7. Ethik des Qualitätsmanagements
Kontrollkalküle der Organisationsethik

Bis hierhin wurde ein langer Weg zurückgelegt, um die Voraussetzungen einer Ethik des Qualitätsmanagements klären zu können: Systemtheorie, Organisationstheorie und Managementtheorie als erkenntnisleitende Heuristiken, Qualität als konstantes Medium und als semantisch variable Kontingenzformel, Qualitätsmanagement als Technik der Unsicherheitsabsorption, aber auch als Kunst der Integration von Kontrollformen und als Kultur oszillierender Konfliktmoderation, mit einem Wort: QM als Risikokalkül. Warum nun auch noch eine *Ethik* des Qualitätsmanagements? Wozu Kontrollkalküle der Organisationsethik?

Die Beobachtung von Organisationen gelingt doch offenbar auch ohne Betroffenheit. Organisationen haben kein Herz und beobachten schonungslos. Es kann gelingen, diese Form der Beobachtung zu beobachten und daraus Erkenntnisgewinne abzuleiten. Für organisierte Systeme, aber auch für psychische Systeme kann diese Form der Beobachtung hilfreich und entlastend sein. Sie hilft durch Komplexitätsreduktion *und* Komplexitätssteigerung.[1] Weder psychische Systeme als Medium und Form[2] noch Interaktionen, Organisationen und Gesellschaften werden sich damit begnügen können. Über Gefühle, Motive, Ideen und Proteste wird Resonanz gegeben auf Beobachtungen, werden Kommunikationen ausgelöst, von denen offen bleibt, was daraus wird. Menschen reagieren auch in struktureller Kopplung mit Organisationen auf Ist-Soll-Abweichungen mit moralischer Kommunikation, mit der Formulierung von Achtungsbedingungen. Diesem Zusammenhang von Beobachtung und Intervention soll hier abschließend nachgegangen werden, zugegebenermaßen in der Hoffnung, trotz aller Skepsis Luhmanns in seiner Systemtheorie Anhaltspunkte zu gewinnen für eine systemtheoretische Interventionsforschung[3] und eine organisationsethisch reflektierte Steuerungspraxis.[4] Dazu wird der Blick erweitert und versucht, multiperspektivisch zu beobachten, wie in Organisationen die Qualität von Entscheidungen (Sachdimension), von Reformen (Zeitdimension) und Konflikten (Sozialdimension) genutzt wird, um daraus Strategien zur Entfaltung der Kontrollparadoxie abzuleiten. Technik, Kunst und Kultur des Qualitätsmanagements erscheinen dadurch als

1 Vgl. Baecker 1994b, 111ff.
2 Vgl. Hohm 2006, 102ff.
3 Vgl. Willke 2005b; Krainer u. Lerchster 2012.
4 Vgl. Willke 2001b; Schneider 2010; Schmidt 2010a; 2010b.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

kontingente Perspektiven, die organisationsethisch beobachtet werden können, um daraus Anhaltspunkte zu gewinnen zur *soziologischen* Aufklärung des (Qualitäts-)Managements. Als soziologische *Aufklärung* stellen diese Beobachtungen zur paradoxienbasierten Managementtheorie zugleich einen Beitrag dar zur Evolution einer kritischen Systemtheorie.[5]

7.1 Kontrollkalküle der Organisationsethik
Multiperspektivische Entfaltung der Kontrollparadoxie

Das heuristische Inventar wird nun erweitert um Theorien der Organisationsethik[6] und Methoden der transdisziplinären Anwendungsforschung[7], und es wird »abschließend« die »Interventionsebene« beim Umgang mit Konflikten beobachtet, also wie Unterscheidungen entstehen mit Hilfe der Organisationsethik und mit Mitteln der Transdisziplinarität. Dies kann freilich nur in der Form von Skizzen und anhand ausgewählter Themen geschehen, zugleich aber auch in der Hoffnung, damit »Zukunftsthemen« des Paradoxiemanagements der nächsten Gesellschaft anklingen zu lassen.

Organisationsethik ist eine Reflexionstheorie organisationaler Praxis, die sich als Interventionsforschung und als Beratungsansatz versteht. Es geht um die Analyse und Verbesserung von Entscheidungsqualität durch Organisation und Moderation ethisch reflektierter Entscheidungsprozesse. Die beiden Protagonisten der Organisationsethik, Andreas Heller und Thomas Krobath, entwickeln ihre organisationsethische Epistemologie[8] im Anschluss an die Prozessethik Peter Heintels als Differenz zur affirmativ-normativen Wirtschaftsethik und damit zugleich als Irritation des ethischen Individualismus. Sie gehen davon aus, dass moderne Gesellschaften ihre Widersprüche in und durch Organisationen bearbeiten. Da Organisationen sich über die Qualität ihrer Entscheidungen entwickeln, beobachtet Organisationsethik das Widerspruchsmanagement der Organisation: Wie werden dort Verständigungsprozesse organisiert, um (Wert-)Konflikte zu bearbeiten? Wie wird Beteiligung von Betroffenen ermöglicht und Unsicherheit thematisiert? Wie werden Formen kollektiver Selbstreflexion in Organisationen und ihren Netzwerken evaluiert und solche Evaluationen als Intervention organisiert? In allen organisationsethischen Grundfragen sind zwei grundlegende

5 Vgl. Amstutz u. Fischer-Lescano 2013.

6 Vgl. grundlegend Heller u Krobath 2003 sowie umfassend Krobath u. Heller 2010.

7 Vgl. dazu Reitinger 2008; Hanschitz; Schmitz, Schwarz 2009; Bergmann u.a. 2010; Dressel, Berger, Heimerl, Winiwarter 2014.

8 Heller u. Krobath 2010, 43–70. Ebd., 47 auch der Hinweis »Organisationsethik liegt irritierend quer zu Professions- und Bindestrichethiken.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Paradoxien verborgen, die im Blick auf das Qualitätsmanagement besonders deutlich werden: die Paradoxie der Organisation (Ordnung durch kontrollierte Störungen, Störung durch Kontrolle der Ordnung) und die Paradoxie der Ethik (moralische Bewertungen entwerten, Moralisierungen sind unmoralisch, Ethik verführt zur Heuchelei). Die basalen organisationalen Kalküle (Entscheidung, Reform, Konflikt) werden im Folgenden verstanden als Entfaltungen der Kontrollparadoxie, die moralisch kompensieren muss, was Technik, Kunst und Kultur der Kontrolle an Lernfähigkeit vermissen lassen. Oder kürzer: Widerspruch ist wichtig und zugleich zu wenig.[9]

Wenn man nun diese Organisationsethik mit der Systemtheorie Luhmanns konfrontiert, handeln man sich gleich mehrfache Schwierigkeiten ein: Systeminterventionen lassen sich ohne eine hinreichend komplexe Systemtheorie nicht angemessen verstehen. Diese Systemtheorie definiert sich aber – zumindest in der hier verfolgten Traditionslinie von Talcott Parsons über Niklas Luhmann zu Dirk Baecker – in auffallender Distanz zur Ethik. Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass auch die KybernEthik[10] und selbst die interventionsabstinente Organisationstheorie Luhmanns Anhaltspunkte dazu bietet, Ethik nicht mehr nur als Kontrastfolie zu verwenden. Daher wird von der These ausgegangen, dass gerade die systemtheoretische Skepsis gegenüber Steuerung, Kontrolle und Reform dazu Anlass bietet, sich mit Reflexionsformen der Organisationsethik zu beschäftigen, obwohl diese sich bislang weitgehend theorieabstinent entwickelt hat.[11] Zusätzlich belastet wird dieser kritische Dialog durch Einseitigkeiten im Qualitätsdiskurs der transdisziplinären Forschung (Prozesse statt Ergebnisse), vor allem aber durch Luhmanns Engführung des Moralbegriffs auf *personale* Anerkennung, der hier mit einem Vorschlag von Wolfgang Krohn begegnet werden soll, auch wenn ihm nicht in allen Aspekten gefolgt werden kann. Nach einem Überblick zu den Kernthesen von Luhmanns Soziologie der Moral wird der Vorschlag Krohns zur Weiterentwicklung der systemtheoretisch fundierten Ethik referiert, um vor diesem Hintergrund die kritischen Anfragen der Prozessethik zu beleuchten, wie sie Peter Heintel erstmals im »Klagenfurter Beratungsmodell« entwickelt und später mit Larissa Krainer zu einem umfassenden Konzept ausgearbeitet hat. Gerüstet mit diesen Differenzierungen, lassen sich im Nachhinein auch blinde Flecke der Luhmann-Habermas-Debatte besser verstehen und daraus Konsequenzen ableiten für eine Organisationsethik des Qualitätsmanagements.

9 Wie schmal der Grat sein kann zwischen Alarmierfunktion und Attitude des Widerspruchs zeigt Gronemeyer 2010, 73–82.

10 Vgl. von Foerster 1993a; 1993b.

11 Natürlich mit Ausnahmen: vgl. Berger u. Heintel 1998; Heintel 2010; 2013; Heller u. Krobath 2010; Krainer u. Heintel 2010; Krobath 2013.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.1.1 Luhmanns Moral

Niklas Luhmann hat sich eher sporadisch, aber nicht nur polemisch mit Moral und Ethik beschäftigt.[12] Beide Begriffe sind für seine Systemtheorie nicht von zentraler Bedeutung, vermutlich aber für die Kritik seiner Theorie.[13] Dies kann hier nicht weiter verfolgt werden.[14] Für die Zwecke dieser Arbeit genügt ein Überblick über die Themen der Moralsoziologie in Luhmannscher Manier sowie die von Wolfgang Krohn vorgeschlagene Differenzierung der Funktionen von Moralkommunikation, um daraus Konsequenzen ziehen zu können für die Epistemologie einer an der Prozessethik Peter Heintels orientierten Organisationsethik und die von mir ausgewählten transdisziplinäre Fragestellungen der Anwendungsforschung, etwa die Bedeutung von Gefühlen, Gender-Fragen und Zeitdruck für die Entscheidungsqualität in Organisationen. Nicht zuletzt soll durch die Aufteilung in Technik, Kunst und Kultur auch eine Kombination mit dem Schema von Sach-, Zeit- und Sozialdimension gelingen.

In deutlicher Distanz zur humanistischen Tradition und je enttäuschter desto polemischer insistiert Luhmann darauf, nicht verändern, sondern verstehen zu wollen. Vermutlich nicht nur aus Gründen der Theoriearchitektur konstruiert er auch keine eigene Systemethik, wie etwa Heinz von Foerster, sondern beschränkt sich auf eine Soziologie der Moral, die Operationen und Strukturen moralischer Kommunikation beschreibt. Sein größtes Verdienst liegt in dieser Hinsicht sicherlich darin, das Risiko der Moral in aller Deutlichkeit seziert zu haben. Diese Dekonstruktion herkömmlicher Ethik wird in sieben Schritten verfolgt:

a) Moral als spezifische Form der Kommunikation
b) Der Code der Moral: Achtung/Missachtung
c) Kriterien der Moral: symmetrische Achtungsbedingungen
d) Zweitcodierung: kein eigenes Funktionssystem
e) Alarmierfunktion der Moral
f) Ethik: Reflexionstheorie der Moral
g) Risiko der Moral(-Paradoxie): polemogener Charakter

a) Moral als *spezifische Form der Kommunikation:* Luhmann will Moral nicht in Abhängigkeit von moralischen Begriffen definieren. Deshalb

12 Vgl. Luhmann 2008a; dazu Neckel u. Wolf 1988, 57–77; Reese-Schäfer 1997, 568ff.; Martin 2001, 177f.; Horster 2012, 336ff.

13 Vgl. etwa bereits Habermas 1988, 390–445; Martin 2001, 177–196; Saake u. Nassehi 2004, 102–135; Franco-Timmermans 2013, 111–129.

14 Dazu müsste in viel größerem Umfang, als dies hier möglich ist, das Amalgam von Werten und Normen sowie das Verhältnis von Systemtheorie und Handlungstheorie beleuchtet werden; vgl. dazu bereits Luhmann 2009c, 58ff.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

verzichtet er auf den weit verbreiteten Zirkelschluss, Moral durch Werte oder Normen zu bestimmen, sondern nutzt zur Definition den Kommunikationsbegriff und versteht Moral als spezifische Kommunikations*form*.

> »Das entscheidende Argument [einer systemtheoretischen Moraltheorie; Anm. TS] wird daher sein, dass es gelingt, das Faktum Moral mit moralfreien Begriffen zu begreifen«.[15]

b) Der *Code der Moral:* Moralische Kommunikation, so Luhmann im Anschluss an Talcott Parsons,[16] unterscheidet zwischen Achtung und Missachtung:

> »Ich verstehe 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 von Kommunikation geschätzt wird.«[17]

c) *Kriterien der Moral – Achtungsbedingungen:* Entscheidend sind also nicht Intensität oder Emphase, sondern die Begründungen, wie Achtung konditioniert wird. Moralische Kommunikation transportiert Bedingungen, warum jemand geachtet oder missachtet werden soll. Achtung ist »keine Eigenschaft, sondern eine Zuteilung«,[18] »ein Codierprozess mit der spezifischen Funktion, über Achtungsbedingungen Achtungskommunikation und damit ein laufendes Abgleichen von Ego/Alter-Synthesen zu steuern.«[19] Von daher kann Luhmann Moral als »gebrauchsfähige Gesamtheit« von Achtungsbedingungen verstehen:

> »Achtung oder Missachtung wird typisch nur unter besonderen Bedingungen zuerkannt. Moral ist die jeweils gebrauchsfähige Gesamtheit solcher Bedingungen.«[20]

Solche komplexitätsreduzierenden Konditionierungen sind zwar unverzichtbar zur Aufrechterhaltung von Kommunikation und damit zur Identitätsbildung, aber eben auch alles andere als unproblematisch:

> »Die Thematisierung von Achtungsbedingungen ist ein gefährliches Unterfangen, weil sie Identität einbezieht und so auf eine Ja-/Nein-Alternative zutreibt. Dementsprechend wird moralisierte Kommunikation sehr rasch unbeantwortbar.«[21]

15 Luhmann 2008a, 97.
16 Parsons 2005, 110, 128ff unterscheidet zwischen *esteem* und *approval*.
17 Luhmann 1989b, 17.
18 Luhmann 2008a, 103.
19 Ebd., 107.
20 Luhmann 1990b, 18.
21 Luhmann 2013, 147.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Peter Fuchs hat die Diabolik dieser Unterscheidung treffend gekennzeichnet, wenn er formuliert: »Wer Achtung einsetzt, muss deswegen anderes und andere missachten.«[22] Daraus muss man nun nicht zwingend auf die Unmoral jeder moralischen Kommunikation schließen, wohl aber auf Wachsamkeit, wenn es um die qualitative Unterscheidung von gut und schlecht beziehungsweise gut und besser gehen soll. So mancher Widerstand gegen Qualitätsmanagement speist sich aus dieser Unterstellung, die in moralisch codierten Kommunikationen beziehungsweise damit verwechselbaren Kommunikationen mitschwingt.

d) *Moralische Zweitcodierung:* Die Besonderheit der Moral in der Moderne liegt nun darin, dass angesichts des offensichtlich stetigen oder gar eskalierenden Bedarfs an moralischer Kommunikation in der funktional differenzierten Gesellschaft ausgerechnet die Moral kein eigenes Funktionssystem ausbildet. Und dies offenbar mit gutem Grund: Die Funktionssysteme verwenden symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (Liebe, Geld, Macht, Wahrheit), die nur funktionieren, wenn ihre moralischen Zumutungen (zumindest vorübergehend) neutralisiert werden können.[23] »Aber die Moral bildet kein Funktionssystem neben den anderen.«[24]

> »Sie kann an diesem Spiel des kontingenten, jeweils selbstbezogenen Akzeptierens und Rejizierens von Leitunterscheidungen nicht teilnehmen, und die Ethik flüstert ihr noch ein, sie gelte auf unbedingten Grundlagen.«[25]

Die moralische Kommunikation erfährt deshalb in der Moderne eine Funktionsveränderung. Sie kann nicht mehr als Residuum der Rationalität beanspruchen, die Gesellschaft zu integrieren. »Die Zwei-Werte-Codierung der Funktionssysteme lässt sich in keinem Fall mit dem Moralcode von gut/schlecht gleichsetzen, und damit entzieht sich auch die gesamte Selbstorganisation dieser Funktionssysteme einer moralischen Kontrolle.«[26] Luhmann spricht hier durchaus provokativ von einer »Ebene höherer Amoralität« [27] der Funktionscodes, gesteht aber der modernen Ethik dennoch weiterhin eine unverzichtbare, wenn auch bescheidenere Funktion zu:

e) *»Alarmierfunktion« der Moral:* Moralische Kommunikation dient als Regulativ zur Relativierung von Funktionslogiken. Sie formuliert Be-

22 Fuchs 2010, 9.
23 Vgl. Luhmann 1998a, 371.
24 Luhmann 2008a, 324.
25 Ebd., 325.
26 Ebd., 167.
27 Luhmann 1990b, 24.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

dingungen der Missachtung, wenn Funktionssysteme dazu neigen, sich zu verabsolutieren (etwa als Ökonomisierung aller Lebensbereiche).

