerhalb der Soziologie; und zum Dritten die trans- und interdisziplinäre Perspektive. Hier wird insbesondere die gewachsene Breite und Interdisziplinarität der Organisationsforschung integrativ aufgegriffen. Der Vorstand der Sektion Organisationssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der diese Buchreihe herausgibt, wird vor allem herausragende Beiträge der Sektionsveranstaltungen in dieser Reihe versammeln, um den jeweils aktuellen Forschungsstand der Organisationssoziologie zu dokumentieren. Herausgegeben vom Vorstand der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie
Vertreten durch

Reihe herausgegeben von

Cristina Besio, Hamburg, Deutschland

Raimund Hasse, Luzern, Schweiz

Stefan Kirchner, Berlin, Deutschland

Uli Meyer, Linz, Österreich

Kathia Serrano Velarde, Heidelberg, Deutschland

Arnold Windeler, Berlin, Deutschland

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/10439>

André Armbruster · Cristina Besio
(Hrsg.)

Organisierte Moral

Zur Ambivalenz von Gut und Böse
in Organisationen

 Springer VS

Hrsg.

André Armbruster
Institut für Soziologie
Universität Duisburg-Essen
Duisburg, Deutschland

Cristina Besio
Institut für Gesellschaftswissenschaften
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg, Deutschland

ISSN 2625-6932

ISSN 2625-6940 (electronic)

Organisationssoziologie

ISBN 978-3-658-31554-2

ISBN 978-3-658-31555-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31555-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Organisation und Moral	1
André Armbruster und Cristina Besio	
Können Organisationen moralische Akteure sein?	
Mein Freund Harvey	21
Thomas Klatetzki	
Das Gespenst des korporativen Akteurs	47
Günther Ortman	
Erwiderung auf Günther Ortmanns kritische Einwände	81
Thomas Klatetzki	
Theoretische Perspektiven auf die Organisation von Moral	
Moral als integraler Bestandteil organisierter Handlungssysteme	89
Paul Reinbacher	
Heuchelei statt Konflikt	107
Stefan Kühl	
Nicht ganz passend? Moral und Organisation im Neo-Institutionalismus	131
Roman Gibel, Nadine Arnold, Raimund Hasse und Hannah Mormann	
Organisationen als Instanzen der Moralisierung sozialer Praxis	161
Robert Jungmann	

Moral in organisierten Feldern	191
André Armbruster	
Unternehmen und ihre Moral	
Compliance und Integrität	227
Markus Pohlmann und Sebastian Starystach	
Dynamiken der Meta-Formalisierung von Moral	253
Sven Kette	
The Translation of Organizational Morals in Discourses	279
Vitor Hugo Klein Jr., Christian Huber and Tobias Scheytt	
Organisation von Moral in Politik und Militär	
Organisierte Vernunft	303
Fabian Anicker	
Moralische Entscheidungsdilemmata im Militär	333
Max Oliver Schmidt	
Besonders moralische Organisationen: Non-Profit-Organisationen und religiöse Organisationen	
Moral total?	369
Ingo Bode	
Foodbanks: Moralisierte Organisation zwischen Vermittlung und Verteilung	393
Kristina Willjes	
Olympische Spiele: Das IOC in der Falle	419
Eike Emrich, Freya Gassmann und Michael Koch	
Entschieden achtungswürdig	447
Frank Meier und Thorsten Peetz	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

André Armbruster, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Allgemeine Soziologie und soziologische Theorie der Universität Duisburg-Essen. Er forscht und lehrt zur Soziologischen Theorie, insbesondere zur Feldtheorie, Relationalen Soziologie und Theoriebildung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen darüber hinaus in der Religions-, Organisations- und Gewaltsoziologie.

Dr. Cristina Besio ist Professorin für Soziologie mit Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wissensstrukturen und -prozesse, Organisationen mit Fokus auf moralisch-ethische Aspekte und die soziologische Systemtheorie.

Autorenverzeichnis

Dr. Fabian Anicker Institut für Soziologie, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, Deutschland, anicker@uni-muenster.de

André Armbruster, M.A., Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland, andre.armbruster@uni-due.de

Dr. Nadine Arnold Soziologisches Seminar Universität Luzern, Luzern, Schweiz, nadine.arnold@unilu.ch

Prof. Dr. Cristina Besio Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland, cristina.besio@hsu-hh.de

Prof. Dr. Ingo Bode FB1, Institut für Sozialwesen, Universität Kassel, Kassel, Deutschland, ibode@uni-kassel.de

Prof. Dr. Eike Emrich Arbeitsbereich Sportökonomie und Sportsoziologie, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland, e.emrich@mx.uni-saarland.de

Dr. Freya Gassmann Arbeitsbereich Sportökonomie und Sportsoziologie, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland, f.gassmann@mx.uni-saarland.de

Dr. Roman Gibel Soziologisches Seminar Universität Luzern, Luzern, Schweiz, roman.gibel@unilu.ch

Prof. Dr. Raimund Hasse Soziologisches Seminar Universität Luzern, Luzern, Schweiz, raimund.hasse@unilu.ch

Prof. Dr. Christian Huber Department of Operations Management, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Dänemark, chu.om@cbs.dk

JProf. Dr. Robert Jungmann Abteilung für Soziologie/Ethnologie, Universität Trier, Trier, Deutschland, jungmann@uni-trier.de

PD Dr. Sven Kette Soziologisches Seminar, Universität Luzern, Luzern, Schweiz, Sven.Kette@unilu.ch

Prof. Dr. Thomas Klatetzki Fakultät I/Soziologie, Universität Siegen, Siegen, Deutschland, klatzki@aol.com

Prof. Dr. Vitor Hugo Klein Jr. UDESC Universidade Do Estado De Santa Catarina, Bal. Camboriú, Brasilien, vitor.klein@udesc.br

Michael Koch, M.A., Arbeitsbereich Sportökonomie und Sportsoziologie, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland, michael.koch@uni-saarland.de

Prof. Dr. Stefan Kühn Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland, stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Dr. Frank Meier SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Universität Bremen, Bremen, Deutschland, frank.meier@uni-bremen.de

Dr. Hannah Mormann Soziologisches Seminar Universität Luzern, Luzern, Schweiz, Hannah.Mormann@unilu.ch

Prof. Dr. Günther Ortman Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung, Universität Witten/Herdecke, Witten, Deutschland, ortman@hsu-hh.de

PD Dr. Thorsten Peetz SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Universität Bremen, Bremen, Deutschland, peetz@uni-bremen.de

Prof. Dr. Markus Pohlmann Max-Weber-Institut für Soziologie, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland, markus.pohlmann@mwi.uni-heidelberg.de

Prof. Dr. Paul Reinbacher Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Linz, Österreich, paul.reinbacher@ph-ooe.at

Prof. Dr. Tobias Scheytt Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland, scheytt@hsu-hh.de

Dr. Max Oliver Schmidt Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Potsdam, Potsdam, Deutschland, olischmi@uni-potsdam.de

Dr. Sebastian Starystach Institut für Medizinische Soziologie und Rehabilitationswissenschaft, Charité Universitätsmedizin Berlin, Berlin, Deutschland, sebastian.starystach@charite.de

Kristina Willjes, M.A., Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland, kristina.willjes@uni-bielefeld.de



Organisation und Moral

Einleitung zu einem ambivalenten Verhältnis

André Armbruster und Cristina Besio

1 Organisation und Moral – ein ambivalentes Verhältnis

Das Verhältnis von Organisation und Moral ist komplex und alles andere als eindeutig – dies kann man leicht anhand empirischer Beobachtungen feststellen: Einerseits gibt es Unternehmen, die skrupellos Menschenrechte missachten, um ihre Gewinninteressen durchzusetzen. Wir können ferner Verwaltungen dabei beobachten, wie sie nach eigenen Belangen anstatt nach dem Wohl der Bürgerinnen¹ agieren. Und wir wissen von Mafias und Terrororganisationen, die Personen und ganze Länder bedrohen. Immer wieder auftretende Skandale, in denen Organisationen die Welt zum Schlechteren verändern, liefern reichhaltiges Anschauungsmaterial für die Unmoralität von Organisationen. Andererseits zeigen jedoch ebenso empirische Beispiele, dass sich viele Organisationen sehr wohl für gute Zwecke einsetzen: Kirchen und Wohlfahrtsorganisationen schützen benachteiligte Individuen und Gruppen. NGOs bekämpfen Armut in den Ländern des globalen Südens oder betreiben nachhaltige Projekte. Gewerkschaften streiten für die Rechte von Arbeitnehmerinnen. In der Sozialen Arbeit oder im Umweltschutz binden Organisationen moralische Gesichtspunkte sogar in ihre

A. Armbruster (✉)

Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland

E-Mail: andre.armbruster@uni-due.de

C. Besio (✉)

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

E-Mail: cristina.besio@hsu-hh.de

¹ Im Sinne einer inklusiven Sprache wechseln wir unsystematisch zwischen der weiblichen und männlichen Form.

Zwecksetzungen ein, sodass moralische Belange den Vorzug gegenüber ökonomischen Zielen haben (können). Und es gibt empirische Anzeichen dafür, dass durch die Verbreitung von Ansätzen der Corporate Social Responsibility (CSR), der Corporate Citizenship oder der Corporate Sustainability auch Unternehmen vermehrt nach moralischen Kriterien entscheiden (einen Überblick für Deutschland bietet: Wieland 2004). Schon diese knappe Übersicht über die breite Empirie zeigt, dass die Frage der Vereinbarkeit von Moral und Organisation sowie der Rolle von moralischer Kommunikation im Kontext von Organisationen zumindest als ambivalent zu bewerten ist (Besio 2018).

Aber auch vonseiten der theoretischen Soziologie ist die Verhältnisbestimmung von Organisation und Moral nicht unproblematisch. Zwar sind Moral und Ethik klassische Themen der Soziologie und sie sind von der soziologischen Theorie aus verschiedenen Perspektiven behandelt worden – man denke etwa an die Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik bei Max Weber (1988, 1992) oder an Überlegungen zu einer soziologischen „Moralwissenschaft“ bei Georg Simmel (1989, 1991). Allerdings wird Moral selten in Organisationen gesucht und das Zusammenwirken von Moral und Organisation ist kaum in der soziologischen Theorie erarbeitet worden. Beiträge von Émile Durkheim (1991, 1992) und Talcott Parsons (vor allem: 1956) bilden hier Ausnahmen; beide betonen dabei die integrative Rolle der Moral und zeigen, dass auch Organisationen moralische Werte der Gesellschaft übernehmen. Ist dies nicht der Fall, können Organisationen nicht überleben und die Moral der Gesellschaft ist bedroht. Die These der integrativen Funktion der Moral ist allerdings angesichts der Pluralität, aber auch Instabilität von Werten in der heutigen, globalisierten Gesellschaft (zu recht) stark kritisiert worden (Luckmann 1998; Eisenstadt 2006; Massengill und Reynolds 2010).²

Weitere soziologische Reflexionen zur Moral äußern eher Skepsis hinsichtlich der Organisationsfähigkeit von Moral, wofür sich zwei Argumentationen anführen lassen. Grundlage der ersten Argumentationslinie ist die Differenzierung von Moral in gut und böse (Tyrell 2001). Bestimmte Handlungen werden dabei als gut und moralisch markiert, sie werden nicht (oder nur positiv) sanktioniert. Andere Handlungen sind dann schlecht, böse und damit unmoralisch, sie werden gesellschaftlich verurteilt, so Zygmunt Bauman (2012, S. 239). Folgt man Bauman hier weiter, setzen Organisationen der Moral eine „instrumentale und prozessuale Rationalität“ entgegen (Bauman 2012, S. 241), sodass Moral in Organisationen

² Hinzukommt, dass im Zuge fortschreitender sozialer Differenzierung Formen der sozialen Ordnung entstehen, die nicht mit Moral koinzidieren (Luhmann 1997, S. 743 ff., 1995, S. 76 ff.).

neutralisiert wird. Es kommt in Organisationen zu einer „*Adiaphorisierung*“ des sozialen Handelns; und was in Organisationen geschieht, ist dann „weder gut noch böse“ (Bauman 2012, S. 241; Hervorhebung im Original). Organisationen agieren nicht absichtlich böse (oder gut), sondern sie operieren vielmehr jenseits der Moral. Diese Denkweise gegen die Moralität von Organisationen wird durch die Beobachtung gestärkt, dass Moral in Differenz zur Welt gedacht wird: In der moralischen Unterscheidung von gut und böse sind beide Seiten qualitativ und affektiv besetzt; ein Drittes ist ausgeschlossen. Der Gegenbegriff zu Moral ist nicht Unmoral (denn das wäre die negative, die böse Seite der Moral), sondern Amoralität (Nassehi 2001, S. 27). All die amoralischen Handlungen werden nicht in der negativen Seite gefasst, sie sind insofern nicht schlecht oder gar böse, sondern sie entziehen sich dem moralischen Zugriff an sich. Nimmt man die Argumente der organisationalen Neutralisierung der Moral und der Möglichkeit von Amoralität zusammen, können Organisationen als moralisch indifferent konzipiert werden. Sie ziehen eher andere, etwa technische und managerielle, Kriterien anstelle von moralischen Überlegungen heran, um ihre Entscheidungen zu treffen. Organisationen verhalten sich moralisch indifferent beziehungsweise neutral, da in Organisationen vielmehr nicht-moralisch im Sinne von amoralisch anstatt unmoralisch gehandelt wird. Zu unterscheiden ist Moral dann von einer eher technischen Organisationsauffassung, die sich gerade dadurch der Moral entzieht. Dem folgend, wenn auch teilweise mit einem anderen theoretischen Zugriff, wird in Teilen der Organisationssoziologie in Zweifel gezogen, ob Organisationen überhaupt moralisch sein können (Luhmann 2008a; Ortmann 2015; Jäger und Coffin 2011).³

Ein zweites, ebenfalls eher skeptisches Argument zu moralischen Organisationen liegt in einem gewissen moraltheoretischen *bias* in der Sozialdimension: „*Gegenstand der Moralphilosophie ist der Mensch* in seiner handelnden Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit der Welt [...]. Das ‚richtige‘ Handeln ist das an dieser Wirklichkeit gerichtete, das aus unverstellter und unverfälschter Einsicht in die Sachverhalte bestimmte Handeln.“ (Blumenberg 2015, S. 8; unsere Hervorhebung) Steht der Mensch und sein Handeln im Mittelpunkt moralphilosophischer Erwägungen (siehe auch Kant 1999), ist Moral *ad personam* gedacht;