> »Sie [die Moral als Gesamtheit von Bedingungen der Achtung oder Missachtung; Anm. TS] wird keineswegs laufend eingesetzt, sondern hat etwas Pathologisches an sich. Nur wenn es brenzlig wird, hat man Anlass, die Bedingungen anzudeuten, unter denen man andere achtet oder nicht achtet.«[28]

Damit zeigt sich zugleich auch der Zusammenhang mit Fragen nach der Qualität von Steuerung, Kontrolle und den Formen des Qualitätsmanagements. Ethik hat eine Warnfunktion im Blick auf diese Strategien der Unsicherheitsabsorption:

> »Manches deutet vielmehr darauf hin, dass die Moral jetzt eine Art Alarmierfunktion übernimmt. Sie kristallisiert dort, wo dringende gesellschaftliche Probleme auffallen und man nicht sieht, wie sie mit den Mitteln der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien und in den entsprechenden Funktionssystemen gelöst werden könnten. Offenbar rekrutiert die Gesellschaft für gravierende Folgeprobleme ihrer eigenen Strukturen und vor allem ihrer Differenzierungsform moralische Kommunikation.«[29]

Damit steht man bei einem ähnlichen Befund wie schon bei der semantischen Entwicklung der Kontingenzformel Qualität. Moralische Kommunikation nimmt, historisch betrachtet, ganz unterschiedliche Formen an. Immer aber dient sie der »Stabilisierung von Verhaltenserwartungen«.[30] Diese Funktion der Moral beginnt die Ethik zunehmend zu reflektieren:

f) *Ethik als Reflexionstheorie der Moral:* Ethik war seit ihren griechischen Anfängen jahrhundertelang ein Teil der praktischen Philosophie, die als Lehre vom Ethos nach den Bedingungen und möglichen Perfektionierungen des guten Lebens in *oikos* und *polis* fragte.[31] Dies ändert sich erst im 18. Jahrhundert, als sich die Differenzierung von Recht und Ethik durchsetzen konnte[32] und die »Ethik eine Reflexionstheorie der (Subjektivität der) Moral«[33] wurde. Diese Entwicklung läuft parallel zur Umstellung auf riskante Zukunftsperspektiven. Ideologiekritik, Psychoanalyse und andere Therapieformen entstehen, denn »seit der Früh-

28 Ebd., 18.
29 Luhmann 1998a, 404.
30 Luhmann 2008a, 28.
31 Luhmann 1999b, 21: »Die alte Unterscheidung von Perfektion und Korruption […] konnte, indem man das Streben nach Perfektion moralisch auszeichnete, ethisch ausformuliert werden – immer unter der Voraussetzung, dass es beide Seiten der Unterscheidung als Dinge, Zustände, Ereignisse, Handlungen geben könne.«
32 Vgl. Luhmann 2008a, 288.
33 Ebd., 313.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

moderne nimmt die Richtlinienkompetenz der Vergangenheit ab und entsprechend die Unsicherheit der Zukunft zu«.[34] Die Entdeckung der Latenz geht auch an der Ethik nicht spurlos vorüber.

> »Ethik ist … die Beschreibung der Moral. […] Erst in den letzten Dekaden des 18. Jahrhunderts … bildet sich eine Ethik aus, die den Anspruch einzulösen versucht, eine Reflexionstheorie der Moral zu sein.«[35]

Diese »Formveränderung der Moral« war eine Folge der »zunehmende[n] Ausdifferenzierung, Generalisierung und Spezifikation derjenigen Bedingungen, von denen Achtung bzw. Missachtung abhängig gemacht werden.«[36]

g) *Das Risiko der Moral:* Erst heute, angesichts einer »(freilich hoch selektiven) Inflationierung moralischer Kommunikation«,[37] lässt sich der Verdacht formulieren, dass Ethik allzu lange sich mit dem Gegenstand ihrer Reflexion für gut und rational gehalten hat, ohne die Möglichkeit mit einzukalkulieren, dass moralische Kommunikation eben nicht immer gut sein muss und Ethik nicht immer rational. Im Verständnis Luhmanns moderiert Moral nicht, sondern sie eskaliert. Und dies gelte umso mehr, seitdem moralische Kommunikation nicht mehr gesamtgesellschaftlich überzeugen kann. »Moral macht [dann erst recht] Mut zur Wut.«[38]

> »Ihr Code ist ohne klare Direktiven leicht aktualisierbar, ihre Kriterien (Regeln, Programme) aber nicht mehr konsensfähig. Moral nimmt dann polemogene Züge an: sie entsteht aus Konflikten und feuert Konflikte an.«[39]

Die Polemik Luhmanns gegen diese polemogenen Züge der Moral trifft auch die Ethik, die sich mit dem Vorwurf konfrontiert sieht, Illusionen zu pflegen.

> »Von ›Ethik‹ spricht man jetzt, um die Illusion zu pflegen, es gebe für diese Fälle [der Sabotage der funktionalen Codierung etwa durch Korruption, Doping etc.; Anm. TS] vernünftig begründbare und praktikable Entscheidungsregeln. In Wirklichkeit hat diese Ethik jedoch die Funktion einer Utopie in dem genauen, paradoxen Sinne der Utopia des Thomas Morus. Sie bezeichnet einen topos, der nicht zu finden ist, einen Ort, den es nicht gibt. Unter dem Namen Ethik schafft die Gesellschaft sich die Möglichkeit, die Negation des Systems in das System einzuführen und auf honorige Weise darüber zu reden. Dass es diese Gegensoll-Ethik gibt, belegt die Autonomie und die

34 Luhmann 1999b, 88.
35 Luhmann 1990b, 19f.
36 Luhmann 2008a, 118.
37 Luhmann 1998a, 404.
38 Luhmann 1991c, 94.
39 Luhmann 1998a, 404.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

operative Schließung des Systems, das in der Lage ist, auch mit der Negation des Systems im System umzugehen. Denn von außen kann die Gesellschaft nicht negiert, sondern nur destruiert werden.«[40]

Die Kritik könnte kaum schärfer ausfallen und hat auffallend wenig Widerspruch erfahren.[41] Eine Tabuisierung der von Luhmann aufgeworfenen Fragen ignoriert aber damit zugleich das Risiko der Moral. Es bleibt deshalb unter Qualitätsentwicklungsperspektiven bei der prägnant formulierten Herausforderung:

»Die Ethik hat diese Funktion einer Theorie der Moral jedoch bisher recht einseitig wahrgenommen. Sie hat nie recht begriffen, dass es zu ihrer Aufgabe gehören könnte, vor Moral zu warnen. Eher hat sie sich als eine Art Waschanlage der Moral verstanden, seit Kant auch als ›reine‹ Theorie, die nur die guten Gründe des moralischen Verhaltens sucht und zur Geltung bringt. Sie ist als Prinzipienmoral akademische Tradition geworden, und ihre Selbstkritik hat sich auf die Diskussion ihrer Prinzipien beschränkt.«[42]

Unbeschadet einer differenzierten Auseinandersetzung mit dieser für Luhmann ungewöhnlich harschen wie pauschalen Kritik muss im Blick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit nach der Qualität des Qualitätsmanagements vor allem der Zusammenhang zwischen Alarmierfunktion und Paradoxie der Moral interessieren.

»Jeder binäre Code, auch der der Moral, führt bei einer Anwendung auf sich selbst zu Paradoxien. Man kann nicht entscheiden, ob die Unterscheidung von gut und schlecht ihrerseits gut oder nicht vielleicht schlecht ist. Bekanntlich hat dies Problem den Menschen das Paradies gekostet und, vorher schon, dem Besten der Engel seine Verdammung. Es gibt also theologische Analysen dieser Paradoxie. […] Sobald man beginnt, Folgen in Betracht zu ziehen und auf eine Verantwortungsethik hinzuarbeiten, schlägt diese Paradoxie auf die Motivation durch. Wenn verwerfliches Handeln gute Folgen haben kann […] und wenn umgekehrt die besten Absichten in Schlimmes ausarten können […], dann stoppt die moralische Motivation sich selber. Soll die Ethik dann zu gutem oder zu schlechtem Handeln raten?«[43]

Auch in Organisationen ist deshalb Moral ein Risiko. So handelt man sich mit Qualitätsmanagement und Organisationsethik gleich ein doppeltes Risiko ein. Dies lässt sich offenbar nur paradox rechtfertigen mit dem Hinweis, dass die Risiken einer funktional differenzierten Gesellschaft, die vielfach auf Organisationen »abgeladen« werden, scheinbar

40 Ebd., 405.
41 Vgl. aber Martin 2001, 177–196.
42 Luhmann 2008a, 371f.
43 Luhmann 1990b, 28.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

nur durch eine rekursive Kooperation von Organisationsethik und QM wenn schon nicht abschließend beseitigt, so doch ausgehalten und bearbeitet werden können. Organisationale Kontrolltechniken und organisationsethische Technikkontrolle können als Januskopf der funktional differenzierten Gesellschaft verstanden werden, die ihren Paradoxien nicht mehr ausweichen kann und sie dennoch invisibilisieren muss. Diese Form organisationaler Resilienz könnte einen praktischen Beitrag dazu leisten, Möglichkeitsräume in Organisationen zu erweitern, die gleichzeitig limitierend wirken. Eine solche Organisationsethik fördert Autonomie, aber eben durch Selbstbegrenzung, »weshalb die Kontingenzformel der Freiheit nur paradox als Idee der Selbstlimitierung vertreten werden kann«.[44]

7.1.2 Krohns Korrektur

Doch bevor in kritischer Sympathie die Prozess- und Organisationsethik zu Rate gezogen werden kann, bedarf es noch einer Korrektur an Luhmanns Moralsoziologie, der das Schema Anerkennung/Missachtung bekanntlich nicht auf »gute oder schlechte Leistungen in spezifischen Hinsichten« bezieht, sondern auf »die ganze Person«:

> »Die Möglichkeit, Achtung bzw. Missachtung in Anspruch zu nehmen bzw. zum Ausdruck zu bringen, ist hoch diffus verfügbar. Die Form dieses Mediums grenzt sich nur dadurch ab, dass es nicht um Anerkennung von besonderen Fertigkeiten oder Leistungen von Spezialisten geht, sondern um Inklusion von Personen schlechthin in die gesellschaftliche Kommunikation. Dies gehört jedenfalls zum expressiven Stil von Moral, gleichgültig ob dann Moralverstöße tatsächlich durch Exklusion, Kontaktunterbrechung oder Kontaktreduktion sanktioniert werden oder nicht.«[45]

Die Beispiele,[46] die Luhmann als Begründung anführt, etwa dass Achtung nicht die ganze Menschheit oder auch nur die ganz Familie betreffe, wenn einzelne missachtet werden sollen, kann nicht recht überzeugen. Auch Interaktionen und Organisationen können mit Missachtung bestraft oder mit Achtungskommunikation belohnt werden. Freilich bleibt auch dann die Paradoxie dieser Unterscheidung erhalten.

44 Luhmann 2008a, 158

45 Luhmann 1998a, 397.

46 Vgl. ebd., 400: »Sowohl der Bezug auf einzelne Personen (man kann nicht die Menschheit achten bzw. verachten) als auch die Formalität der Code-Differenz garantieren die lose Kopplung der Elemente des Mediums. Die hohe Individualisierung der Personreferenzen in der modernen Gesellschaft verstärkt dieses ›loose coupling‹. Man kann nicht gut eine ganze Familie verachten, weil einer ihrer Angehörigen im Gefängnis sitzt oder die Tochter ein uneheliches Kind bekommen hat. Das Medium selbst hat infolge dieser losen Kopplung hohe Stabilität.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Luhmann selbst scheint eine Ausweitung der Unterscheidung durchaus für denkbar zu halten, wenn er anregt, »über eine Organisationsethik der Inanspruchnahme von Unzuständigkeit nachzudenken«.[47] Dies könnte nämlich bedeuten, dass es sehr wohl möglich ist, dass nicht nur psychische Systeme, sondern auch organisierte Systeme Bedingungen kommunizieren, unter denen eine Unzuständigkeitserklärung missachtet oder geachtet werden soll.

Wolfgang Krohn hat in diesem Zusammenhang bereits 1999 einen interessanten Vorschlag unterbreitet, Luhmanns Moralsoziologie weiter auszudifferenzieren. Er bestreitet, dass moralische Kommunikation auf interpersonale Achtung eingegrenzt werden muss und unterscheidet – zusätzlich zur moralischen Kommunikation interpersonaler Achtung – noch zwischen ›institutioneller Moral‹ und ›Protestmoral‹.[48] Die »Trias dieser nicht aufeinander reduzierbaren, aber voneinander abhängigen Funktionen der Moralkommunikation macht die ethische Dynamik moderner funktionsdifferenzierter Gesellschaften aus.«[49]

Hintergrund seiner Argumentation: Wenn man Konflikte in Gesellschaft und Organisationen (also Strategien der Moralisierung, Gegenmoralisierung und Entmoralisierung) beobachtet, stellt man eine »Zunahme an ethischen Selbstbeschreibungen« fest, »die nicht auf die Thematisierung von Achtungsbedingungen beschränkt werden können«.[50] Deshalb ist es eine »entscheidende Frage […], ob es einen Weg gibt, die beiden Ausgangspunkte der Moral als interpersonale Achtung und als soziales Wertesystem miteinander zu verbinden, also die Differenztheorie von Luhmann aufzunehmen, ohne die Restriktion von Moral auf Interpersonalität mitzumachen.«[51] Krohn zeigt dazu zwei Wege auf:

Der *erste Weg* verläuft für Kuhn über eine *institutionelle* Moral, deren Leistungsfähigkeit sich darin zeige, auf die Modernisierungsdynamik mit ihren ständig neuen Konfliktherden zu reagieren und dabei sowohl »ethischen Schutz des funktionsspezifischen Handelns vor universellen Normen« zu bieten (Bsp. Business Ethics) als auch die »Vermischung von Funktionscodierungen als moralischen Verstoß zu kennzeichnen«.[52] Mit Luhmann formuliert: Eine Organisationsethik als Reflexionstheorie institutioneller Moral hat die Aufgabe, davor zu warnen, dass die »Trennung der Code-Werte und damit die Codierung der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sabotiert«[53] werden. Sie hat

47 So Luhmann 2006a, 178.
48 Krohn 1999, 313. Vgl. dazu auch bereits Luhmann 1996c.
49 Krohn ebd., 335.
50 Ebd., 319.
51 Ebd..
52 Ebd., 328.
53 Luhmann 1998a, 404.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

aber vermutlich darüber hinaus auch die Aufgabe, vor den riskanten Folgen einer Verabsolutierung von Funktionslogiken zu warnen. Damit wird zugleich angedeutet, dass die Organisationsethik das Qualitätsmanagement alarmieren sollte, wenn es seine Unterscheidungskriterien verabsolutiert.

Der *zweite Weg* verläuft im Anschluss an Krohn über die Form der *Protestmoral*: Zusätzlich zur »Ethik des interpersonalen Anstands und zur wechselseitigen Leistungsbegrenzung funktionsspezifischer Ethiken« (Bindestrichethiken) geht es hier um »ethisch artikulierte soziale Proteste«,[54] also um eine »Amplifikation und Dramatisierung moralischer Gefühle«.[55] Auch hier landet man bei einer Paradoxie: Moral durch Amoralität. Organisationsethik könnte von daher auch verstanden werden als Re-entry der Unterscheidung von Organisation und Gesellschaft in der Organisation. Es müsste von daher im Qualitätsmanagement besonderer Wert auf die Umwelt- und Kontextsensibilität der Organisation gelegt werden.

Mit Krohn kann man davon ausgehen, dass »Funktionsmoral und Protestmoral komplementär und antagonistisch zusammen gehören«.[56] Und Organisationsethik ließe sich von daher verstehen als Reflexion über Interventionsverfahren und Orte zur Zähmung der Konfrontation von Protestmoral und institutioneller Moral.[57] In jedem Fall erweitert dieser Perspektivwechsel »die Beobachtungsmöglichkeiten der Soziologie für moralische Kontroversen«,[58] ohne die berechtigte Skepsis Luhmanns aufzugeben und seine zeit- und biografiebedingte Polemik zu perpetuieren.

7.1.3 Heintels Prozessethik

Eine hilfreiche Erweiterung dieser institutionellen Perspektive bietet die Prozessethik des Philosophen und Gruppendynamikers Peter Heintel, der »Ethik neu und situationsadäquat … reformulieren«[59] will. Das von ihm entwickelte »Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell«[60] teilt Luhmanns Skepsis gegenüber normativen Ethikmodellen sowie Krohns Zuversicht angesichts institutionell reflektierter Moral. Ethik bedeutet, »Widerspruchsmanagement zu betreiben«,[61] also Widersprüche nicht zwanghaft zu eliminieren, sondern Prozesse der Akzeptanz zu fördern

54 Krohn 1999, 330.
55 Ebd., 331.
56 Ebd., 332.
57 So Krohn ebd., 334.
58 Ebd., 336.
59 Heintel 2006, 198.
60 Vgl. ebd., 196–243.
61 Ebd., 214.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

und dazu ›Lösungen‹ zu organisieren.« »Es gibt also keine ethischen Grundprinzipien, die es gestatten würden, aus ihnen eindeutige Lösungen abzuleiten.«[62] Angesichts der mittlerweile chronischen Überforderung des individuellen Gewissens, der Überlastung des Rechts und der Übermacht von Hierarchien und Expertokratien wächst die Gefahr, in alte Heteronomien zurückzufallen. Heintel fragt nach den Möglichkeiten »kollektiver Autonomie«, will sich aber anders als die Diskursethik mit ihrem »Postulat der idealen Kommunikationsgemeinschaft und ihrer Konsenswilligkeit die ›Mühen der Ebenen‹ [….], vor allem die der Organisierbarkeit«[63] nicht ersparen. »Organisation von Ethik heißt sich zunächst des impliziten ethischen Charakters der eigenen Organisation bewusst werden.«[64] Das dazu entwickelte Modell prozessethischer Beratung unterscheidet wie bei einem »gotischen Flügelaltar« drei Teile:

a) Widersprüche[65]
b) Ort der Konflikte
c) Lösungen der in Widersprüchen verursachten Konflikte

Das klingt zunächst statischer als es gemeint sein dürfte. Jedenfalls wendet sich Heintel ausdrücklich dagegen, aus dem »Widerspruchscharakter von Werten, nämlich beides zu sein, notwendig und relativ«[66] wie die formale Logik die »falsche Konsequenz« eines Entweder-Oder abzuleiten. Gerade das notwendige »Sowohl-als-auch« kennzeichnet Institutionen. Sie sind für Heintel »(entlastende) Einrichtungen …, die auf unlösbare Widersprüche ewige Antworten geben«.[67]

a) *Widersprüche:* Sie sind der Ausgangspunkt der Prozessethik. Heintel unterscheidet verschiedene Formen solcher Widersprüche:[68] existentielle Widersprüche (Mensch/Natur, Mann/Frau, jung/alt, Leben/Tod), soziale Widersprüche (Individuum, Person, Paar, Gruppe, Organisation, Systeme, Institutionen), Systemwidersprüche (Kulturfragen wie Inklusion/Exklusion, Fremdheit) sowie Widersprüche »historischer Ungleichzeitigkeiten« (bewahren/verändern).

62 Ebd., 215.
63 Ebd., 220.
64 Heintel 2010, 476.
65 Heintel 2006, 225 sieht am linken Flügel des Altars den Menschen als »ein Differenz-, ein Widerspruchswesen … zwischen Sein und Sollen«. »Es ist das Paradoxe an individuellen Gewissensentscheidungen, dass sie einerseits in ihrer Gänze anerkannt werden müssen, zugleich aber oft nicht anschlussfähig sind.« (207)
66 Ebd., 226.
67 Ebd., 227; vgl. dazu auch Heintel u. Götz 2000.
68 Vgl. bereits Heintel 2005, 15–34; ausführlich dazu Heintel 2006, 227ff. sowie Krainer u. Heintel 2010, 159ff.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

b) *Konflikte:* Widersprüche verstricken Menschen in Konflikte. Solche Konflikte sind nicht nur notwendig. Sie konstituieren Sinn. Allerdings braucht es dazu »Orte und Zeiten …, um in ihnen die jeweiligen Widersprüche zu prozessieren«.[69]

> »Einer der Gründe, warum wir uns mit Konflikten so schwer tun, sie eine derart unmittelbare Macht über uns haben, liegt wohl auch darin, dass uns beides fehlt oder wir aus der Negativüberzeugung, die wir haben, uns beides nicht nehmen. Wir haben anscheinend wenig Vertrauen zu uns selbst, zusammen gute Lösungen zu erreichen (positiv streiten zu können) und damit beginnt sich die Spirale nach unten zu drehen. Wir fallen in jenes Streitverhalten zurück, das unsere negativen Vorurteile bestätigt, in dem nicht Widersprüche Gleichberechtigter prozessiert werden, sondern wo es um Sieger und Verlierer, Schuldige und Opfer geht. Ist einmal ein Konflikt auf dieser Schiene, bekommt man ihn kaum von ihr herunter und er endet meist in gegenseitiger Erschöpfung.«[70]

Die Autonomie des individuellen Gewissens in ihrer »Einsamkeit« braucht soziale Arrangements, die diese Autonomie schützen und zugleich sozial »relativieren«: »wie ist Autonomie zugleich sozial – wie wird aus individueller ›kollektive Autonomie‹?«[71] Die Organisationsethik vermittelt »Reflexionsarenen« (wie etwa Ethikkomitees), um über Beteiligung und Verständigung, über Gefühlsdifferenzierung und vergemeinschaftete Reflexionsprozesse Akzeptanz zu sichern für gemeinsam erarbeitete, gemeinsam verantwortete (und gemeinsam evaluierte?) Lösungen. Der behaupteten »Wertneutralität« von Organisationen wird damit eine »dreifache Zuständigkeit für Moralisches«[72] gegenübergestellt: *Erstens* sind *Zweck*setzungen immer auch *Wert*setzungen. *Zweitens* beinhaltet das *Wie* der Zweckerreichung immer auch moralische Standardisierungen; jede Methode hat als Disziplinierungsfunktion zugleich normativen Charakter. *Drittens* lässt sich Organisationskultur auch als Versuch verstehen, »die verschiedensten moralischen Vorstellungen … unter einen Hut zu bekommen«.[73] Wo diese Wertgebundenheit organisationaler Prozesse unterschätzt, ignoriert oder aus ideologischen Gründen tabuisiert wird, können »einseitige Wertfiguren« dominant werden. Solche Wertdominanzen werden zudem noch verstärkt durch fehlende Moderations- und Organisationskompetenzen, also die »oft fehlende Expertise, … Prozesse zu gestalten, sie organisatorisch zu etablieren und

69 Heintel 2006, 231. Dazu Heller u. Krobath 2010, 62: »Es braucht vereinbarte Zeiten und Orte, Verfahren und Regeln, wie der Prozess der ethischen Verständigung kollektiv organisiert wird.«
70 Heintel 2006, 232.
71 Ebd., 241.
72 Heintel 2010, 474.
73 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

abzusichern«.[74] Ethik in Organisationen ist jedenfalls nicht von der Organisation der Ethik zu trennen.[75]

> »Es geht um die Vermittlung der beiden … Wege [›Aktivierung des Gewissens als überprüfendes Hineingehen in sich selbst und Beschreiten des Weges aus sich heraus (inszende in te et transzende, so hat bereits A. Augustinus das beschrieben‹; PH]; damit auch um eine solche zwischen Institution und individuellem Gewissen. Organisations- und Prozessethik sind nämlich Versuche, jene organisatorischen und prozessualen Voraussetzungen … zu erproben, in denen sowohl individuelle Selbstreflexion stattfindet (Gewissensgebrauch) wie auch kollektive Verarbeitung und Verallgemeinerung derselben ermöglicht wird; wir nennen Letzteres ›kollektive Autonomie‹.«[76]

c) *Lösungen:* Die mit der »kollektiven Autonomie« erarbeiteten Antworten sind im besten Falle Lösungen auf Zeit. In weniger positiven Prozessverläufen muss mit »Rückfällen« in alte Entparadoxierungsmuster gerechnet werden.[77] Tragfähigere Antworten bilden Regeln, Rituale und Standards, allerdings nur vorläufig und mit dem Risiko der »Rehierarchisierung«,[78] so dass man »neue Antworten suchen« und »Vereinbarungen treffen« muss, um »Systemdifferenz«[79] aufrechtzuerhalten. »Organisationen mit ihrer funktionalen Reduktion« werden »mit Problemen konfrontiert …, die aus ihrer Funktionslogik nicht gelöst werden können«,[80] deshalb nimmt die Ethik »die Stellung einer grenzüberschreitenden, einer systemtranszendierenden Funktion ein«.[81]

Mit Heintels Plädoyer für eine »Diskurskultur«, die individuelles Gewissen und kollektive Autonomie zugleich konstituiert und damit die »bloße Subjektivität« des individuellen Gewissens aufhebt, steht man mittenmang in einer alten Kontroverse, die mit der Alternative zwischen »Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie« schon damals offenbar nur unzureichend beschrieben wurde.[82] Es versteht sich von selbst, dass manche dieser Unterscheidungen nicht unmittelbar anschlussfähig sind, weder an eine systemtheoretische Beobachtung von Kontrollparadoxien, wie sie hier im Anschluss an Niklas Luhmann vorgenommen werden soll, noch an diskursethische Theoriekonstrukte

74 Ebd., 457.
75 Heller u. Krobath 2010, 16.
76 Heintel 2010, 480.
77 Krainer u. Heintel 2010, 193ff. unterscheiden vier Reaktionsmuster: a) Verleugnung, Verdrängung, Verharmlosung; b) Vorwurf, Verteidigung, Schuldzuweisung; c) Resignation; d) (vor)schnelle Entscheidungen.
78 Heintel 2006, 198.
79 Ebd., 221; vgl. auch Berger u. Heintel 1998, 13ff.
80 Heintel 2010, 459.
81 Ebd.
82 Vgl. Füllsack 2010, 154–181.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

einer kommunikativen Vernunft, wie sie Habermas vorschwebt. Der prozessethische Ansatz Heintels setzt andere Schwerpunkte und interessiert sich eher für praktische Fragen der Organisationsberatung und der Interventionsforschung.[83] Gerade hier stellt sich aber die Frage, die das Klagenfurter Modell weitgehend unbeantwortet lässt, wie eine solche Prozessethik ihrerseits nicht nur implementiert, sondern auch kontrolliert werden kann, ohne dabei ihre kritische Funktion einzubüßen. Die Prozessethik bleibt in Organisationen selbst ein Widerspruch, der bearbeitet (wechselseitig kontrolliert) werden muss. Wiederum gelangt man zu der Kontrollparadoxie, dass Kontrolle kontrolliert werden muss und damit riskiert, jene Voraussetzungen zu ruinieren, auf die sie selbst angewiesen ist: Systemrationalität und Systemvertrauen. Die dazu eventuell hilfreiche Organisationsethik allerdings stößt auf die Paradoxie der Ethik, dass nicht zwangsläufig gute Wirkungen entfaltet, was mit der Frage nach dem Guten beginnt. Ebenso wie für die Fragen Peter Heintels darf also auch für die entsprechenden Antworten damit gerechnet werden, dass diese situativ und historisch begrenzt sein müssen:

> »Es geht darum, *die Bedingungen für die Möglichkeit von Ethik* (Wert- und Normsetzung) *zu schaffen und zu schützen;* was in schlichterer Sprache nichts anderes heißt, als der Frage nach dem Guten – wollen wir das alles so, wie wir uns es eingerichtet haben – einen Ort zu geben; einen Ort, der nicht schon institutionalisiert ist im Sinne der alten Weltanschauungen und ihrer Autoritäten, und einen der *noch nicht* institutionalisiert ist, weil ihn dominante Systemfiguren nicht einrichten bzw. zulassen, im ›Sachzwangargument‹ ortlos machen.«[84]

> »Es müssen *Orte* der Differenz eingerichtet werden, auf denen systemtranszendierend die Frage nach dem Guten überhaupt individuell und kollektiv gestellt werden kann (›Wollen wir das so, wie wir es uns eingerichtet haben?‹).«[85]

Völlig zu Recht weist Peter Heintel auf die verschiedenen Oszillationsmöglichkeiten der Ethik hin: Wer nach dem Guten fragt, impliziert nicht nur Vorstellungen darüber, wie das Gegenteil aussieht. Er fragt zugleich auch nach Steigerungsmöglichkeiten: »Wenn wir fragen, was gut ist, überlegen wir dabei immer auch, was besser sein könnte«[86] Die Frage nach der Qualität von Differenzierungen enthält immer bereits eine kritische Konnotation. Kritik ist im systemtheoretischen Sinne keine zusätzliche Kategorie, sondern lediglich Medium und Form zur Bezeichnung von Beobachtungen.

83 Vgl. dazu Heintel 2005b; Krainer u. Lerchster 2012.
84 Heintel 2006, 200f.
85 Ebd., 220.
86 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Mit den Fragen, wie Ethik Organisationen irritieren kann und ob und unter welchen Bedingungen es Organisationen ihrerseits gelingen kann, Ethik zu irritieren, steht man vor einer gesellschaftstheoretischen Debatte, die als Habermas/Luhmann-Kontroverse in die Soziologiegeschichte eingegangen ist. Auch wenn es damals (noch) nicht explizit um Ethik, sondern um *»die kommunikative Wende der Soziologie«*[87] ging, die von Luhmann kognitiv und von Habermas normativ ausgedeutet wurde, so lässt sich die Weiterentwicklung der beiden »Supertheorien« durchaus als zunehmende Auseinandersetzung mit der Ethikproblematik unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft verstehen.