³ Im Sinne einer Trennung von Moral und Organisation argumentiert auch Jörg Balcke (2001, S. 79) in seiner Studie zur „Verantwortungsentlastung“ in Konzentrationslagern: „Indem der Akteur der formalen Organisation als Mitglied oder als ‚Personal‘ beitrifft, sobald er sein Handeln in den herrschaftlichen wie funktional konditionierten übergeordneten Handlungszusammenhang eingliedert, wird sowohl die moralische Urteilsfähigkeit als auch die moralische Verantwortlichkeit gegenüber dem eigenen Handeln, die dem Akteur als Privatperson noch zukommt, bedeutungslos.“

er geht um die „Person als ganze“ (Luhmann 2008a, S. 276; Hervorhebung getilgt).⁴ Dies läuft allerdings gegen organisationssoziologische Prinzipien, da ein grundlegendes Merkmal moderner Organisationssysteme ihr unpersönlicher Charakter ist. Schon Max Weber (1972, S. 129) bestimmt den organisationalen Prototyp Bürokratie gerade „ohne Ansehen der Person“; sachliche, im Gegensatz zu persönlichen Gesichtspunkten stehen im Vordergrund. Insofern laufen hier moralische und organisationale Strukturprinzipien gegeneinander. Versteht man Organisationen als unpersönliche, technische Systeme, stellt sich die Frage, ob moralische Organisationen nicht das gleiche Schicksal teilen wie religiöse Organisationen, ob es also es nicht „eine prinzipielle Inkompatibilität“ von Moral und Organisationen gibt (Luhmann 2002, S. 248; vgl. Petzke und Tyrell 2012).

2 Organisationssoziologische Bearbeitungen

Überblickt man die Entwicklung der *Organization Studies* der letzten Dekaden, treten jedoch verschiedene Ansätze hervor, die gezielt Moral in Organisationen und moralische Organisationen empirisch analysieren – wobei auch aus dieser Perspektive viele Aspekte des Verhältnisses zwischen Moral und Organisation weiterer Forschung bedürfen, da das gesamte Phänomen organisationstheoretisch unzureichend durchgedungen ist. Zu Beginn der Organisationssoziologie war die Frage der Moral noch zentral: Philip Selznicks Studie zur „Tennessee Valley Authority and Grass Roots“ (1949) beispielsweise zeigt, wie anfängliche moralische Ziele als Folge der formalen Institutionalisierung in Organisationen verändert werden können. Zu denken ist etwa auch an William H. Whytes Werk „Organization Man“ (1956), worin er die Entwicklung einer Gruppenethik in bürokratischen Organisationen und die von ihr verursachte Unterdrückung individueller Initiativen untersucht.

In den darauffolgenden Jahrzehnten waren moralische Aspekte eher selten zentral für die organisationssoziologische Reflexion (wichtige Ausnahmen sind Geser 1989; Hasse und Japp 1997; Jackall 1988).⁵ Jedoch entwickelte sich ein eher empirisch-manageriell orientierter Forschungsschwerpunkt zum Thema *Business*

⁴ Luhmann (2008b, S. 256 f.) versteht „unter Moral eine besondere Art von Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Mißachtung mitführt. Dabei geht es nicht um gute oder schlechte Leistungen in spezifischen Hinsichten, [...] sondern um die ganze Person, soweit sie als Teilnehmer an Kommunikation geschätzt wird.“ Hier wird deutlich, dass Moral eng mit einer Person verbunden ist, da sie ge- oder missachtet wird.

⁵ Hans Geser tritt dabei sogar mit der These hervor, dass Organisationen eine höhere Moralität beziehungsweise eine höhere moralische Handlungsfähigkeit als Individuen aufweisen

Ethics. Einschlägige Studien beschäftigen sich nicht primär mit moralischer Kommunikation, sondern mit der ethischen Reflexion über Moral, die Organisationen selbst tätigen beziehungsweise die die Management-Literatur ihnen empfiehlt. Neben vielen normativen Beiträgen, die verschiedene Ethikmuster für Organisationen erproben, beschäftigen sich einige Studien auch mit Bedingungen und Wirkungen formaler Strukturen der Ethik – wie *Codes of Conduct*, Nachhaltigkeitsberichte oder ethisches Training für Management und Mitarbeiterinnen.⁶ Diese Beiträge fokussieren hauptsächlich die formale Seite der Moral beziehungsweise der Ethik von Organisationen und interessieren sich für das Verhältnis dieser Logiken zu ökonomischen Zielen (in diesem Sinne also ganz *Business Ethics*). Ferner ist die Ausbalancierung zwischen Moral und finanziellen Zwängen ein Thema für die Analyse von Non-Profit-Organisationen (Brown und Slivinski 2006).

Spätere Arbeiten lenken die Aufmerksamkeit auf moralische Praktiken jenseits solcher Formalisierung und auf die Wirkung von gelebten moralischen Normen (u. a. Gordon et al. 2009; Clegg et al. 2007; Poulton 2005). Theoriegeleitete empirische Studien bleiben in diesem Kontext jedoch Mangelware, dementsprechend führen die bestehenden empirischen Studien kaum zu einer zufriedenstellenden Theoriebildung. Zudem sei hier angemerkt, dass sich viele Studien auf die Analyse von organisationsinternen Prozessen beschränken. Selbst im Rahmen der neo-institutionalistischen Forschung, die zentral die Wirkung gesellschaftlicher Erwartungen auf Organisationen adressiert, wird die Besonderheit der Moral als spezifische Form gesellschaftlicher Erwartungen eben nicht hervorgehoben. So werden moralische Erwartungen lediglich neben anderen als Elemente betrachtet, die auf die Organisation Druck ausüben. Eine spezifische Rolle spielen sie aber nicht. Folgerichtig ist daher die Diagnose einer „moral myopia“ des neo-institutionalistischen Forschungsstranges (Cloutier und Langley 2013, S. 363).

Das Interesse an der Thematik der Moral in und durch Organisationen ist allerdings in den letzten Jahren gestiegen und das Verhältnis zwischen Moral und Organisation wird aus verschiedenen theoretischen Perspektiven thematisiert (u. a. Besio 2018; Christensen et al. 2013; DuGay 2009; Jäger und Coffin 2011; Moore und Grandy 2017; Ortman 2015; Shadnam et al. 2020; Weiskopf und Willmott

können, da sie u. a. autonomer Handlungsmotivationen beschaffen können oder da sie das eigene Handeln und Normen diskursiv besser begründen können (Geser 1989, S. 214 ff.).

⁶ Vor allem das „Journal of Business Ethics“ wird zu dem Organ, in dem solche Studien veröffentlicht werden.

2013). Die neuen Ansätze behandeln nicht so sehr das moralische Verhalten einzelner Individuen in Organisationen beziehungsweise ihre Tugenden, sondern sie fokussieren formale und informelle moralische Normen, die organisationale Praktiken prägen. Insofern leisten diese Studien einen Beitrag zur Überwindung einer individualistischen Verkürzung der Moraltheorie. Das Zusammenspiel verschiedener Strukturen sowie positive oder auch problematische Nebenfolgen werden dann vermehrt thematisiert. Darüber hinaus werden nicht nur interne Prozesse in die Betrachtung einbezogen, es steigt vielmehr das Bewusstsein für die Verortung der Moral der Organisationen in der Gesellschaft. Dabei werden der Komplexität und Pluralität der modernen Gesellschaft sowie der rekursiven Wirkung von Organisationen und weiteren gesellschaftlichen Kontexten bei der Gestaltung von Moralvorstellungen Rechnung getragen.