7.1.4 Habermas, Luhmann und die Kritik der Moral

Luhmann interessiert sich zunehmend für die *Funktion* der Moral in der modernen Gesellschaft, Habermas für die Möglichkeiten ihrer *Begründung* in postmetaphysischen Zeiten. Beide knüpfen an die Erfahrung an, dass sich die moderne Gesellschaft nicht mehr über eine universale Moral integrieren lässt. Beide suchen Auswege aus der Subjektphilosophie, wenn auch in diametral entgegengesetzter Richtung:

> »Aus der Perspektive von Habermas und Luhmann ist dieser letzte Versuch, das transzendentale Subjekt zu retten [wie ihn Edmund Husserl in den Cartesianischen Meditationen unternommen hatte; Anm. TS], hoffnungslos gescheitert. ›Vergesst die Intersubjektivität und begrabt ihre Kinder, Wahrheit, Objektivität und Vernunft‹, sagt Luhmann. […] Während Luhmann sagt: ›Vergesst die Intersubjektivität und generalisiert das Subjekt zum System!‹, sagt Habermas: ›Vergesst das Subjekt, klammert Euch an die offene Struktur der Intersubjektivität und bleibt beim einheimischen Begriff der sozialen Lebenswelt!‹ Dieser Schluss aus dem Scheitern des husserlschen Projekts, beides zu retten, das Subjekt [gemeint ist hier wohl eher: die Lebenswelt; Anm. TS] und die Intersubjektivität, hält mit Husserl am *normativen* Begriff der alteuropäischen Vernunft fest, verzichtet aber auf Substanzenkosmos, Ontologie, Bewusstsein und Subjekt. Während bei Luhmann die Philosophie mit Husserls *Fünfter Cartesianischer Meditation* beendet ist, fängt sie bei Habermas danach überhaupt erst wieder an.«[88]

Die Kontroverse zwischen Luhmann und Habermas kann hier nicht bis in alle nachgetragenen Unterstellungen und nachträglichen Verzerrungen verfolgt werden.[89] Es genügt eine Fokussierung auf Leitdifferenzen im Verständnis von Ethik. Während Luhmann hier skeptische Zurückhaltung übte und der Ethik bestenfalls eine »Alarmierfunktion«

87 Brunkhorst 2012, 289. Ebd., 290 auch der Hinweis auf das »polemische Bonmot Luhmanns«: »Die Funktion der Post … ist nicht die Emanzipation der Postler, sondern die Beförderung von Briefen.«

88 Ebd., 292, 294.

89 Wagner 2012, 428 erkennt darin ein »erbittertes Kinderspiel feixender Professoralität«.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

zugestehen wollte, äußert sich Habermas bis heute verhalten optimistisch angesichts der Chancen seiner Diskursethik.

Möglicherweise wäre hier ein Diskurs der beiden Protagonisten tatsächlich hilfreicher gewesen als die auf beiden Seiten praktizierte Monadologie? Die verpasste Debatte kann hier natürlich nicht nachgeholt werden. Immerhin lassen sich aber für das Themengeflecht von Steuerung und/oder Kontrolle einige interessante Querverweise ausmachen, die hier kurz skizziert werden sollen. Interessant sind hierbei nicht nur die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Blick auf die Paradoxien der gesellschaftlichen Rationalisierung,[90] sondern vor allem der Streit um daraus abzuleitende Konsequenzen. Dies lässt sich am Verständnis von Kritik und Intervention gut demonstrieren.

a) Kritik zweiter Ordnung
b) Intervention als Differenzsetzung
c) Ethik als riskante Moralkritik

Von Seiten der Kritischen Theorie wird der Systemtheorie immer noch gerne mit dem Stereotyp begegnet, sie sei »affirmativ«[91], eine »Apologie technokratischer Systemrationalität«,[92] eine Theorie ohne Kritik.[93] Luhmann hat diese Kritik seinerseits ebenso polemisch zurückgewiesen: Die »kritische Soziologie« habe »Attitüden des Besserwissens angenommen«[94] – ihre »Unterscheidung von affirmativ und kritisch« sei »ein spezifischer Fall von Blindheit«.[95] »Sie gerierte sich als konkurrie-

90 Vgl. Habermas 1988a, 412ff.; 1988b Bd. II, Kap. 8, 445–593; Luhmann 1991a, 147–152; 2008a, 71ff., 245ff., 369.

91 So bereits Habermas 1988a, 426. Vgl. dazu Luhmann 2009e, 225.

92 So die Zusammenfassung der Vorwürfe bei Füllsack 2010, 154. Für Habermas 1988a, 408 lässt der Systemfunktionalismus »die Subjekte selber zu Systemen verwesen«. Luhmanns Theorie, »die heute im Hinblick auf Konzeptualisierungskraft, theoretische Phantasie und Verarbeitungskapazität unvergleichlich ist, weckt allenfalls Zweifel daran, ob der Preis für seine ›Abstraktionsgewinne‹ nicht zu hoch ist. Der unermüdliche Reißwolf der Rekonzeptualisierung scheidet nämlich die ›unterkomplexe‹ Lebenswelt als unverdauliches Residuum aus – also gerade den Phänomenbereich, der das Interesse einer Gesellschaftstheorie auf sich zieht, die noch nicht alle Brücken zu vorwissenschaftlichen Krisenerfahrungen abgebrochen hat.« (ebd., 411)

93 Dazu Wagner 2012, 428–431.

94 Luhmann 1998a, 1115.

95 Luhmann 2009e, 225. »Sie ist ein spezifischer Fall von Blindheit, denn sie schließt die Möglichkeit aus, dass das, was als Gesellschaft sich realisiert hat, zu *schlimmsten Befürchtungen* Anlass gibt, *aber nicht abgelehnt werden kann.* Das gilt, wenn man die evolutionäre Unwahrscheinlichkeit tragender Strukturen, die ins Extrem getriebene Autonomie und wechselseitige Abhängigkeit der Funktionssysteme, die gravierenden ökologischen Probleme, die Kurzfristigkeit der in der Wirtschaft und der Politik tragfähigen Perspektiven und vieles anderes bedenkt.« Wer diese Einschätzungen anerkennt, kann daran zweifeln, dass Luhmann eine Brasilienreise braucht, um Exklusion denken zu können; vgl. Schroer 2010, 298. Erst recht entlarvt dies Vorstellungen, dass »Niklas Luhmann es sich in der kli-

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

render Beschreiber mit tadelfreien moralischen Impulsen und besserem Durchblick.«[96] Das Konkurrenzthema scheint auch Habermas zu bewegen, der durch den »über die subjektzentrierte Vernunft hinausweisenden Begriff der kommunikativen Vernunft … aus den Paradoxien … einer selbstbezüglichen Vernunftkritik herausführen« und sich damit »gegen den konkurrierenden Ansatz einer Systemtheorie behaupten« will.[97] Luhmann sieht sich seinerseits veranlasst, nach den »Grundlagen« dieser »humanistischen Emphase« zu fragen.[98]

a) *Kritik zweiter Ordnung:* »In der Moderne«, so Niklas Luhmann, »ist Kritik ein Pathoswort geworden, das ›kritische‹ Theorien auf sich selbst anwenden, um mitzuteilen, dass sie wissen, woran es fehlt.«[99] Demgegenüber möchte die Theorie des Beobachtens zweiter Ordnung zwar »den Fehler einer Kritik des Kritisierens vermeiden« und »auf eine Kritik der Beobachter, die sie beobachtet«, verzichten, auch wenn ihr dies offenbar nicht vollständig gelingt. Folgt man der systemtheoretischen These der operativen (!) Geschlossenheit von Systemen, so wird damit ein linearkausales Verständnis einer »Durchgriffskausalität« verunmöglicht. Die Funktionssysteme verhindern einen unmittelbaren Durchgriff mittels Kritik, Intervention oder anders gearteten Steuerungsversuchen. Am Beispiel der Ökonomisierungskritik: »Die Wirtschaft hat … keinen Sensor für moralische Vorbehalte. Sie kann … diesbezügliche Einwände der Politik oder der Öffentlichkeit nur mit ihren eigenen Bordmitteln wahrnehmen. In Bezug auf die Wirtschaft heißt dies in der Regel, sie zu verpreisen.«[100]

Luhmanns Kritik an der Kritik der Frankfurter Schule ist eine Kritik ihrer »ontologischen Erkenntnisvoraussetzungen«:

> »Die Beobachter entwickeln Methoden und Verfahren, um zu einer Verständigung zu kommen. Sie beschränken ihren Meinungsstreit auf Argumentation. Sie unterstellen sich der Norm gemeinsam zu erreichender Einsicht. Das definiert für sie rationale Kommunikation. Und wenn sie ihr Ziel der Verständigung praktisch nicht erreichen, müssen sie es dennoch erreichen wollen – oder sie führen nicht den Diskurs, den ein normatives Konzept von Rationalität ihnen abverlangt. Sie handeln […] unter der Annahme, dass sie in ein und derselben Welt leben und dass es darum gehe, über diese Welt übereinstimmend zu berichten. Sie sind damit aber nichts anderes als *Op-*

matisierten VIP-Lounge der 27. Beobachterebene mit einem Glas Champagner bequem machte und die emanzipatorischen Kämpfe geschundener Individuen vernachlässigte«, wie Fischer-Lescano 2013, 15 meint. Vgl. dazu auch den Hinweis S. 43 Anm. 49.

96 Luhmann 1998a, 1115.
97 Habermas 1988, 395.
98 Vgl. Luhmann 2009e, 225.
99 Luhmann 1995a, 117.
100 Füllsack 2010, 175.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> *fer der Zweiwertigkeit ihres Instrumentariums* [Herv. TS], der ontologischen Struktur ihrer Leitunterscheidung. Und nur deshalb ist streitlose Einigung für sie Bedingung der Rationalität.«[101]

Jede Gesellschaftskritik ist Teil des Systems, dessen Beobachtung sich wiederum beobachten lässt, ohne dass es dafür einen normativ abgesicherten, »richtigen« oder qualitativ »guten« Standort gäbe. Deshalb kann es »unter heutigen Bedingungen schlicht peinlich wirken«, wenn solche Kritik »bessere Moral und bessere Einsicht für sich reklamiert«.[102] Jede Wahrnehmung, auch jede als »kritisch« etikettierte, ist eine Selektion und von daher »unvollständig« und notwendig das Gegenteil von »ganzheitlich«. Aber nicht nur der Kritiker erster Ordnung (ob nun im Modus klassischer Aufklärung oder als postmoderner Diskursethiker), auch der Kritiker zweiter Ordnung kann als »Beobachter zweiter Ordnung« »weniger und anderes sehen … als der beobachtete Beobachter«.[103] Auch »reflektierte Autologie«[104] bleibt autologisch. »Jeder operiert, was ihn selbst betrifft, blind. […] Wie für die Moral gilt auch für die Soziologie ein Verbot der Selbstexemption.«[105] Kritik wird dadurch zugleich erleichtert und erschwert: »Machen Sie es anders, ist die Aufforderung, aber mindestens ebenso gut.«[106] Auch das kritische Beobachten bleibt »paradox fundiert«,[107] denn kein Beobachter kann seine Unterscheidungen zugleich anwenden und beobachten.

> »Die in der Beobachtung operativ verwendete, aber nicht beobachtbare Unterscheidung ist der blinde Fleck des Beobachters. Mit logischen Begriffen formuliert: der Beobachter ist das ausgeschlossene Dritte seiner Beobachtung; er ist nicht das ›Subjekt‹, er ist der ›Parasit‹ (Serres) seines Beobachtens.«[108]

Beobachtungen zweiter Ordnung erlauben einen *anderen*, aber eben keinen *besseren* Blick. »Der Beobachter des Beobachters ist kein ›besserer Beobachter, nur ein anderer.«[109] Indem sie die Kontingenz jeder Beobachtung sichtbar machen, ermöglichen sie mit jeder Kritik (Beobachtung erster Ordnung) zugleich eine (Selbst-)Kritik dieser Kritik (Beobachtung zweiter Ordnung), allerdings ohne Gewähr, mit ihrem eigenen blinden Fleck nicht gerade Anlass zu bieten für neue Kritik. Soziologische Aufklärung gelingt nur, wenn Konsenssuche mit Dissens

101 Luhmann 2009e, 221.
102 Luhmann 1998a, 1118.
103 Ebd., 1119.
104 Vgl. Luhmann 1998a, 1128ff.
105 Ebd., 1132.
106 Ebd., 1133.
107 Ebd., 1134.
108 Luhmann 2009e, 223.
109 Luhmann 1998a, 1142; vgl. auch Wagner 2012, 429.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

rechnet und der Verweis auf kommunikative Vernunft den Blick auf Kontingenz nicht verstellt, sondern stattdessen auch »die Kontingenz der Normativität selbst in den Blick zu nehmen«[110] bereit ist.

Die Tauglichkeit systemtheoretischer Beobachtung zeigt sich im Zugewinn an Differenzierungsmöglichkeiten. Wen adressiert die Kritik der Organisationsethik? Für die Systemtheorie sind die Gesellschaft und ihre Funktionssysteme keine erreichbaren Adressen.[111] Über mangelnde Qualität kann man sich weder bei der Gesellschaft noch bei der Wirtschaft beschweren. Erst »[ü]ber Organisationen macht die Gesellschaft sich diskriminationsfähig, und zwar typisch in einer Weise, die auf Funktion, Code und Programme der Funktionssysteme abgestimmt ist«.[112] Gesellschaftskritik, die nicht allein auf die evolutiv ungewisse Wirkung von Appellen zum Bewusstseinswandel vertrauen will, kann also erst als Organisationskritik (oder auch als Interaktionskritik oder Selbstkritik psychischer Systeme) gelingen. Zwar sind auch Organisationen als autopoietische Systeme operativ geschlossen. »Sie sind aber als adressable Systeme irritabel.«[113] Die Sicherung oder Verbesserung von Qualität als kritische Kommunikation muss »für Organisationen lesbar«[114] gemacht werden, und dies gelingt in der Form von Irritationen, die als Interventionen gelingen oder eben misslingen können. Eine Kritik zweiter Ordnung desillusioniert die Kritik erster Ordnung, indem von Durchgriffskausalität auf Auslösekausalität umgestellt wird.[115] Genau hier unterscheidet sich das systemtheoretische vom diskursethischen Interventionsverständnis.

b) *Intervention als Differenzsetzung:* Die Systemtheorie will Interventionen nicht als Eingriff von außen verstehen, sondern als »das *Bewirken* eines bedeutsamen Unterschiedes«, freilich von innen, im System selbst. Steuerung wird systemtheoretisch wie Erkenntnis als »Prozessieren von Differenzen«[116] verstanden. Unterschiede, die einen Unterschied machen (Bateson), produzieren Irritationen, die die Möglichkeiten des Systems begrenzen. Es macht jedoch einen Unterschied aus, ob Systeme sich nur irritieren lassen oder sich entscheiden, sich von dieser Irritation in ihrer Kommunikation (oder gar in ihren Strukturen) determinieren zu lassen. Es geht also darum, wie das System sich selbst beobachtet, aber eben auch darum, wie es beobachtet, dass es beobach-

110 Wagner 2012, 430.
111 Vgl. dazu grundlegend Fuchs 1992; zum Interventionsbegriff Fuchs 1999; im Blick auf Chancen und Grenzen einer *kritischen* Systemtheorie Fuchs 2013, 99–110.
112 Luhmann 1994a, 192.
113 Fuchs 2013, 108.
114 Ebd.
115 Fuchs 2013, 109 spricht von der einer »Ent-Naivisierung der Kritik erster Ordnung«.
116 Luhmann 2009e, 224.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

tet wird. »Nicht der Eingreifende (Intervenierende) verändert das zu verändernde System, sondern dieses *kann nur* sich selbst verändern.«[117] Dabei müssen die Systemreferenzen unterschieden werden: Interventionen in Interaktionsmuster unterscheiden sich von Interventionen in Erwartungsmuster von Organisationen. »Die Kunst der Intervention besteht demnach darin, mittels geeigneter Instrumente die empfindlichen und kritischen Parameter und Prozesse eines Systems ausfindig zu machen.«[118]

Adorno hatte als Minima Moralia festgehalten, dass die Kritik am Bestehenden sowie das Bestreben, Leid zu mindern, ethische Motive sind.[119] Das wird auch von Luhmann nicht bestritten. Hinterfragt wird lediglich die Absicherung dieses Bestrebens im Konsens der kommunikativen Vernunft, da »man nicht *sicher genug* erwarten kann, dass *andere* sich durch diese Logik verpflichten lassen werden«.[120] Deshalb insistiert er beharrlich darauf, dass »Kommunikation ihrerseits Prozess eines selbstreferentiellen Systems ist und als solcher Widersprüche nicht ausschließt, sondern einschließt«.[121] Ihm erscheint »der konsensgerichtete Diskurs wie ein Blankoscheck«,[122] weshalb die Kritische Theorie »ihre eigene Selbstreferenz nicht zureichend kontrollieren kann, sondern sich selbst nur als gut gemeint behaupten kann«.[123] Angesichts der (systemerhaltenden) »Dauerproduktion von Dissens«[124] wird die Rede von Krise und Kritik als Beobachtung erster Ordnung identifiziert, die der Beobachter zweiter Ordnung nicht teilen muss. Das relativiert zwar die Beobachtung, nicht aber die Verletzung oder Unterdrückung, so dass eine künftige *kritische* Systemtheorie sich damit auseinandersetzen muss, wie beides gelingen kann, ohne hinter die Einsicht in die doppelte Kontingenz zurückzufallen:

> »Die Zukunft ist Zukunft nur als Zukunft einer Gegenwart-mit-Vergangenheit; aber sie ist nicht die Vergangenheit und geht auch nicht (wie das Kreismodell suggeriert hatte) letztlich in sie über. Mein Konsens ist Konsens nur in Bezug auf Deinen Konsens, aber mein Konsens ist nicht Dein Konsens, und es gibt auch keinerlei Sachargumente oder Vernunftgründe, die dieses Zusammenfallen (wiederum: aus der Sachdimension heraus) letztlich sicherstellen

117 Willke 2005b, 30. Ebd., 89: »Der Intervenierende ist zwar der Autor des Veränderungsimpulses; aber es ist das System, welches den Impuls liest und verarbeitet – und zwar nach seinen eigenen Kriterien und Operationsbedingungen.«

118 Ebd., 75.

119 Adorno 2003 [EA 1951]. Vgl. Münnix 2011, 92.

120 Luhmann 1982a, 373.

121 Ebd.

122 Ebd., 374.

123 Ebd., 378.

124 Luhmann 1998a, 1116. Dies sieht auch Habermas 1988a, 405: »In dem Maße, wie sich eine Lebenswelt rationalisiert, wächst der Verständigungsaufwand, der den kommunikativ Handelnden selbst aufgebürdet wird. Damit wächst zugleich das Dissensrisiko.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> könnten. Die Selbstreferenzen müssen, wenn die Sinnevolution diese Trennung einmal etabliert hat, innerhalb der Dimension artikuliert werden. […] Man kann zum Beispiel Zukunft nicht durch Konsens ersetzen und Konsens nicht durch den Sachinnenhorizont der Systeme (für den zum Beispiel die Psychoanalyse zuständig zu sein beansprucht). In dem Maße aber, in dem die Differenz der Sinndimensionen (= die Differenz der dimensionsspezifischen Differenzen) etabliert ist, können Interdependenzen zwischen den Dimensionen zur Konditionierung und Enttautologisierung der Selbstreferenzen dienen. Die Zirkel werden unterbrochen. Die Sachwelt zwingt dazu, die Zeit asymmetrisch zu denken. Die Zeit zwingt dazu, das Verhältnis von Außenwelt und Innenwelt asymmetrisch zu denken als Komplexitätsgefälle. Und nur auf diese Weise wird der Welt sinnhaft strukturierte Komplexität abgewonnen, in der die Operationen der Sinnsysteme ihren Platz finden können.«[125]

Es geht darum, die »Verquickung« von Sozial- und Sachdimension, die Habermas vorschwebt,[126] nicht etwa durch eine Trennung, sondern eine Unterscheidung zu ersetzen. Dies bedeutet zwar einen Verzicht auf (wenn auch nur vorübergehend) »wirksame Projektionen«[127] beziehungsweise »idealistische Abstraktionen«,[128] aber damit noch lange keinen Rückzug auf »das monadisch eingekapselte Bewusstsein eines Robinson«.[129] Auch der vorübergehend hilfreiche Konsens mit Freitag, selbst der Konsens »in der Form eines anerkannten Provisoriums«[130] befreit nicht vom Risiko der Konsens*fiktion*. »Man kann Sozialität nicht ohne Rücksicht auf Zeit idealisieren.«[131]

c) *Ethik als riskante Moralkritik:* Jeder Konsens als Ergebnis eines Diskurses ist vorläufig und kann in Frage gestellt werden. Konsens und Kontrolle verweisen ebenso wie Intervention und Determination wechselseitig auf eine »temporalisierte Paradoxie«.[132] Der »Aufbau von Hemmschwellen« und »Sensoren«[133] bleibt beides: hilfreich zur Anschlussfähigkeit der Kommunikation und riskant im Blick auf seine Folgen. Eine kritische Systemtheorie wird nach Formen suchen müssen, wie Ausgrenzungsprozesse gerade auch in Organisationen angemessen beobachtet werden und sich dabei nicht auf »autonome Öffentlichkeiten« allein verlassen können.

125 Luhmann 1987b, 113.
126 Habermas 1988a, 441: »Die ›Verquickung‹ von Sozial- und Sachdimension, die genau das zu denken erlaubt, hält Luhmann für den ›Kardinalfehler des Humanismus‹.«
127 Ebd., 417.
128 Diesen Preis ist Jürgen Habermas 1988a, 404 zu zahlen bereit.
129 Ebd., 437.
130 Ebd., 416.
131 Luhmann 2009e, 225.
132 Wagner 2012, 431.
133 Habermas 1988a, 422.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> »Die Verformungen einer reglementierten, zergliederten, kontrollierten und betreuten Lebenswelt sind gewiss sublimer als die handgreiflichen Formen von materieller Ausbeutung und Verelendung; aber die aufs Psychische und Körperliche abgewälzten und verinnerlichten sozialen Konflikte sind darum nicht weniger destruktiv.«[134]

Die Sensibilität für Exklusionsprozesse und damit die »Achtung für menschliche Empfindungen« müsste dann im Anschluss an Zygmunt Bauman gekoppelt werden mit dem Respekt vor Ambiguitäten. »Kontingenz zu akzeptieren und Ambiguität anzuerkennen ist nicht einfach; es hat keinen Sinn, den psychologischen Preis herunterzuspielen.«[135] Inklusion ist eben beides: eine moralisch ebenso relevante wie riskante Frage als auch eine Folge der Autopoiesis von Systemen. Auch wenn beide die kommunikative Wende der Soziologie begründet haben: Deutlicher als bei Habermas tritt bei Luhmann die Kontingenz der Selbstreferentialität zu Tage. »Wie weiter mit Niklas Luhmann?«[136] Wenn anerkannt wird, dass Kommunikation bei aller Hoffnung auf Verständigung zugleich ein »Distanzmedium«[137] ist.

> »Vielleicht lässt sich deshalb Gemeinsamkeit und Übereinstimmung, vielleicht sogar: Versöhnung, nur schweigend erreichen, durch bloße wechselseitige Wahrnehmung, vielleicht wirklich nur als Mimesis. Das Problem ist nur, dass man zuvor durchs Purgatorium der Kommunikation muss. Und das trennt eher, setzt die Kommunikanden in Differenz, als dass es sie vereinigt. Und das Schweigen wird wieder Kommunikationsanlässe bieten, es gibt also *kein Entrinnen.*«[138]

Für eine abschließende Themenprüfung organisationsethisch relevanter Prozesse sind damit bereits interessante Perspektiven angedeutet: Diskursethisch relevante Themen wie Verantwortung, Verständigung und Verbindlichkeit werden ebenso eine Rolle spielen müssen wie Versuche der Entparadoxierung durch (Reform-)Entscheidungen und Konflikte, die durch solche kritischen Interventionen angestoßen werden können. Bevor abschließend diesen Einzelthemen Aufmerksamkeit geschenkt wird, sei noch ein grundlegender Aspekt für eine kritisch-systemtheoretisch fundierte Organisationsethik angedeutet. Organisationale Qualitätskontrollen basieren nicht nur auf Normen, deren Einhaltung oder Missachtung sich beobachten oder eben ignorieren lässt. Sie lassen sich

134 Ebd., 420.
135 Bauman 2009, 57.
136 Nassehi 2008.
137 Ebd., 19. Vgl. zur Bedeutung des Schweigens auch Luhmanns Beitrag zum ›Reden und Schweigen‹ in: Luhmann u. Fuchs 1989, 7ff.
138 Nassehi 2008, 19.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

auch daraufhin unterscheiden, mit welchen Werten sie die Grundoperation des Vergleichens bewerkstelligen und welche Werte dadurch unsichtbar gemacht werden.

7.1.5 Baeckers Vergleichswerte

Ethik kann die Funktion übernehmen, Engführungen zu vermeiden, indem sie einseitige Festlegungen kritisiert, »um andere Werte ins Feld zu führen, die sichtbar vernachlässigt werden«.[139] Mit Werten als Relationen und als absolut gesetzte Kontingenzformeln operieren moralische Kommunikationen, die die (Organisations-)Ethik reflektiert. Dirk Baecker spricht in diesem Zusammenhang von einer »präzisen Ambivalenz«[140] der Werte, die gleichzeitig (!) »zwei widersprüchliche Aufgaben« erfüllen: einerseits »die Dinge vergleichbar und messbar machen« (der Wert als Relation), andererseits »die Dinge dem Vergleich und dem Maß entziehen« (der Wert als etwas Absolutes).[141]

Das schwere Erbe des Buchdrucks und der Aufklärung besteht nun darin, dass alle auf Werten basierenden Vergleiche (gibt es andere?) »differenzlos ansetzen«, also dem Wert keinen Gegenbegriff zuordnen können.[142] Das Vergleichen wird zur Daueraufgabe im Hamsterrad der modernen Kritik. Denn »es gibt schlechterdings nichts, was dem Vergleich entzogen und der Bewertung vorenthalten werden könnte«.[143] Das Risiko besteht in der Verabsolutierung der Vergleichswerte, so »als sei das Bewertete zugleich das Wertvolle«.[144]

Werte sind selbst bereits eine Entparadoxierung. Sie behaupten Beständigkeit, die durch wechselnde Wertkonflikte jederzeit widerlegt werden kann. Sie suggerieren Konsens und verbergen damit Dissenschancen. »Plötzlich tut man so, als wolle der Vergleich nicht vergleichen, sondern würdigen.«[145] Wer dann noch vergleichen will, muss sich den Vorwurf der Taktlosigkeit gefallen lassen. Werte sind riskant, weil sie zugleich entlarvend und tabuisierend wirken können. Jeder Wert ist eine Kippfigur, die sich je nach Beobachterperspektive anders darstellt. »Er kann der eigenen Paradoxie nicht entkommen.«[146] Was ist der Wert des Wertes, wenn es keine eindeutigen Werte gibt?[147] Er stiftet Unruhe

139 Baecker o.J. [2011?], 8.
140 Baecker 2004a, 17.
141 Ebd., 18.
142 Selbst »das (scheinbar) Wertlose hat für andere seinen Wert, und auch dem Wertfreien lässt sich, sobald man es vergleicht, ein Wert beimessen«, so Baecker 2004a, 20.
143 Ebd.
144 Ebd.
145 Ebd.
146 Für Baecker ebd. gehört der Wertbegriff zu jenen »Begriffe[n] zweiter Ordnung, denen man nur auf die Spur kommt, wenn man sie auf sich selber anwendet«.
147 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

und regt zum Oszillieren an. Eine Paradoxieentfaltung gelingt auch mit ihm erst dann, wenn neue Unterscheidungen ins Spiel kommen. Genau hier liegt die Funktion des Wertes: Entscheidungen zu provozieren, wo sich das Vergleichen lohnen und wo es riskante Folgen haben könnte. »Die Entscheidung über die Unterscheidung zwischen Vergleichbar und Unvergleichbar liegt bei einem Beobachter, der sich so oder anders entscheidet.«[148]

> »Eindeutige Werte gibt es nicht. Ein Wert doppelt nicht die Qualität einer Sache im Ausdruck der Qualität dieser Sache. Sondern ein Wert setzt die Qualität einer Sache dem Vergleich aus, und damit kommen sowohl die Unklarheit der Qualität der anderen Sache, mit der verglichen wird, als auch die Variabilität des Vergleichsmaßstabs, der als Messlatte dient, mit ins Spiel. Ein Vergleich ist dreistellig, wie man sagt, und an allen drei Stellen nicht eindeutig, sondern mindestens zweideutig, nämlich mit Bezug auf die beiden anderen Stellen, festlegt.«[149]

Wären Werte eindeutig, könnten sie genau diese Funktion des Oszillators nicht erfüllen. Von daher ist es vorhersehbar, dass regelmäßig Werteverluste beklagt werden, wo Reformen die Paradoxie des Wandels verdecken. Und es wird nachvollziehbar, dass für einen Wertewandel vornehmlich dort plädiert wird, wo Entparadoxierungen zum Stillstand geführt haben. »Werte sind nicht sachlich determiniert, sondern ebenso das Ergebnis einer sozialen Konkurrenz wie einer sozialen Koalition.«[150] Man sollte daher der Empfehlung Luhmanns folgen, Werte künftig weniger auf das Handeln als auf das Erleben zu beziehen, dann kann man auch »ihre polemische Kraft entschärfen«.[151]

Eindeutigkeit und Sicherheit sind durch Werte nicht zu gewinnen. Aber Werte ermöglichen moralische Kommunikation und damit die Bearbeitung von Wertkonflikten, zumeist weniger im Sinne von Lösungen, sondern durch Gewährleistung von Anschlusskommunikation. Ohne Werte wären weder Entscheidungen noch Reformen noch Konflikte möglich. Das Netzwerk der Werte und der darauf basierenden Normen trägt und irritiert zugleich. Dies gilt für Organisationskulturen wie die Gesellschaft insgesamt. Aber eben nicht als fester Fundus, sondern als fragiles Netzwerk:

> »Der Wert des Wertes besteht darin, dieses hochempfindliche Netzwerk wechselseitiger Bestimmung zu schaffen, in der jeder Wert zugleich ein Freiheitsgrad ist. Dadurch kommen nie einzelne Werte als Lösung in Frage, sondern immer nur das Netzwerk insgesamt: Das Netzwerk ist von keiner

148 Ebd., 22.
149 Ebd., 24.
150 Ebd., 25.
151 Baecker o.J. [2011?], 12.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> Position aus zu determinieren. Es gibt keine privilegierten Rollen, es sei denn jene, die das Netzwerk selbst privilegiert, keine Hierarchie, es sei denn die, die das Netzwerk für den Moment akzeptiert. Nur der Ozean vermag die Gleichungen zu berechnen, nach denen die Kalt- und Warmströme in ihm fließen, ist eine auch für das Netzwerk der Werte brauchbare Faustregel der Kybernetik.«[152]

Werte machen Arbeit. Sie helfen, Organisationen zu ordnen und zugleich zu stören. Und sie ermöglichen strukturelle Kopplungen zwischen Interaktion und Organisation, vor allem aber zwischen Organisation und Gesellschaft:

> »Die Funktion von Werten besteht so vermutlich darin, die Gesellschaft zu verdreifachen: in die wünschenswerte, die abzulehnende und, in Differenz zu beidem: die wirkliche Gesellschaft.«[153]

»So trainiert man den Realismus, ohne die Kritik und das Wünschen zu verlernen.«[154] Man darf sich weiterhin Konsens wünschen, solange man mit Dissens rechnet. Solche Kontrollkalküle lassen sich als Pessimismus beobachten. Beobachter solcher Beobachtungen werden darauf gelassen reagieren, solange Spielräume bleiben auch für andere Beobachtungsperspektiven. Mit Recht weist Markus Schroer darauf hin, dass die Versuche, zwischen Differenztheorie und Ungleichheitstheorie zu vermitteln, sich »der mangelnden Einsicht in die Produktivität von Konflikten« verdanken.[155] Wertkonflikte zwischen Beobachtungsperspektiven (Multiperspektivität) und zwischen Beobachtungsebenen (Beobachtung der multiplen Beobachterperspektiven) sind das Salz zwar nicht im Eintopf der Ethik, aber in der Kaltschale der Systemtheorie und in der Consommé der Organisationsethik. Beide singen ein Loblied des Konfliktes, die eine beim Nachtflug über den Wolken der Theorie, die andere beim nächtlichen Erkundungsflug zwischen grell erleuchteten Bürotürmen.

Daher stellt sich nach diesem erkenntnistheoretischen Exkurs die Frage, wie Organisationsethik dazu beitragen kann, die Produktivität von Konflikten zu fördern. Widersprüche, so hat es bereits Peter Heintel verdeutlicht, sind zwar der Ausgangspunkt jeder Prozess- und Organisationsethik. Entscheidend ist dabei aber die Frage, wie die Auseinandersetzung mit diesen Widersprüchen organisiert wird. An dieser Stelle

152 Baecker 2004a, 27. Der Wert »stellt keine Äquivalenz her, sondern für den Moment eine Differenz still. Der Künstler muss mit dem Händler rechnen und der Händler mit dem Kunstkritiker.« (25) So wird Beliebigkeit vermieden und Kontingenz gemanagt, ohne sie zu beseitigen.