3 Offene Fragen zur Moral von Organisationen

Trotz des erneuten Interesses für die Thematik sind zentrale Fragen zum Verhältnis von Moral und Organisation weder gänzlich noch überzeugend beantwortet. Sowohl empirische Beiträge als auch theoretische Abhandlungen sind hierbei notwendig. Zentral sind aus unserer Sicht folgende Fragen und Themenkomplexe:

Inwiefern und mit welchen Folgen lässt sich Moral organisationsstrukturell verankern? Organisationen können im Sinne des CSR moralische Gesichtspunkte in ihre formalen Strukturen einbauen und darin etwa Verhaltenskodizes, Sozialberichte oder sogar formelle Anreize für moralisch korrektes Verhalten verankern. Sie können darüber hinaus ihre Ziele ethisch definieren, moralisches Verhalten überwachen und Fehlverhalten sanktionieren (Besio 2018; Geser 1989). Obwohl viele kritisieren, dass solche Strukturen reine Fassade bleiben (Helin und Sandström 2010; Nijhof et al. 2003), gibt es auch Anzeichen dafür, dass diese Instrumente unter spezifischen Umständen und im Laufe der Zeit auf organisationales Handeln einwirken können (Christensen et al. 2013; Hasse und Japp 1997). Genauer zu diskutieren sind aber die Wirkungen informeller moralischer Vorstellungen sowie das Verhältnis zwischen formellen und informellen Formen der Moral und deren unerwartete Nebenfolgen.

Warum kommunizieren Organisationen moralisch? Vor allem im Rahmen des systemtheoretischen Paradigmas wurde häufig aufgezeigt, dass Moral durch ihren polemogenen Charakter zu kräftezehrenden internen Konflikten führen und selten komplexe sachliche Probleme lösen kann (Jäger und Coffin 2011; Luhmann 1997, S. 800). Dazu eignen sich viel eher technisch-professionelle Logiken. Angesichts

der aufgezeigten empirischen Beobachtung, dass Moral in und durch moderne Organisationen vorkommt, ist zu fragen, ob und welche Funktionen diese Kommunikationsform im alltäglichen organisationalen Arbeiten erfüllt. Zudem kann man beobachten, dass gerade in Krisensituationen viele Organisationen Bezug auf Moral nehmen (Besio 2014). Moralisch lassen sich aber Risiken der Technik oder Folgen globaler, ökonomischer Prozesse nicht eindämmen. Die Frage ist dann, welche Wirkungen und Effekte – beispielsweise legitimatorische und/oder verschleiende – diese Kommunikation in der Krise hat.

Inwiefern konfliktieren moralische Gebote mit anderen Anforderungen, die an Organisationen herangetragen werden? Wie gehen Organisationen damit um? Gesellschaftliche Logiken werden organisational umgesetzt: Ökonomische Transaktionen, politische Entscheidungen, wissenschaftliche Forschung usw. finden überwiegend in Organisationen statt. Zudem wird von Organisationen erwartet, dass sie effizient und effektiv operieren. Moralische Erwartungen verschiedener Gruppen kommen hinzu. Konflikte entstehen dann dadurch, dass etwa das, was ökologisch sinnvoll ist, nicht gleichzeitig gerecht, rentabel oder effizient sein muss. Vor allem im Forschungsstrang zu „institutional logics“ beziehungsweise „institutional pluralism“ ist die Frage des organisationalen Umgangs mit unterschiedlichen Logiken schon lange Gegenstand der Forschung (Greenwood et al. 2011; Friedland und Alford 1991; Thornton et al. 2012). Ähnliche Ansätze werden auch aus anderen theoretischen Perspektiven wie der Systemtheorie (Andersen 2003; Besio und Meyer 2014) und dem französischen Pragmatismus (u. a. Cloutier und Langley 2013) verfolgt. Diese Forschungen haben das Potenzial, die Spezifität der Moral hervorzuheben. Dazu sollte aber die Komplexität interner organisationaler Reaktionen stärker in den Fokus rücken und nicht nur offene, sondern auch schon gelöste und unsichtbar gemachte Konflikte sollten berücksichtigt werden (Besio und Meyer 2014).

In welchem Verhältnis stehen Moral und Organisationsmitglieder? Entgegen der personenzentrierten Ausrichtung der Moral hat sich die Forschung zum Verhältnis zwischen Moral und Organisation mittlerweile von einem individualistischen Zugang entfernt (Shao et al. 2008). Dies heißt jedoch nicht, dass das Verhältnis zwischen Individuen beziehungsweise Organisationsmitgliedern und Organisationen in Fragen der Moral an Relevanz verloren hätte. Fasst man Mitglieder als eine organisationsstrukturelle Komponente auf, sind rekursive Verhältnisse zu berücksichtigen und zu untersuchen, und es ist zu fragen, inwiefern die organisationale Moral Organisationsmitglieder verändert und/oder inwiefern das Verhalten der Mitglieder eine mögliche Organisationsmoral beeinflusst.

Wie gehen unterschiedliche Organisationstypen mit Moral um? Moral ist in einigen Bereichen wie dem Non-Profit-Sektor, in Kirchen oder Krankenhäusern von höchster Relevanz. Es gibt auch spezifische Organisationsformen wie etwa Genossenschaften oder Sozialunternehmen, die zentral moralische Ziele verfolgen. Bei anderen Organisationen wird Moral eher als hinderlich behandelt. Formelle und informelle Formen der Moral und deren Wechselwirkung sollten vergleichend in unterschiedlichen organisationalen Kontexten untersucht werden, in denen verschiedene Strukturen, Ressourcen, Kulturen und Koordinationsformen vorhanden sind. Zu untersuchen ist, inwiefern unterschiedliche Organisationstypen⁷ eigene Formen des Umgangs mit Moral oder gar eigene Moralen entwickeln. Lassen sich etwa Moralen anhand organisationstypenspezifischer Unterschiede klassifizieren? Diese Analysen können insbesondere bei der Frage des organisationalen Umgangs mit heterogenen Logiken relevant werden. Denn Analysen, die Lösungen und Strategien verschiedener Organisationen beziehungsweise Organisationstypen im Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen vergleichen, sind ein Forschungsdesiderat (Besharov und Smith 2014). In diesem Kontext kann eine Fokussierung auf moralische Erwartungen, die häufig Konflikte auslösen können, besonders aufschlussreich sein.

4 Beiträge dieses Bandes

Mit diesem Band wollen wir weder für Moral plädieren noch davor warnen. Vielmehr geht es darum, soziologische Erklärungen des normativ Guten und Bösen – trotz aller Ambivalenz – in und von Organisationen zu skizzieren. Angesichts der dargelegten Forschungsdesiderate hinsichtlich des konstitutiven Zusammenhangs von Moral und Organisation sowie zur Organisationsfähigkeit von Moral tragen sowohl die vorliegenden theoretischen Beiträge als auch die empirischen Studien dazu bei, moralische Strukturen und Praktiken verschiedener Typen von Organisationen soziologisch zu begreifen. Die Beiträge dieses Bandes schließen nicht alle Forschungslücken, doch arbeiten sie an einer Organisationssoziologie der Moral, sodass sie damit dazu beitragen, Moral in und durch Organisationen weiter auszuleuchten. Die unterschiedlichen Beiträge beschäftigen sich insofern mit der Ausgestaltung der *organisierten Moral*. Sie sind sich der Ambivalenz der

⁷ Siehe zu den unterschiedlichen Typen von Organisationen die Beiträge in Apelt und Tacke (2012).

Moral bewusst und tragen davon Rechnung, dass moralisches Handeln in Organisationen Konflikte auslösen, aber auch Orientierung und Legitimation anbieten kann.

Die Zugänge zur organisierten Moral sind in diesem Band divers. Viele Beiträge untersuchen die Moral der Organisation und deren Verbindung zu einer Moral unterschiedlicher gesellschaftlicher Felder oder Gruppen. In vielen Texten geht es darum zu verdeutlichen, wie moralische Bezüge zur Legitimation verwendet werden. Einige schauen zudem, wie Moral intern umgesetzt wird und Praktiken prägt – mit positiven und/oder negativen Folgen. Teilweise geht es aber auch um die Frage, ob die moralische Bezugnahme durch Organisationen die Gesellschaft verändern kann.

Teil I – Können Organisationen moralische Akteure sein?

Die Beiträge des ersten Teils dieses Bandes stellen die grundlegende Frage, inwiefern Organisationen Akteure sind, denen moralische Verantwortung zugeschrieben werden kann. *Thomas Klatetzki* und *Günther Ortman* diskutieren im Gespräch, ob Organisationen als kollektive Akteure einen ontologischen Status wie menschliche Individuen haben und inwiefern es möglich ist, sie als moralische Akteure zur Rechenschaft zu ziehen. Deutlich wird, dass für beide Autoren Organisationen soziale Konstrukte sind, die eine enorme Wirkkraft besitzen. Aus diesem Grund ist die Frage nach dem Verantwortungshandeln in und durch Organisationen mehr als gerechtfertigt. Nach Klatetzki soll Verantwortung jedoch immer auf die Ebene der einzelnen Individuen, die in Organisationen wirken, heruntergebrochen werden, Ortman plädiert hingegen dafür, dass Organisationen als solche zur Rechenschaft gezogen werden sollen.

Teil II – Theoretische Perspektiven auf die Organisation von Moral

Grundlegend für die Beiträge dieses Teils ist, dass Moral in Organisationen eine wichtige Rolle spielt und mit formellen und informellen Organisationsstrukturen vielfältig verflochten ist. Davon ausgehend sondieren sie, welche moralischen Phänomene aus der Perspektive distinkter soziologischer Theorien behandelt werden können. *Paul Reinbacher* zeigt, wie die Parsons'sche Heuristik es möglich macht, den Zusammenhang von Moral und Organisation in vielfältiger Art und Weise zu erfassen. Es werden nicht nur interne Bezüge in den Fokus genommen, sondern auch die organisationale Einbettung in moralische beziehungsweise wertgeladene Erwartungen der Gesellschaft. So lassen sich Organisationen als Handlungssysteme erfassen, die über Werte intern und in der Gesellschaft integriert sind. Denn Organisationen institutionalisieren gesellschaftliche Werte und organisationales Handeln ist folglich über Werte gesteuert. Diese theoretische

Sicht ermöglicht es dem Verfasser zudem zu schlussfolgern, dass durch die Verbreitung von Organisationen über die Wirtschaft hinaus auch die modernen Wertmuster des „instrumental activism“ und des „institutionalized individualism“ immer wirksamer werden. Das kann eine Leistungssteigerung bedeuten, aber auch negativen Folgen wie eine übertriebene Bürokratisierung implizieren.

Eine oft zu beobachtende organisationale Strategie nach Skandalen ist die Verordnung von Moralkampagnen durch die Organisationsspitze. Moralität und moralisches Handeln werden an die Mitglieder delegiert, worin die Überzeugung aufscheint, dass sich die Moralität von Organisationen allein im Handeln der Mitglieder zeigt. *Stefan Kühl* argumentiert in seinem Beitrag aus einer systemtheoretischen Warte heraus gegen diese Vorstellung, dass sich organisationale Moral durch individuelles moralisches Handeln *top down* vorschreiben lässt. Denn es kommt dadurch nicht zu mehr Moral, sondern solche Anweisungen führen viel eher zu Heuchelei. Aufgrund organisationaler Hierarchien und damit einhergehender Machtasymmetrien passen sich die Mitglieder oberflächlich der Moral der Spitze an. Es folgen Lippenbekenntnisse zur Moral und eigene, von der Organisation abweichende Moralvorstellungen werden eher zensiert. Die moralische Heuchelei in Organisationen ist aber insofern funktional, als sie als Schauseite fungiert, so Kühl, die gleichwohl auch Regelabweichungen im Sinne einer „brauchbaren Illegalität“ zulässt.

Der neo-institutionalistische Beitrag von *Roman Gibel*, *Nadine Arnold*, *Raimund Hasse* und *Hannah Mormann* kommt zu einem ambivalenten Ergebnis zum Verhältnis von Moral und Organisation. Auf der einen Seite ist die neo-institutionalistische Organisationssoziologie gut gerüstet, um Moral in Organisationen zu erforschen. Mit theoretischen Konzepten wie der losen Kopplung lässt sich beispielsweise zeigen, dass Organisationen zwar moralischen Erwartungen aus der Umwelt ausgesetzt sind, dies aber nicht zwangsläufig zu moralischen Organisationen führt. Phänomene wie Greenwashing zeigen, dass Moral und Organisation nur lose über einzelne Stellen verbunden sein können, dieser moralische *talk* aber eben nicht zwingend zu moralischer *action* führen muss. Auf der anderen Seite hingegen fokussiert der Neo-Institutionalismus oftmals die Rationalisierung von Moral, vor allem durch Professionen und deren Akteure. Dies birgt jedoch die Gefahr, die Moralität von Themen des Umweltschutzes oder der Förderung gesellschaftlicher Minderheiten zugunsten technischer Abläufe, etwa durch die Einwerbung von Sustainability-Preisen oder die Erhöhung von Diversity-Kennzahlen, aus den Augen zu verlieren.

Auf Basis der Praxistheorie von Anthony Giddens fasst *Robert Jungmann* Organisationen als Akteure auf, die fähig sind, eine Moralisierung sozialer Praxis zu bewirken, die somit aktiv moralische Werte (mit)gestalten und in spezifischen

Feldern verankern. Insbesondere erscheinen Organisationen (Unternehmen, aber auch Verbände, NPOs usw.) als Triebkräfte, die verschiedene Werte miteinander verflechten und bewertend moralisch aufladen. Die Wirkung von Organisationen zeigt Jungmann am Fall von umkämpften Transformationsfeldern wie der Bekämpfung des Klimawandels und der Integration von Geflüchteten. Gerade in diesen Feldern, die große gesellschaftliche Herausforderungen beinhalten, entfalten Organisationen ihre Macht in der Verschiebung gesellschaftlicher Wertkomplexe hin zu einer positiven Bewertung eines multiparadigmatischen Bearbeitens von Problemen mittels Innovation und alternativer Koordinationsformen.

Eine praxistheoretische Perspektive, allerdings inspiriert von Pierre Bourdieu, nimmt auch *André Armbruster* ein. In seinem Beitrag entwirft er eine feldtheoretische Organisationssoziologie; Organisationen sind folglich als soziale Felder zu verstehen. In den Fokus rücken dadurch Machtdifferentiale, die sich in einer strukturell differenzierten Positionalität, bedingt durch Unterschiede in Kapitalverteilung sowie -umfang, manifestieren, und insbesondere auch die Umkämpftheit sozialer Praktiken in Organisationsfeldern. Auf Grundlage dieser feldtheoretischen Reformulierung von Organisationen kommt er zu dem Ergebnis, dass moralische Praktiken einerseits immer durch Kämpfe im Feld selbst bedingt sind. Andererseits ist Moral aber auch beständig Gegenstand von Kämpfen. Insofern kann man nicht von einer universalen Moral, sondern konsequenterweise nur von einer wandelbaren und temporalen Moral sprechen, die immer feld- und daher auch organisationsspezifisch ist.