153 Baecker o.J. [2011?], 8.

154 Ebd.

155 Schroer 2010, 309.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

kann davon ausgegangen werden, dass die Organisation der Ethik in der dreifachen Perspektive von Technik, Kunst und Kultur beobachtet werden kann: als *Technik* der Moderation moralischer Kommunikation (zum Beispiel in Ethikkomitees oder Ethischen »Fall«-Besprechungen) und als Technik des Projektmanagements für Ethikprogramme, als *Kunst* der Integration dieser Ethikprojekte in die Organisation (etwa im Anschluss an normative Grundlagen der Organisation wie Satzungen, Leitbilder, Strategiepapiere und QM-Handbücher) sowie als *Kultur* der Bearbeitung oder auch der Tabuisierung von Konflikten. Damit ist man zugleich in der Lage, die Kontrollparadoxie der Organisation, dass nur wer sich kontrollieren lässt, auch kontrollieren kann, multiperspektivisch zu beobachten: Als Paradoxieentfaltung in der Sachdimension erscheint die Technik des Qualitätsmanagements als Kalkül der *Entscheidungsqualität,* als Entfaltung der Kontrollparadoxie in der Zeitdimension erscheint die Kunst des Qualitätsmanagements als Kalkül der *Reformqualität* und als Paradoxieentfaltung in der Sozialdimension erscheint die entfaltete Kulturparadoxie als Kalkül der *Konfliktqualität*. Dieser Teufelskreis[156] wird entparadoxiert und mit der Beobachtung von paradoxen Kausalattributionen im Blick auf Entscheidungen begonnen: Wer verantwortet Entscheidungen? Wer vermittelt sie? Und wie wird ihre Verbindlichkeit gesichert? Qualitätsmanagement fragt – zumindest in anspruchsvollen Konzepten – nach der Qualität von Wirkungskontrollen.

7.2 Technik? Kalküle der Entscheidungsqualität *Paradoxieentfaltung in der Sachdimension*

Technikfragen dienen der Komplexitätsreduktion durch die Konstruktion kausaler Zusammenhänge: Wer trägt die Verantwortung? Wie kann die Vermittlung divergierender Interessen gelingen? Womit lässt sich die Verbindlichkeit von Entscheidungen sichern? Kontrolle in »technischer« Hinsicht arbeitet mit Kausalitätskonstruktionen und besteht in Wirkungskontrollen, die von geklärten Verantwortlichkeiten profitieren, auf Vermittlungsleistungen (Moderation) achten und vor allem Vereinbarungen auf ihre Einhaltung überprüfen müssen. Dadurch wird die Paradoxie von Kontrollentscheidungen durch Unterscheidungen entfaltet, die die Zweideutigkeit der Kontrolle nur mühsam überdecken können. Der Volksmund kennt das Phänomen bereits: Kontrolle ist

156 Zur Rehabilitation des Teufels als Beobachter im Geschäft des Paradoxiemanagements hat Niklas Luhmann einiges beigetragen, das auch dem Selbstverständnis der Theologie zugute käme; vgl. dazu Luhmann 2000b, 163ff., 1992a,, 118ff; 1990c, 124ff., 1991b, 63ff., 2009d, 250ff., 2008d, 244f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

gut, Vertrauen ist besser. Aber es gibt eben in jeder Vertrautheit (»Vertrauensseligkeit«) einen blinden Fleck, weshalb sich die Gesellschaft mit ihren symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien auf Systemvertrauen eingestellt hat. So changiert auch jede Organisation im Qualitätsmanagement permanent zwischen »vertrauensbildenden Maßnahmen« und »optimierten Kontrollroutinen«.

7.2.1 Verantwortungskalkül

Verantwortung ist eine Kontingenzformel, die verdeckt, dass Entscheidungen immer im Modus der Unbestimmtheit getroffen werden, weil die Zukunft unbekannt bleibt.[157] Die Paradoxie der Entscheidung wird dadurch aufgelöst, dass der für die Entscheidung Verantwortliche identifiziert wird. »Und dazu verhilft die Organisation, vor allem durch ihre Differenzierung von Stellen und Kompetenzen«,[158] aber eben auch durch die Zuordnung der Kontrollfunktion als Managementaufgabe. Wirkungskontrollen, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind Leitungsaufgaben, deren Dilemmata in Organisationen selten thematisiert werden. Die Einsicht, dass die Zukunft sich nicht kontrollieren lässt, muss in managerieller Semantik verklausuliert bleiben, und zwar mindestens so weit, dass ein Zurückrudern hinter die Entscheidung jederzeit begründbar bleibt.

Luhmann unterscheidet zwischen Verantwortung und Verantwortlichkeit.[159] Verantwortung ist für ihn »der Informationswert einer Entscheidung«,[160] also »keine persönliche Qualität oder Leistung, geschweige denn eine Tugend«,[161] sondern die mit jeder Entscheidung reproduzierte Organisationsleistung der Unsicherheitsabsorption, die durch Formalisierung von Zuständigkeiten und »Auslegung der Verantwortung als Verantwortlichkeit« personalisiert wird »als Rechenschaftspflicht für Fehler«.[162] Verantwortlichkeit wird immer Personen zugeschrieben. »Die Differenz von Verantwortung und Verantwortlichkeit macht auf die Schranken der Selbstkontrolle von Organisationen aufmerksam; und zugleich auch auf Möglichkeiten (und wieder: Schranken!) des organisationalen Lernens.«[163] Die Systemtheorie formuliert daher die prominente Maxime, »stets so zu entscheiden, dass die Entscheidung den Entscheidungsspielraum des Systems vergrößert«.[164]

157 Vgl. Luhmann 1999a, 146.
158 Ebd., 147.
159 Vgl. Luhmann 1999a, 172ff; 2006b, 197ff.
160 Luhmann 2006b, 198.
161 Luhmann 1999a, 175.
162 Ebd., 179.
163 Luhmann 2006b, 198.
164 Ebd. So lautet nach Heinz von Foerster 1993, 78 auch der Rat der Ethik an die Meta-

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Zurechnung oder auch Entlastung von »Verantwortung« (eigentlich: Verantwortlichkeit) ist ein Kennzeichen der *Macht*, eben die »Macht des Zurechnens«,[165] die nicht identisch sein muss mit der formalen Zuordnung von Entscheidungskompetenzen in der Hierarchie. »Die Funktion der Macht kann … als *Generalisierung der Relevanz individueller Entscheidungsleistungen* umschrieben werden.«[166] Organisationsethik wird sich künftig verstärkt mit dem Begriff der Macht und mit Machtmissbrauch auseinandersetzen müssen. Als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium macht Macht Kommunikation in Organisationen durch Generalisierung erst wahrscheinlich, gleichzeitig jedoch macht Macht Kommunikation asymmetrisch, so dass die Androhung von Sanktionen für beide Seiten ein Risiko darstellt. Wie kann gemeinsame Verantwortung wahrgenommen und zugleich Verantwortlichkeit geklärt werden, so dass der Anreiz für verdeckte Machtpoker oder Totstellreflexe sinkt? Die formale Organisation stößt hier nicht nur an ihre Grenzen, sondern auch an ihre Grundparadoxie, Unentscheidbares entscheiden zu müssen. Macht produziert »Sicherheit« durch Verunsicherung. Die Zweideutigkeit vermeintlich eindeutiger Entscheidungen wird durch die Unterscheidung »von optimaler und beschränkter Rationalität« und die Unterscheidung von Entscheidung und Entscheider aufgelöst. »Die Paradoxie wird durch Komplexität überdeckt.«[167]

Nicht nur die Personalisierung von Entscheidungen, sondern auch ihre Kollektivierung als Konsensentscheidung stellt eine Form der Paradoxieentfaltung dar. Empirisch wird man sich jedoch zur Skepsis veranlasst sehen. Angesichts der begrenzten Haltbarkeit von Konsensfiktionen und der Unaushaltbarkeit von Dauerdissens wird man vorsichtig auf Kompromisse setzen, die Verständigung und Vermittlung brauchen. Im Falle fauler Kompromisse wird es dann wiederum der Verantwortlichkeit des Managements zugeschrieben, die Verantwortung für den richtigen Zeitpunkt für »einsame Entscheidungen« zu übernehmen. Der damit angedeutete Spielraum ist jedenfalls über Technik (Zeichnungsberechtigung, Verantwortungsmatrix) kaum angemessen zu regulieren. Die Zweideutigkeit in der Sache wird hier auf die Zweideutigkeit der Sozialdimension verwiesen. Dazu gleich mehr unter dem Stichwort Netzwerk des Vertrauens.

physiker: »Sag ihnen, sie sollten immer so handeln, die Anzahl der Möglichkeiten zu *vermehren;* ja, die Anzahl der Möglichkeiten zu *vermehren!*«

165 Luhmann 2006b, 200 Anm. 44.

166 Luhmann 2012, 54.

167 Luhmann 2006b, 139.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.2.2 Vermittlungskalkül

Die Technik der Kontrolle (w-Fragen) kennt nicht nur das »Wer?«, sondern auch das »Wie?«. Wie kommen Entscheidungen zustande? Wie wird Projektbeteiligung von Betroffenen ermöglicht? Wie wird der Nutzen der Maßnahme kommuniziert? Luhmanns Skepsis gegenüber allen (notwendigen!) Kausalkonstruktionen trifft auch das Strategie- und Projektmanagement: Für ihn sind Planung und Partizipation »Komplementäreuphorien«.[168] Zwar funktioniert Zweckrationalität als Form der Entparadoxierung in Organisationen zwingend über Planung. Aber die Folgen dieser Invisibilisierung können durchaus problematisch sein: Die Flexibilität der Planung und die (vorübergehende) Stabilität der Partizipation bilden beide permanente Risiken. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Planung ist eine angemessene Partizipation, wenn auch nicht immer aus sachlichen, so mindestens aus sozialen Gründen. Partizipation wiederum erfordert erfolgreiche Selektionsprozesse, um leistbar zu sein. Je wirksamer die Exklusion, desto erfolgreicher die Partizipation. Oder noch paradoxer: Planung gelingt durch Exklusion. Inklusion ist ein Planungsrisiko. Exklusion aber eben auch. Wie können Organisationen dieser sachlichen Zweideutigkeit entrinnen? Offenbar am ehesten durch eine Entfaltung dieser Paradoxie in der Zeitdimension: Diskutiert wird daher über die Dosis »sinnvoller« Beteiligung, zumeist unter Verwendung nicht weiter reflektierter »Relevanzkriterien«. Oder es wird um die Dosierung von Informationen gerungen: »Nutzenkommunikation« wird angemahnt, aber zugleich nur zögerlich realisiert. Damit werden die Grenzen der Planungstechnik auch nur schrittweise aufgedeckt: Partizipation wird demnach häufig als Alibi verstanden. Vorgeschlagen werden deshalb eine frühzeitige Thematisierung des Partizipationsanliegens wie auch seiner Grenzen sowie eine möglichst umfassende Transparenz der Auswahlkriterien. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass es zu Verzögerungen kommt. Die Pufferzeiten des Projektmanagements sind keineswegs nur ein Reflex auf rational zu erwartende Verspätungen, sondern auch eine Reaktion darauf, dass Paradoxieentfaltung Zeit braucht. Die Situation erinnert fast an den Batesonschen double bind: Zum Zeitpunkt des Partizipationsplädoyers sollen und können womöglich die Kriterien der Personalauswahl noch nicht transparent gemacht werden.

Organisationen arbeiten unter diesen Bedingungen mit der Unterscheidung von Problem und Problemlösung. Sie ermöglicht »Verständigungen mit Dissensvorbehalt«.[169] Solange man sich selbst über die Problemdefinition noch nicht einig ist, bietet die Projektarbeit vielfältige

168 Luhmann 2011, 6.
169 Luhmann 2006b, 435.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Rückzugsoptionen, allerdings auch ausgiebig Stoff für Konflikte. Auch hier zeigen sich nochmals die Vorteile technischer Projektbearbeitung: Technik entlastet von der Konsenssuche. Umgekehrt erfordern Technikdefizite im Projektmanagement hohen Energieaufwand und erhebliche Frustrationstoleranz in der Kommunikation divergenter Motive und Zielvorstellungen. Auch dies hat polemogene Auswirkungen in der Sozialdimension. Verständigung wird dann womöglich mit Überzeugungsarbeit verwechselt und überlastet.[170] Organisationsethik wird deshalb dafür sensibilisieren, kognitive und moralische Fragen zu unterscheiden und sich nicht moralisch gegen »die Evidenz des Nichtwissens« zu immunisieren.[171] »Eine auf Verständigung abzielende Kommunikation muss daher zunächst einmal Unsicherheit vermehren und das gemeinsame Wissen des Nichtwissens pflegen.«[172]

7.2.3 Verbindlichkeitskalkül

Zuständigkeitsklärung (»Verantwortung«) und Vermittlungsarbeit (»Verständigung«) bleiben riskante Verfahren der Paradoxieentfaltung in der Sachdimension. Dazu gehört schließlich auch die Technik der Absicherung von Verbindlichkeit, wie sie durch Schriftform und Datensicherung gewährleistet wird. Auch hier sind Zweideutigkeiten zu erkennen, die aus der Kontrollparadoxie erwachsen. Ein Zuwenig an Verbindlichkeit demotiviert, und ein Zuviel an Regelungen lähmt. Ohne Freiraum, ohne Interpretationsspielraum keine Entwicklung. Sein Kerngeschäft der Standardisierung ist zugleich das größte Risiko des Qualitätsmanagements. Niemand will nach Standard behandelt werden, und dennoch sind solche formalisierten Verfahrensroutinen unerlässlich zur Reduktion von Komplexität in und durch Organisationen. Auch hier stellt sich darum wieder die Frage der Dosierung, sowohl als zeitliche Entparadoxierung wie auch als Bedarf für soziale Aushandlungsprozesse.

Organisationsethik wird sich dafür interessieren, wie solche Verbindlichkeiten zustande kommen und welche riskanten Folgen sie haben. Auch Verbindlichkeit braucht Spielräume und Rückzugsoptionen, aber als Ergebnis einer Verständigung. Die Vorteile des Qualitätsmanagements, Komplexität durch kollektive Zielvereinbarungen (strategische Ziele und Projekte) zu reduzieren, Zielerreichung zu würdigen und Zielverfehlung zu enttabuisieren, können sich offenkundig leicht auch nachteilig auswirken. Vereinbarungen sind ein Risiko, dem nur durch Konflikte entkommen werden kann.

170 Luhmann 2006a, 194 Anm. 52.
171 Ebd., 196.
172 Ebd., 197.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.2.4 Wirkungskontrolle

Ergebnisorientierung gilt als ein Schlüssel kompetenten Qualitätsmanagements. Allerdings öffnet dieser Schlüssel auch Türen, von denen keiner der Beteiligten wissen kann, was sich dahinter verbirgt. Wirkungskontrolle ist eine *conditio sine qua non* der Steuerung und zugleich das größte Risiko des Managements. Der Umgang damit erfordert offensichtlich mehr als gute Kontrolltechniken. Dies gerät in Zeiten der automatisierten Qualitätskontrollen und gesteigerter Qualitätseuphorie zunehmend in Vergessenheit.[173] Die Prozessualisierung der Qualitätskontrolle und der dazu passende »kulturelle Filter« sind die Voraussetzungen dafür, dass Wirkungskontrollen gelingen können, also Akzeptanz finden auf der Ebene der Beobachter erster Ordnung. Und dass Beobachter zweiter Ordnung fragen können: Wer kontrolliert hier eigentlich wen und wie? Und wer wird bei solchen Kontrollbeobachtungen regelmäßig ausgeschlossen?