Teil III – Unternehmen und ihre Moral

Die Frage der Moral in Unternehmen ist häufig mit der Thematik der „Compliance“ verbunden. Dies steht im Zentrum sowohl des Beitrags von Markus Pohlmann und Sebastian Starystach als auch des Beitrags von Sven Kette. Beide Texte gehen über die verbreitete These hinaus, dass Compliance-Maßnahmen bloß legitimatorische Funktionen haben und untersuchen ihre konkreten Wirkungen in Organisationen. *Markus Pohlmann* und *Sebastian Starystach* stellen anhand von Interviews mit Compliance-Officers multinationaler Unternehmen fest, dass das behavioristische Rationalmodell von Compliance sich bestätigen lässt: Moralische Konzepte wie „Integrität“ spielen in der Praxis von Compliance-Abteilungen eine wichtige Rolle und zum *mindset* dieser Abteilungen gehört die klare Absicht, mit Maßnahmen wie Anreize, Erziehung und Strafen auf die Integrität der Organisationsmitglieder einzuwirken. Zugrunde liegt eine Unternehmensstrategie, die die Verantwortung für kriminelle Handlungen individuellen Mitarbeiterinnen zuschreibt. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Ursachen für

Fehlverhalten nicht so sehr in der Struktur oder Kultur der Unternehmen gesucht werden, sondern vielmehr in den Dispositionen der Mitarbeiter.

Sven Kette beobachtet aus einer systemtheoretischen Perspektive, dass Compliance-Maßnahmen durchaus dysfunktionale Folgen für Organisationen haben können. Durch die Einführung von Kontrollmechanismen und die Zentralisierung der Überwachung wird die Formalstruktur von Organisationen bekräftigt. Jedoch bewirkt dies nicht, dass informelles regelwidriges Verhalten gänzlich verhindert wird, denn dieses Verhalten ist, wie die Organisationssoziologie weiß, durchaus funktional. Der Effekt von Compliance-Maßnahmen liegt vielmehr darin, dass regelwidriges Verhalten besser verdeckt werden muss. Dementsprechend nehmen die Absicherungsstrategien der Mitarbeiter mit der Folge zu, dass Kommunikationsprozesse ineffizient werden.

Der Beitrag von *Vitor Hugo Klein Jr., Christian Huber* und *Tobias Scheytt* lenkt die Aufmerksamkeit auf die Wirkmacht externer, moralischer Diskurse auf Organisationen. Die Autoren zeigen, inwiefern die Analyse moralischer Kommunikation von Unternehmen vom einem Fokus auf das Zusammenspiel von öffentlichen Diskursen und organisationsinterner Moral profitieren kann. Am Fall eines brasilianischen Energiekonzerns verdeutlichen sie, wie gesellschaftliche moralische Diskurse von Organisationen wahrgenommen, übersetzt und umgewandelt werden. Der untersuchte Konzern dockt an externe Diskurse an (etwa an der Bewertung des Ethanols als Hoffnung auf eine grüne Wirtschaft und später als Grundlage für das Wachstum des Landes), aber übernimmt sie nicht ungebrochen, sondern passt sie an, insofern er sie strukturell bearbeiten und für seine eigene Zwecke nutzen kann.

Teil IV – Organisation von Moral in Politik und Militär

Die Unterscheidung von gut und schlecht ist Teil jeder politischen Entscheidung, sodass auch Politik tendenziell immer moralisiert werden kann. *Fabian Anicker* befasst sich in seinem Beitrag mit einem besonderen Typ politischer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, dem sogenannten *Deliberative Poll*. Es handelt sich dabei um Kleingruppendiskussionen, die darauf abzielen, informiert und durch konstruktiv ablaufende Kommunikationsprozesse eine vernünftige (und damit: gute) Meinung über Themen zu generieren. Diesem zentralen Bestandteil der von Jürgen Habermas kommenden Theorie deliberativer Demokratie fehlen jedoch grundlegende Einsichten über die Verfahren der Meinungsbildung, obwohl sie in gewisser Weise das Herzstück der *Deliberative Polls* ausmachen. Anicker verbindet in seinem Beitrag die Deliberationsforschung mit organisationssoziologischen Einsichten, im Besonderen mit Niklas Luhmanns Überlegungen zu *Legitimation durch Verfahren*. Der Verfasser kann durch die Unterscheidung von

formaler Struktur und einer nach Rollen strukturierten Interaktion zeigen, welche besondere Bedeutung den Verfahren selbst bei der Produktion normativer Deliberation im Sinne vernunft-geleiteter Meinungen und Entscheidungen zukommt. Er lenkt den Blick damit vor allem auf die Organisation und Legitimation von Vernunft (und Moral) durch Verfahren.

Mit dem Militär, ein Teil der Politik,⁸ und seinen Organisationen befasst sich *Max Oliver Schmidt*. Er behandelt in seinem Beitrag die Entscheidungs-dilemmata des Militärs, das stets mit widersprüchlichen moralischen Erwartungen konfrontiert ist. Entgegen einer weitverbreiteten Meinung zeigt Schmidt, wie und unter welchen Umständen das Militär als Organisation doch moralisch handeln kann. Am Beispiel der Seenotrettung wird dargelegt, dass militärische Organisationen beides können: Sie können sowohl eine Situationsmoral und organisationale moralische Routinen entwickeln, als auch Vermeidungsstrategien verfolgen, die jegliche Moralerwartungen von der Organisation fernhalten. Das heißt, die Organisation legitimiert, relegitimiert oder delegitimiert – je nach Situation – moralisches oder amoralisches Handeln. Diese unterschiedlichen Strategien werden durch die Bezugnahme auf externe Erwartungen, die an die Organisation herangetragen werden, begründet.

Teil V – Besonders moralische Organisationen: Non-Profit-Organisationen und religiöse Organisationen

Der abschließende fünfte Teil des Buches versammelt Beiträge zu Organisationsstypen, an die besondere moralische Erwartungen herangetragen werden und die sich auch oftmals selbst als moralisch definieren: Es handelt sich um Non-Profit-Organisationen wie das Internationale Olympische Komitee, Foodbanks und Wohnungslosenzeitungen oder um die katholische Kirche als religiöse Organisation. Die Beiträge befassen sich vor allem mit der Binnenperspektive der Organisationen – sie adressieren allesamt die Organisierbarkeit von Moral sowie die Schwierigkeiten und Besonderheiten, die dadurch und dabei entstehen. Zuerst zeigt *Ingo Bode* am Beispiel von Wohnungslosenzeitungen, wie Organisationen durch „praktisches Moralisieren“ mehrere institutionelle Logiken kombinieren: Unter der übergeordneten Klammer der Menschenwürde verbinden Wohnungslosenzeitungen insbesondere wohlfahrtsstaatliche und wirtschaftliche Logiken miteinander, die selbst wiederum unterschiedliche Werte enthalten. Bode macht in seinem Beitrag deutlich, wie eine kreative Kombination von unterschiedlichen Bezügen zu neuartigen, robusten und hochlegitimierten Organisationsmodellen

⁸ So zumindest Kohl (2009) und Kuchler (2013, S. 84 ff.).

führt. Allerdings wird auch betont, dass jede Grenzüberschreitung mit Ambiguitäten behaftet bleibt, die ihren Erfolg gefährden.