Die Organisationsethik, wenn sie nicht normativ in der Attitude des Besserwissens verharren will, findet im Qualitätsmanagement Themen und Methoden als empirisches Material, das es lohnend erscheinen lässt, kritisch nachzufragen nach den bevorzugten und den fehlenden Beobachtungsperspektiven. Und wo es Qualitätsmanagement noch ohne Wirkungskontrolle, also als affirmative Selbstbestätigung, oder eben noch gar nicht gibt, fragt Organisationsethik nach den Motiven für dieses Kontrolldefizit. Die Kenntnis misslungener Kontrollen und riskanter Kontrollverfahren, sogar die Erfahrung, dass QM als schädlich beobachtet werden kann, kann wohl kaum rechtfertigen, auf jedwedes Feedback zur Funktion, zur Leistung und zur Selbstreflexionsfähigkeit der Organisation zu verzichten. Jedenfalls würde es schwierig werden, auf die Grundfrage der Organisationsethik (»Wollen wir so miteinander arbeiten?«) eine Antwort zu finden, anhand welcher Kriterien denn das »so« beobachtet wird beziehungsweise bewertet werden soll.

Jede Rückfrage nach Ergebnissen bleibt vorläufig und angewiesen auf die Umsetzung dieser Irritation in Determination. Hier entlarvt der PDCA-Zyklus des Qualitätsmanagements die vielfältigen Invisibilisierungsstrategien der Organisation. Erst wenn Wirkungskontrollen neue Beobachtungen und andere Unterscheidungen ermöglichen, wird Entwicklung überprüfbar. Oder anders: Der Unterschied muss zu einem Unterschied werden, der tatsächlich in künftigen Entscheidungen einen Unterschied macht. Aber auch hier kommt man nicht umhin, die Komplexität möglicher Beobachtungen zu reduzieren und Strukturveränderungen als Handlungen zu kommunizieren.

173 Vgl. dazu die Kritik Heintels 2013, 101ff.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Erst die Unterscheidung und Bewertung als gut/schlecht oder als gut/besser erlaubt anschlussfähige Kommunikation von Kontrollbeobachtungen. Die Paradoxie, dass gut zugleich auch schlecht sein kann und besser nicht unbedingt besser sein muss, kann nur als Beobachtung zweiter Ordnung thematisiert werden. Wie und mit welchen Kriterien wird Entscheidungsqualität »gemessen«? Eben diese kritische Rückfrage an das Qualitätsmanagement und seine Technikkalküle wäre Aufgabe einer kritischen oder systemtranszendierenden Organisationsethik. Und die Schwierigkeit dieser Aufgabe bestünde demnach darin, sich abstinent zu zeigen gegenüber vorgefertigten Antworten und vorliegende Kriterienkataloge zu transzendieren. Was Entscheidungsqualität bedeutet, lässt sich nicht normativ begründen, sondern nur empirisch und kommunikativ beobachten in der konkreten Organisation, ihrer aktuellen Situation und ihren spezifischen (Konflikt-)Kulturen.

7.3 Kunst? Kalküle der Reformqualität
Paradoxieentfaltung in der Zeitdimension

Qualitätskontrolle als bloße Technik der Kausalattribution (wer die Ursache ›u‹ kontrolliert, kann Wirkung ›w‹ bewirken) muss scheitern, zumindest in organisierten Sozialsystemen. Die Schwäche dieses Kontrollbegriffs wird zunehmend deutlich, weshalb eine Verschiebung stattgefunden hat von der Aufmerksamkeitsfokussierung auf technische Operationen (Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung) hin zur Programmkontrolle (Plausibilität der Kriterien) und zur Systemkontrolle (Systemrationalität). Reagiert wird mit dieser Perspektivverlagerung zugleich auf die rasante Beschleunigung technischer Kontrollverfahren. Technik kann Technik nicht hinreichend beobachten. Soziale und temporale Formen der Organisation gewinnen an Gewicht.

> »Die temporale Form der Organisation, so unsere Hypothese, übernimmt die Führung über die Sachform und die Sozialform der Organisation, um die Organisation der Beschleunigung der Kontrolloperationen der Gesellschaft, die der Einführung des Computers und des Internets zu verdanken sind, anzupassen. Die Beziehungen zwischen Organisation, Kultur und Gesellschaft sind zirkulär, das heißt, die Anpassung der Organisation an die Gesellschaft gelingt nur in dem Maße, in dem in der Organisation ausprobiert wird, mithilfe welcher Kultur auf die Einführung des Computers reagiert wird.«[174]

Die Zirkularität der Kontrolle wird ermöglicht durch den Rückgriff auf verschriftlichte Kontrollnormen (Vertragskontrolle), angefangen bei Satzungen und Leitbildern, über Strategiepapiere und Rahmenkonzepte

174 Baecker 2011b, 312.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

bis hin zu Qualitätshandbüchern, Verfahrensanweisungen und Standards. Der Rückgriff auf solche Rahmensetzungen erleichtert Reproduktion und Kontinuität, erschwert aber womöglich die Plausibilisierung von Veränderungen. Checks and Balances nutzen die »Zerlegung« der Kontrollparadoxie in (scheinbar) übersichtliche Prozessphasen der Steuerung. Ohne diese Temporalisierung der Kontrolle würde die Organisation kollabieren. Oder mit weiteren medizinischen Metaphern ausgedrückt: Qualitätsmanagement lässt sich aktuell in dehydrierte und hyperventilierende Verfahren unterteilen. Die Qualität des Qualitätsmanagements hängt entscheidend davon ab, wie es mit dem Faktor Zeit umzugehen lernt. Die Ambivalenz von Entscheidungen braucht Zeit, um sozial verkraftbar zu sein. Mit der Entdeckung der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen berührt das Qualitätsmanagement das Paradoxon der Zeit.

> »In der Ambivalenz der Entscheidungskausalität entdecken wir nach all dem die Paradoxie der Zeit – in schematisierter und dadurch glaubwürdiger Form. Die Entscheidung führt endlose Ursachen- und Wirkungszusammenhänge in einem Punkt, nämlich in sich selbst, zusammen. Sie lässt Kausalität mit sich selbst gleichzeitig passieren, obwohl die Ursachenketten weit in die Vergangenheit zurückweisen (aber sie werden erst jetzt wirksam gemacht) und die Wirkungsketten in der Zukunft liegen (aber sie werden schon jetzt verursacht). Diese auffällige Gleichzeitigkeit zeitferner (im Moment inaktueller) Ursachen und Wirkungen ist eine Variante der Gleichzeitigkeit der Zeit selbst, das heißt der Beobachtung, dass sich Vergangenheit und Zukunft nur mit Bezug auf eine Gegenwart und letztlich (wenn man das Beobachten von Beobachtungen mitberücksichtigt) nur in der gegenwärtigen Gegenwart unterscheiden lassen. Für die Praxis und für ihren Begriff von Rationalität hat dies die Konsequenz, dass sich eine Kontrollillusion einspielt, die vorspiegelt, dass man über eine Riesenmenge kausaler Faktoren in der Verteilung auf Ursachen und Wirkungen tatsächlich jetzt disponieren könne. Und in der Tat liegt es ja an der Entscheidung, Kausalität herzustellen, ohne die notwendigen Ursachen und die sich ergebenden Wirkungen selbst erzeugen zu können; denn nur wenn die Kopplung gelingt, werden die Ursachen zu Ursachen und die Wirkungen zu Wirkungen. Soweit sich die Vorstellungen über die Qualität von Entscheidungen unter dem Namen ›Rationalität‹ am Kausalschema orientieren, muss man zwar mit störenden Restbeständen rechnen – so wie in der alten Welt der Teleologie mit ›Korruptionen‹ der natürlichen Perfektion. Aber das wird, was den Zustand der Welt als Resultat geschichtlicher Determination betrifft, mit der Kategorie des Irrtums, und, was unvorhergesehene, nicht als Kosten einkalkulierte Wirkungen betrifft, mit dem Begriff der Nebenfolgen oder eventuell mit dem Begriff des Risikos weggearbeitet.«[175]

175 Luhmann 2006b, 456f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Menschen treffen Entscheidungen auf der Grundlage von Vergangenheitsanalysen und im Blick auf eine ungewisse Zukunft. Dabei tun sie so, als sei die Organisation nach der Entscheidung noch dieselbe wie vor der Entscheidung. Genau dies versucht das ungeklärte Konglomerat von Strategiemanagement, Risikoanalyse und Qualitätskontrolle zu rationalisieren, ohne zumindest in der gegenwärtigen Managementforschung eine überzeugende Vorstellung der erforderlichen Komplexität der damit verbundenen Lernprozesse zu entwickeln. Die »lernende Organisation« war dazu eher eine Kontingenzformel, wenn nicht gar eine Leerformel, die die Paradoxien des Lernens und der Kontrolle eher tabuisiert hat, als sie durch brauchbare Unterscheidungen zu ersetzen.

7.3.1 Das Strategieparadox

Strategien wirken als Zielfokussierung und sind als solche Entscheidungsprogramme, die zur Unsicherheitsabsorption in Organisationen beitragen können.[176] Die Wirksamkeit dieses Strategiekalküls ist jedoch an Voraussetzungen geknüpft, die durchaus anspruchsvoll sind. Kontingentes Wissen muss in »Notwendigkeiten« transformiert werden:

> »Die Strategie einer Organisation besteht darin, ihr Wissen so zu strukturieren und für andere anschlussfähig zu kommunizieren, dass ein Raum der Möglichkeiten definiert und mit Hilfe von Macht, das heißt unter unsicheren Verhältnissen, durchgesetzt und aufrechterhalten werden kann.«[177]

Das Wissen der Organisation ist kein Besitz, sondern eine Hypothek, kein Speicher oder »zeitbeständiger Vorrat«, sondern eine »komplexe Prüfoperation«.[178] Dies wird vom heroischen Management mit seinen Führungsmodellen nach dem Maschinenmodell häufig unterschätzt. Der kybernetische Kreislauf ist kein Automatismus »ineinandergreifender Zahnräder«, so dass sich aus einem Strategiepapier und »technisch sauber« konzipierten Wirkungsketten wie von selbst die erwünschte Wirkung einstellt.[179] Auch der hilfreiche PDCA-Zyklus kann, wenn man ihn so linear-kausal trivialisiert, riskante Folgen haben. Die auch in ihm verborgene Kontrollparadoxie »erfordert Kommunikationsstrukturen, in denen das eingebaute Konfliktpotential immer wieder konstruktiv bearbeitet werden kann.«[180]

Den »Möglichkeitsraum« durchzusetzen, Musterunterbrechungen einzufordern, erfordert Macht, also die Möglichkeit (»Kompetenz«),

176 Vgl. dazu grundlegend Mintzberg 2012 [OA 1998]; Nagel u. Wimmer 2014 [EA 2002]; Baecker 2003b, 152–178.
177 Baecker 2003b, 152.
178 Luhmann 1992a, 129.
179 So Nagel u. Wimmer 2014, 99.
180 Ebd., 104.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

»Unsicherheit zu schaffen« und zugleich die aus den Machtpositionen heraus geschaffene Unsicherheit zu reduzieren.[181] Strategie lebt von der »Inszenierung von Irritationen als Bedrohung beziehungsweise … aus der Verdopplung von Irritationen in Chancen und Risiken«.[182] Irritationen aber sind immer nur von begrenzter Dauer. Strategische Ziele verschwinden aus dem Gedächtnis der Organisation, weil sie durch andere Fokussierungen ersetzt werden oder weil die strategischen Projekte mehr oder weniger erfolgreich verwirklicht werden konnten. Immer aber lebt die Strategie als Parasit von der ungewissen Zukunft.

Deshalb ist jede Strategie paradox konzipiert. Sie setzt auf eine Themenauswahl und vernachlässigt damit womöglich gerade jene Themen, die in nächster Zukunft besondere Relevanz bekommen. Aber ohne eine solche Aufmerksamkeitsfokussierung lässt sich gar nichts sehen. Erst muss man eine neue Perspektive einnehmen, um weitere Perspektiven (darunter auch die ehemals eingenommene Perspektive) wertschätzen zu können. Der blinde Fleck macht sehend. Aber blind bleibt man dennoch. »Unser Strategiekalkül muss demnach ohne Bestände auskommen.«[183] In Abwandlung einer Formulierung von Karl Weick:[184] Es geht nicht um Organisationen als Maschinen, sondern um den dynamischen Prozess des Organisierens. Und deshalb sind gute Strategien jene, die die Dynamisierungspotentiale der Organisation kontrollieren, indem sie Projekte zu initiieren suchen, die einen Unterschied machen. Das Strategie-Controlling (mittlerweile als Balanced ScoreCard berühmt[185] und berüchtigt[186]) kommt dabei immer zu spät und kann nur noch messen, was bereits überholt ist. Aber auch daraus lassen sich Irritationen gewinnen, woraus sich Rückschlüsse ergeben können, welche Qualitäten die Organisation zu reflektieren in der Lage ist. Das Stichwort »Balance« deutet dabei auf eine grundlegende Paradoxie hin, die tatsächlich paralysieren kann. Wenn Balance Stillstand bedeutet, fehlt der Organisation womöglich genau jene Asymmetrie, die sie braucht, um als Netzwerk der Kommunikation von (neuen) Entscheidungen an (veralteten) Entscheidungen anknüpfen zu können. Deshalb wird Gleichgewicht eher als stabiles Ungleichgewicht[187] oder als stabile Fragilität[188] zu denken sein, wenn die Entfaltung der Kontrollparadoxie in der Zeitdimension gelingen soll. Jedenfalls entsteht »organisationale

181 Baecker 2003b, 169 im Anschluss an Crozier u. Friedberg 1977 [dt. EA 1979, 32ff; 66ff.]
182 Baecker 2003b, 170.
183 Ebd., 173.
184 Weick 1995 [OA 1969].
185 Vgl. Kaplan u. Norton 1997, 2001, 2004, 2008.
186 Dazu Schmidt 2010b, 333ff.
187 Vgl. Luhmann 1987b, 79, 275; 2006b, 425; 1998a, 485ff.; aus naturwissenschaftlicher Perspektive: Reichholf 2008.
188 Dazu instruktiv Jansen u.a. 2013.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Resilienz«[189] offenbar eher durch die Fähigkeit, mit Diskontinuitäten zu rechnen und damit auch mit Konflikten im Prozess der Strategieentwicklung. Beratung wird demnach gut daran tun, allzu linear geplante Strategien durch transdisziplinär angelegte Projekte rechtzeitig zu irritieren.