Wie Organisationen in ihren Entscheidungen selbst moralisch agieren, zeigt *Kristina Willjes* am Beispiel von Foodbanks. Es handelt sich um Organisationen, die gespendete Lebensmittel an bedürftige Menschen verteilen und die dadurch mehreren moralischen Erwartungen ausgesetzt sind: Sie sollen Lebensmittelüberschüsse vermindern und zugleich Armut und Ausgrenzung reduzieren. Im Zentrum des Beitrags steht nun, wie Foodbanks diese Erwartungen organisieren und welche Folgeprobleme daraus entstehen können. Mithilfe eines organisationstheoretischen Ansatzes arbeitet Willjes detailliert heraus, wie Foodbanks moralische Anforderungen durch Abholung, Sortierung und Ausgabe von Lebensmitteln bearbeiten. Im Ergebnis zeigt sich jedoch, dass moralisches Entscheiden beständiger Aushandlung bedarf, da unterschiedliche relevante Umwelten je andere, zum Teil auch konträre moralische Erwartungen an die Organisation herantragen, die dann konkret in der Sortierung und vor allem Ausgabe der Lebensmittel aktualisiert und bearbeitet werden müssen.

Auch *Eike Emrich*, *Freya Gassmann* und *Michael Koch* analysieren in ihrem Beitrag mit dem Internationalen Olympischen Komitee (IOC) eine Organisation, die aus der Umwelt mit unterschiedlichen gesellschaftlichen und moralischen Werten konfrontiert wird. Darüber hinaus bindet sich die Organisation moralisch selbst in einem besonderen Maße, wenn sie starke Werte wie Exzellenz, Respekt und Freundschaft – all das zum „Aufbau einer besseren Welt“ – hervorhebt. Mithilfe der Brunsson'schen Unterscheidung von *talk*, *action* und *decision* arbeitet der Beitrag sehr genau heraus, dass und wie es zu einer Differenz von internem Betrieb und nach außen kommunizierten Ideen und Werten kommt: Angesichts von Korruption, Doping im Sport und negativer Einflüsse auf die Gesellschaft und die natürliche Umwelt durch die Olympischen Spiele, aber bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Werten wie Fairness und Gleichheit, ist das moralische Engagement des IOC letztlich als organisierte Heuchelei zu fassen. Das IOC befindet sich insofern strukturell in der Falle, als es regelmäßig an den selbstauferlegten Anforderungen scheitert. Emrich, Gassmann und Koch schlagen als eine mögliche Lösung, dem Scheitern zu entkommen und dem negativen Image entgegenzuwirken, die Gründung einer Stiftung vor, die das Vertrauen in das IOC wiederherstellen und die generell Zustimmung zu Olympischen Spielen erhöhen soll, indem etwa regionale und lokale, gemeinnützige (und damit auch: moralisch gute) Projekte initiiert werden.

Einen bewertungssoziologischen Blick, verbunden mit organisationssoziologischen Argumenten, nehmen *Frank Meier* und *Thorsten Peetz* auf Moralität ein. Sie untersuchen Heiligsprechungsverfahren in der katholischen Kirche, an deren Ende zu entscheiden ist, ob die Person ein nachahmungswürdiges Leben gelebt

hat und insofern als religiöses, aber auch moralisches Vorbild angebetet werden kann. Im Kern geht es um ein Verfahren der organisierten moralischen Bewertung von Personen. Solche Verfahren stellen die katholische Kirche jedoch vor zwei Herausforderungen: Erstens muss die Kirche eine Entscheidung über den moralischen Wert einer Person als ganze fällen: Das moralische Urteil der Organisation kann immer nur die Person in ihrer Totalität betreffen. Denn die Feststellung einer Heiligkeit, operationalisiert mithilfe des „heroischen Tugendgrades“, kann nicht nur auf einzelne Handlungen zugerechnet werden. Zweitens zeigen die Autoren aber, dass sich diese Verfahren einer kompletten Standardisierung entziehen, da unterschiedliche Kontexte, geografische Räume und Zeitalter berücksichtigt werden müssen. Damit zeichnet sich der Beitrag ergänzend zu den anderen Texten in diesem Band dadurch aus, dass die Frage gestellt wird, wie Organisationen selbst moralisch bewerten und Urteile fällen, anstatt als Adressaten moralischer Kommunikation zu fungieren.

Die Beiträge dieses Bandes basieren auf der Frühjahrstagung der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, die im April 2019 an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg stattfand. Wir danken der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen und der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr für die finanzielle und logistische Unterstützung der Tagung. Ohne die unermüdliche Arbeit von Susanne Latzel hätte die Tagung nicht in der Form stattfinden können, wofür wir ihr von Herzen dankbar sind. Für ihre Unterstützung bei der Erstellung des Manuskripts bedanken wir uns bei Nicolas Gagniou, Calina Hustadt und Tobias Moritz sowie ganz besonders bei Chiara Santoro.

Literatur

- Andersen, Niels Åkerström. 2003. Polyphonic organisations. In *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social systems perspective*, Hrsg. Tore Bakken und Tor Hernes, 151–182. Oslo: Abstrakt.
- Apelt, Maja, und Veronika Tacke, Hrsg. 2012. *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Balcke, Jörg. 2001. *Verantwortungsentlastung durch Organisation: Die „Inspektion der Konzentrationslager“ und der KZ-Terror*. Tübingen: edition diskord.
- Bauman, Zygmunt. 2012. *Dialektik der Ordnung: Die Moderne und der Holocaust*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- Besharov, Marya L., und Wendy K. Smith. 2014. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review* 39 (3): 364–381.

- Besio, Cristina. 2014. Transforming risks into moral issues in organizations. In *Business Ethics and Risk Management*, Hrsg. Christoph Luetge und Johanna Jauernig, 71–84. Dordrecht: Springer.
- Besio, Cristina. 2018. *Moral und Innovation in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Besio, Cristina, und Uli Meyer. 2014. Heterogeneity in world society: How organizations handle contradicting logics. In *From globalization to world society: Neo-institutional and systems-theoretical perspectives*, Hrsg. Boris Holzer, Fatima Kastner, und Tobias Werron, 237–257. New York: Routledge.
- Blumenberg, Hans. 2015. *Schriften zur Technik*. Berlin: Suhrkamp.
- Brown, Eleanor, und Al Slivinski. 2006. Nonprofit organizations and the market. In *The nonprofit sector: A research handbook*, Hrsg. Walter W. Powell und Richard Steinberg, 140–158. New Haven: Yale University Press.
- Christensen, Lars Thøger, Mette Morsing, und Ole Thyssen. 2013. CSR as aspirational talk. *Organization* 20 (3): 372–393.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger, und Carl Rhodes. 2007. Business ethics as practice. *British Journal of Management* 18 (2): 107–122.
- Cloutier, Charlotte, und Ann Langley. 2013. The logic of institutional logics. *Journal of Management Inquiry* 22 (4): 360–380.
- DuGay, Paul. 2009. Max Weber and the ethics of office. In *The Oxford handbook of sociology and organization studies: Classical foundations*, Hrsg. Paul S. Adler, 146–173. Oxford: Oxford University Press.
- Durkheim, Émile. 1991. *Physik der Sitten und des Rechts: Vorlesungen zur Soziologie der Moral*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Durkheim, Émile. 1992. *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Eisenstadt, Shmuel Noah. 2006. Multiple Modernen im Zeitalter der Globalisierung. In *Die Vielfalt und Einheit der Moderne: Kultur- und strukturvergleichende Analysen*, Hrsg. Thomas Schwinn, 37–62. Wiesbaden: VS Verlag.
- Friedland, Roger, und Robert R. Alford. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In *The new institutionalism in organizational analysis*, Hrsg. Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio, 232–266. Chicago: University of Chicago Press.
- Geser, Hans. 1989. Interorganisationelle Normkulturen. In *Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988*, Hrsg. Max Haller, Hans-Jürgen Hoffmann-Novoty, und Wolfgang Zapf, 211–223. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gordon, Ray, Stewart Clegg, und Martin Kornberger. 2009. Embedded ethics: Discourse and power in the New South Wales police service. *Organization Studies* 30 (1): 73–99.
- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn R. Micelotta, und Michael Lounsbury. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals* 5 (1): 317–371.
- Hasse, Raimund, und Klaus Peter Japp. 1997. Dynamik symbolischer Organisationspolitik. Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung ökologischer Leistungserwartungen. In *Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik*, Hrsg. Martin Birke, 134–162. München: Oldenbourg.

- Helin, Sven, und Johan Sandström. 2010. Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control. *Organization Studies* 31 (5): 583–604.
- Jackall, Robert. 1988. *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jäger, Wieland, und Arthur R. Coffin. 2011. *Die Moral der Organisation: Beobachtungen in der Entscheidungsgesellschaft und Anschlussüberlegungen zu einer Theorie der Interaktionssysteme*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kant, Immanuel. 1999. *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Hamburg: Meiner.
- Kohl, Tobias. 2009. Zum Militär der Politik. *Soziale Systeme* 15 (1): 160–188.
- Kuchler, Barbara. 2013. *Kriege: Eine Gesellschaftstheorie gewaltsamer Konflikte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Luckmann, Thomas. 1998. Gesellschaftliche Bedingungen geistiger Orientierung. In *Moral im Alltag: Sinnvermittlung und moralische Kommunikation in intermediären Institutionen*, Hrsg. Thomas Luckmann, 19–46. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 2002. *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 2008a. Ethik als Reflexionstheorie der Moral. In Niklas Luhmann *Die Moral der Gesellschaft*, 270–347. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 2008b. Paradigm Lost. Über die ethische Reflexion der Moral. In Niklas Luhmann *Die Moral der Gesellschaft*, 253–269. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Massengill, Rebekah P., und Amy Reynolds. 2010. Moral discourse in economic contexts. In *Handbook of the sociology of morality*, Hrsg. Steven Hitlin und Stephen Vaisey, 485–501. New York: Springer.
- Moore, Geoff, und Gina Grandy. 2017. Bringing morality back in: Institutional theory and MacIntyre. *Journal of Management Inquiry* 26 (2): 146–164.
- Nassehi, Armin. 2001. Religion und Moral – Zur Säkularisierung der Moral und der Moralisierung der Religion in der modernen Gesellschaft. In *Religion und Moral: Entkoppelt oder verknüpft?*, Hrsg. Gert Pickel und Michael Krüggeler, 21–38. Opladen: Leske + Budrich.
- Nijhof, André, Stephan Cludts, Olaf Fisscher, und Albertus Laan. 2003. Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation. *Journal of Business Ethics* 45 (1/2): 65–78.
- Ortmann, Günther. 2015. *Organisation und Moral: Die dunkle Seite*, 2. Aufl. Weilerswist: Velbrück.
- Parsons, Talcott. 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I. *Administrative Science Quarterly* 1 (1): 63–85.
- Petzke, Martin, und Hartmann Tyrell. 2012. Religiöse Organisationen. In *Handbuch Organisationstypen*, Hrsg. Maja Apelt und Veronika Tacke, 275–306. Wiesbaden: Springer VS.
- Poulton, Michael. 2005. Organizational storytelling, ethics and morality: How stories frame limits of behavior in organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 10 (2): 4–9.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.

- Shadnam, Masoud, Andrew Crane, und Thomas B. Lawrence. 2020. Who calls it? Actors and accounts in the social construction of organizational moral failure. *Journal of Business Ethics* 165 (4): 699–717.
- Shao, Ruodan, Karl Aquino, und Dan Freeman. 2008. Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly* 18 (4): 513–540.
- Simmel, Georg. 1989. *Einleitung in die Moralwissenschaft: Eine Kritik der ethischen Grundbegriffe*, Bd. 1. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Simmel, Georg. 1991. *Einleitung in die Moralwissenschaft: Eine Kritik der ethischen Grundbegriffe*, Bd. 2. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Thornton, Patricia H., William Ocasio, und Michael Lounsbury. 2012. *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. New York: Oxford University Press.
- Tyrell, Hartmann. 2001. Polemogene Moral: Religionssoziologische Anmerkungen zu Gut und Böse. In *Religion und Moral: Entkoppelt oder verknüpft?*, Hrsg. Gert Pickel und Michael Krüggeler, 65–102. Opladen: Leske + Budrich.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl. Tübingen: Mohr (Paul Siebeck).
- Weber, Max. 1988. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 7. Aufl. Tübingen: Mohr (Paul Siebeck).
- Weber, Max. 1992. *Politik als Beruf*. Stuttgart: Reclam.
- Weiskopf, Richard, und Hugh Willmott. 2013. Ethics as critical practice: The “Pentagon Papers”, deciding responsibly, truth-telling, and the unsettling of organizational morality. *Organization Studies* 34 (4): 469–493.
- Whyte, William Hollingsworth. 1956. *The organization man*. New York: Simon Schuster.
- Wieland, Josef, Hrsg. 2004. *Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*. Hamburg: Murmann.

André Armbruster, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Allgemeine Soziologie und soziologische Theorie der Universität Duisburg-Essen. Er forscht und lehrt zur Soziologischen Theorie, insbesondere zur Feldtheorie, Relationalen Soziologie und Theoriebildung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen darüber hinaus in der Religions-, Organisations- und Gewaltsoziologie.

Dr. Cristina Besio ist Professorin für Soziologie mit Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wissensstrukturen und -prozesse, Organisationen mit Fokus auf moralisch-ethische Aspekte und die soziologische Systemtheorie.

**Können Organisationen moralische Akteure
sein?**



Mein Freund Harvey

Warum Organisationen keine moralischen Akteure sind, mit Organisationen aber moralisch gehandelt wird

Thomas Klatetzki

1 Einleitung

Der Titel dieses Textes ist einem Film von Henry Koster aus dem Jahr 1950 mit James Stewart in der Hauptrolle entliehen. Stewart spielt darin Elwood P. Dowd, einen liebenswert-schrulligen und zu allen unerschütterlich freundlichen Mann mittleren Alters. Sein bester Freund ist seit einigen Jahren ein 2,10 m großer Hase namens Harvey, mit dem er stundenlang durch die Stadt zieht und in seiner Lieblingskneipe „Charley’s Bar“ fremde Leute zu einem Glas mit sich und Harvey einlädt. Das Problem ist allerdings, dass Harvey für alle Menschen außer Elwood unsichtbar ist. Im Laufe des Films akzeptieren im Zuge dramatisch-komödiantischer Wendungen immer mehr Leute die Existenz Harveys, einschließlich eines Psychiaters, der Dowd eigentlich wegen seiner imaginierten Vorstellung behandeln sollte, denn das Leben mit Harvey ist für alle Beteiligten angenehmer und freundlicher als ohne ihn.

Der Film bezieht seinen Charme vor allem aus dem Umstand, dass für den Zuschauer immer wieder unklar bleibt, ob Harvey lediglich „als Fiktion in den Köpfen“ der Filmfiguren existiert oder ob er nicht doch eine „reale Existenz da draußen“ hat. Die Filmgeschichte spiegelt damit eine Problematik wider, die auch im Zusammenhang mit der Diskussion über die Moralität oder Nicht-Moralität von Organisationen auftritt. Bei dieser Problematik geht es um die Frage, ob Organisationen als eigenständige soziale Akteure verstanden werden können, die moralisch handeln und die daher auch moralisch rechenschaftspflichtig gemacht

T. Klatetzki (✉)

Fakultät I/Soziologie, Universität Siegen, Siegen, Deutschland

E-Mail: klatetzki@aol.com