7.3.2 Das Projektparadox

Zu den Formen »vorübergehender und daher paradoxer Stabilität«[190] zählt in Organisationen vor allem die Form des Projektes im Medium der Reform. Projekte sind hochkomplexe Zweckprogramme, die »für eine nur einmalige Ausführung vorgesehen sind. »Die Paradoxie ist hier also: Zeit einzusparen und zugleich Zeitpuffer zu bilden, und all dies unter der Bedingung, dass nicht vorausgesehen werden kann, wo und wann es zu Verzögerungen kommt. Der Außeneindruck ist dann typisch: es wird später fertig als geplant und teurer als veranschlagt.«[191]

Auf der Beobachtungsebene erster Ordnung lassen sich Organisationen beobachten, die ihren strategischen Zielen Projekte folgen lassen, und diesen Projekten wiederum Ergebnisse verdanken, die Anlass sind für weitere Entscheidungen und neue (Reform-)Projekte. Beobachtet wird das Was (welche Projekte?) und das Wie (welche Methoden?). Auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung lässt sich beobachten, wie Mitglieder der Organisation das Projektmanagement beobachten oder auch wie die Organisation sich selbst beobachtet. Dabei geht es um die Frage: Was steckt dahinter?[192] Welche Funktion erfüllen Projekte, wenn man sie aus der Perspektive beobachtet, dass andere sie beobachten (sollen)? Dann wird schnell verständlich, warum so viele Projekte nur vorgetäuscht werden oder (scheinbar) problemlos im Sande verlaufen – trotz teilweise immenser Kosten. Offenbar basiert diese Praxis auf der Annahme, dass die Kosten weit höher und das Risiko weit größer wären, wenn die Nacktheit des Königs nicht nur erkannt, sondern auch kommuniziert würde. Organisationsethik kann mit Hilfe dieser Unterscheidung nach Latenzen fragen und nach der *hidden agenda* hinter dem Projektauftrag. Sie kann aber auch ganz schlicht als Beobachter erster Ordnung nachfragen, ob es nicht sinnvoll wäre, den Steuerungskreislauf zu schließen, also für die Umsetzung der strategischen Ziele durch geeignete Projekte Sorge zu tragen und deshalb die Wirkungskontrolle für Strategie und Projekte (multiperspektivische Projektbilanzen) gleich mitzuplanen.[193]

189 Vgl. Jansen 2013b, 224ff.
190 Esposito 2004, 27.
191 Luhmann 2006b, 272.
192 Vgl. Luhmanns Abschiedsvorlesung 1993h, 245ff.
193 Eines der wenigen Beispiele, in denen Luhmann als Organisationsberater konkreter wird,

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Strategie lässt sich als Selbstbeschreibung der Organisation nutzen, auch wenn keines der strategischen Ziele erreicht oder auch nur angestrebt wird. Es macht einen Unterschied, ob Strategien erarbeitet oder umgesetzt werden sollen. Im zweiten Fall braucht es in der Regel Projekte, die dazu dienen, Ziele zu erreichen. Oder eben dazu gebraucht werden, so zu tun als ob.[194] Projekte sind allerdings auch noch aus anderen Gründen ebenso ambivalent und risikoreich wie Strategien. Sie können nicht nur scheitern. Das (gewollte) Scheitern kann auch rasch mit Schuldfragen moralisch konnotiert werden und als Karriereaufzug genutzt werden – in beide Richtungen. Und das Scheitern von Projekten kann neue Projekte provozieren. Zuweilen entsteht erst dann die Frage nach Erfolgskriterien und damit die Frage, wer die Erfolgskriterien definiert. Organisationsethik erster Ordnung sieht im Projektmanagement eine realistische Chance zur Motivationssteigerung und zur Organisationsentwicklung. Als Beobachterin zweiter Ordnung rechnet sie mit ernsten Gefahren der Projektmacherei.[195] Andreas Heller fasst die Risiken des Projektmanagements prägnant zusammen: »Sage mir, wie Dein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.«[196] Niklas Luhmann kommentiert: »Aller Anfang ist paradox.«[197] Und eingedenk der Paradoxie des Funktionssystems der Massenmedien fügt Heller als Beobachter zweiter Ordnung hinzu: »Sage mir, welche Öffentlichkeit Dein Projekt hat, und ich sage Dir, welche Wirkung und welche Nachhaltigkeit es haben wird.« Mit dieser Anforderung an nachhaltige Projekte erreicht man im Prozess der Organisationsethik mittlerweile den dritten Schritt: Nach Strategieentwicklung (plan) und Projektumsetzung (do) wird nun auch die Kontrolloperation selbst als entfaltete Paradoxie zu beobachten sein.

bezieht sich auf die verpasste Chance, Projekte auszuwerten: Als systemischer Berater fragt er zirkulär (2006b, 273), »wie können Projekterfahrungen erinnert und für weitere Projekte nutzbar gemacht werden? Projektförmig arbeitende Organisationen bezahlen für hohe Varietät der Aufgaben mit hohen Vergessensquoten. Erledigte Projekte werden vergessen, obschon sie weiterhin brauchbare Erfahrungen abwerfen könnten. Die Rohdaten, die bei Auftragsforschungen anfallen und für den Abschlussbericht ausreichen, werden nicht weiter ausgewertet, weil die Mitarbeiter mit anderen Projekten beschäftigt werden müssen. Wie kann, wenn dies so ist, gegengesteuert werden? Gibt es eine ›Erzählkultur‹ im System, in der die Mitarbeiter einander und neuen Mitarbeitern ihre Erfahrungen vermitteln? Oder gibt es, was schwierig und selten sein dürfte, ein generalisiertes begriffliches Auswertungssystem, mit dem eine Art Mehrwert aus Projekten abgeschöpft und für andere Projekte verfügbar gehalten wird? Oder werden die vorhandenen Mitarbeiter an der Initiierung und Entscheidung über neue Projekte beteiligt, sodass, auf Kosten der Breite der Projektpalette, Gewohnheiten und Erfahrungen gleichsam personalisiert (und nicht: programmförmig) die Annahme bzw. Ablehnung von Projekten seligieren?«

194 Vgl. Ortmann 2004.

195 Vgl. Defoe 1975 [OA 1697].

196 So Andreas Heller 2001 in einem gemeinsamen Seminar in Saarbrücken.

197 Luhmann 2006b, 460.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.3.3 Das Kontrollparadox

Die Ambivalenz des Strategie- und Projektmanagements, genauer: die Paradoxie der Einheit von Zielbestimmung und Zielerreichung mündet damit zwangsläufig bei der kritischen Rückfrage, was aus den Strategiezielen und den strategischen Projekten geworden ist. Nicht etwa, dass Zielkontrollen selbstverständlich wären! Das Gegenteil ist in Organisationen der Fall. Organisationen verwenden viel Zeit darauf, solche Kontrollen zu umgehen oder wenigstens solange zu verzögern, bis der Kontrollaufwand nicht mehr zu rechtfertigen wäre. Gleichzeitig aber definiert jede Organisation für sich Felder, in denen Kontrollen (zumeist akribisch) durchgeführt werden. In Organisationen des Wirtschaftssystems sind dies vor allem Ertragskontrollen, in politischen Systemen hingegen wird eher das Ergebnis von Wahlen kontrolliert und im Erziehungssystem das Ergebnis von Prüfungsleistungen und dadurch eröffnete oder verhinderte Karrierechancen.

Das Paradox der Kontrolle in hierarchischen Organisationen betrifft zwar vor allem die soziale Dimension der Sinnkonstituierung: Wer kontrollieren will, muss bereit sein, sich selber kontrollieren zu lassen. Deshalb wird darauf noch einmal als Konfliktpotential und als Form der Kontrolle in heterarchischen Hierarchien zurückzukommen sein. Hier genügt zunächst ein Hinweis auf die Entfaltung der Kontrollparadoxie in der Zeitdimension. Mit Kontrollen lassen sich Zielfindungsprozesse motivieren wie demotivieren. Auf die Kommunikation von Kontrollmöglichkeiten zu verzichten, bedeutet ebenso ein Risiko wie die Ausweitung von Kontrollen über das sozial Tolerable und sachlich Angemessene hinaus. Wie viel Kontrolle verträgt die Organisation? Eine Frage, die erneut auf die Angemessenheit der Dosierung verweist und darauf, wer darüber entscheidet und wer diese Entscheidung beobachtet. Kontrollen sind weder per se gut noch prinzipiell demotivierend. Es kommt auf die Beobachtungsperspektive an. Allerdings zeigt sich, dass ohne nachhaltige Aufmerksamkeitsfokussierung (Kontext-)Steuerung kaum gelingen kann. Wo kein Ziel, da keine Kontrolle. Wer aber Ziele setzt, muss mit Kontrollen rechnen, spätestens mit einer Kontrolle, warum die Kontrollfunktion nicht wahrgenommen wurde. Die Frage nach der Dosierung von Kontrollen ist demnach weder trivial noch risikolos. Sie markiert die Qualität des Managements wie auch die Qualität der Unsicherheitsabsorption in einer Organisation.

Organisationsethik hat demnach die Aufgabe, nach den Beobachtungsperspektiven der Kontrolle zu fragen. Was wird kontrolliert? Und was nicht? (Sachdimension) Wie wird Kontrolle ausgeübt? Im Monolog oder reziprok? Wer ist beteiligt, wer nicht? Welche Konflikte erwachsen daraus? (Sozialdimension) Und was bedeutet das Ergebnis dieser Kontrolle für künftige Strategien und Projekte? Wie wird Kontrolle

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

dosiert und die Dosierung ihrerseits kontrolliert? (Zeitdimension) Und schließlich: Wie werden Ergebnisse dieser Kontrolle fixiert? Wie werden Konsequenzen nicht nur gezogen, sondern wiederum kontrolliert? Hier schließt die Paradoxieentfaltung der Zeitdimension wieder an die sachliche Entparadoxierung an und verweist auf die zu klärenden w-Fragen. Und damit steht man bereits bei dem das Act entscheidenden Schritt der Paradoxieentfaltung.

7.3.4 Das QM-Paradox

Es genügt offenbar nicht, nur Ergebnisse zu kontrollieren (abgesehen von der Schwierigkeit, was nun für wen als Ergebnis gelten soll) und daraus Konsequenzen zu ziehen. Das Act im PDCA-Zyklus ist nicht nur ein Hinweis, dass Einsichten auch Taten folgen sollen. Allerdings zeigt sich, dass diese Einsicht schon nicht immer so leicht zu realisieren wie zu verbalisieren ist. Vor allem aber geht es beim Act um die Frage, ob sich diese Form der Zielplanung, Umsetzung und Kontrolle tatsächlich bewährt hat. Erst in der Phase nach Abschluss der Kontrollphase (eine Paradoxie [!], denn Kontrolle läuft ja in der Regel weiter!) zeigt sich, ob sich der Kontrollaufwand gelohnt hat, ob also aus der Irritation der Kontrolle auch Determination entstehen konnte. Was nutzt mir die kontinuierliche Gewichtskontrolle, wenn ich mein Gewicht reformieren will, die Waage aber permanent konstante Ergebnisse anzeigt? Was nutzt das Klagen über ein Loch im Hühnergehege, wenn diesem Check keine Handwerksleistung folgt, die sich wiederum von den Hühnern kontrollieren lässt. Dann bleibt nur das Berater-Bonmot als paradoxe Verschreibung: »Ich habe keine Zeit, den Zaun zu reparieren. Ich muss Hühner fangen.«

Auch das Qualitätsmanagement stößt auf die Paradoxie der Reform. Das Transformationsparadox, dass »die Organisation … in verschiedenen Zuständen dieselbe« ist, wird tautologisch formuliert: Kontrolle gelingt, wenn sie gelingt.[198] Als Beobachter zweiter Ordnung kann die Organisationsethik wahrnehmen, dass unterlassene Ergebniskontrollen zu »den wichtigsten Ressourcen von Reformen« gehören.[199] Sie kann darüber hinaus davor warnen (»Alarmierfunktion«), dass auch wirkungslose Reformen durchaus Wirkung zeigen können, wenn auch nicht zwingend im Sinne der Reformatoren. Die Verteilung negativer und positiver Bewertungen »auf zwei Zeithorizonte …, die *beide* im Moment nicht aktuell sind«,[200] ist keineswegs harmlos. Auch hier ist die

198 In Anlehnung an Luhmann 2006b, 330.
199 Ebd., 340.
200 Ebd., 343.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

organisationsethische Frage erlaubt: Was steckt dahinter? Allerdings mit dem selbstrelativierenden Zusatz, dass eben genau das dahinter steckt, »was beim Beobachten nicht beobachtet werden kann«.[201] Die Einheit der Unterscheidung (Differenz als Einheit) kann nur als Paradoxie thematisiert werden. Schon deshalb müssen Reformprojekte »in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen.«[202]

Gefragt ist also Gelassenheit, die Fähigkeit auf Evolution zu warten, und dies fällt vermutlich leichter, wenn Qualitätsmanagement als Paradoxieentfaltung wahrgenommen werden kann, die sich erst dann bewährt, wenn die Frage nach der Qualität auch auf das Qualitätsmanagement selber angewendet wird. Es geht um Kontrolle der Kontrolle in der Sozialdimension (s.u.), aber auch um Konsequenzen der Paradoxieentfaltung in der Zeitdimension. Peter Heintel würde hier vermutlich von »Systemtranszendenz«[203] sprechen. Hier wird zurückhaltender nach der Paradoxie des Prozessierens gefragt, auf die man zwangsläufig stößt, wenn man nach der Einheit der Unterscheidung in Prozessphasen fragt.

> »Wenn immer mehr auf Entscheidungen zugerechnet werden muß, verstärkt das quasi automatisch die Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft. Entscheidungen werden vom Beobachter erster Ordnung (inklusive dem Entscheider selbst) ja so verstanden, daß sie es sind, die diese Differenz produzieren. Deshalb wird ihnen zugemutet, rational zu sein. Ein Beobachter zweiter Ordnung braucht diese Auffassung nicht zu teilen; aber auch er sieht, dass die Zurechnung auf Entscheidungen die Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft sichtbar macht; oder anders gesagt: dazu verführt, weniger Kontinuität und mehr Diskontinuität zu sehen als früher.«[204]

Qualitätsmanagement kann sich als Beobachtung erster Ordnung darauf fixieren, Prozesse zu beschreiben und versuchsweise zu »optimieren«. Es kann sich als Beobachtung zweiter Ordnung aber auch mit der Frage beschäftigen, wer damit wen beobachtet und welche Folgen diese Perspektivverengung hat. Ein Rückzug auf alte »Abgrenzungsregeln … wie die gute alte ›Wertfreiheit‹«[205] werden heute mit der Rückfrage nach dem Beobachter schnell ad absurdum geführt.

> »Abgrenzungsregeln jeder Art können heute mit der Frage aufgelöst werden: wer beobachtet wen? Das befreit nicht vom Risiko. Ebenso wie das Beobachten erster Ordnung bleibt das Beobachten zweiter Ordnung riskant in der Wahl, wen man beobachtet und mit welchen Unterscheidungen. Die Problem-

201 Luhmann 1993h, 257.
202 Luhmann 2006b, 351.
203 Vgl. Heintel 2000 sowie Krainer u. Heintel 2010.
204 Luhmann 2003, 55f.
205 Ebd., 231.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> angemessenheit der Beobachtung zweiter Ordnung liegt also nicht in der Sicherheit, die sie in Aussicht stellen könnte. Eher müsste man sagen: in der größeren Unsicherheit, die sie erzeugt und normalisiert.«[206]

Auch Beobachtungen zweiter Ordnung bleiben riskant. Qualitätsmanagement erscheint vor diesem Hintergrund der Kybernetik zweiter Ordnung als riskante Form der Problematisierung der Zukunft.

> »Angesichts der Unmöglichkeit perfekt rationalen (optimalen) Entscheidens und angesichts der Unmöglichkeit, vorauszusehen, was eine Entscheidung gewesen sein wird, wird jede Kommunikation zum Risiko, etwas nicht beachtet zu haben, was nachträglich als beachtenswert erscheint, oder in einer Weise entschieden zu haben, die nachträglich als verkehrt oder als sonstwie vorwerfbar erscheint. Auch Nichtkommunikation schützt vor diesem Risiko nicht, da auch sie als Unterlassung zur Entscheidung gemacht werden kann.«[207]

Auch QM kann keine optimalen Entscheidungen herbeiführen und bleibt daher ein Risiko in einem ohnehin riskanten Geschäft. Die offenbar unvermeidlichen Zweideutigkeiten der Kontrolle führen am Ende dieser Überlegungen zur Zeitdimension zwangsläufig auch zur Frage nach der Unterbrechung dieser Form von Paradoxieentfaltung im Hamsterrad des Prozessmanagements.

7.3.5 Auszeiten der Kontrolle

Wenn sich die Paradoxie nicht befriedigend in zeitliche Etappen auflösen lässt, bietet sich neben den PDCA-Schritten noch eine weitere Form der zeitlichen Paradoxieentfaltung an, und zwar in der Unterbrechung des Kreislaufs. Bereits religiöse Übungen monastischer oder auch buddhistischer Tradition verweisen auf *vipassana* oder *contemplatio*, Prozesse der Einübung in das Unterbrechen von Bewertungen, das Loslassen von Leistungsgedanken und damit »Systemtranszendenz« als Strategie der Paradoxieentfaltung. Die religiös motivierte Praxis der Kommunikationsunterbrechung im Schweigen (als höchste Form der Kommunikation mit Gott) und als Entfaltung der paradoxen Einheit von Immanenz und Transzendenz ist vermutlich die älteste Form der Invisibilisierung des Unbeobachtbaren.

Das Schweigen als Reflexionswert hinter dem Designationswert der Kommunikation kann mindestens dreifach konnotiert werden:

206 Ebd.
207 Ebd., 203.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

a) jemanden zum Schweigen bringen (Macht[missbrauch], Gefängnis, Tötung)
b) etwas verschweigen (Verschwiegenheit, Loyalität, Tabus, Kadavergehorsam, Mobbing)
c) »ein anderes Schweigen« als Eröffnung eines neuen Möglichkeitsraumes (Auszeiten, Klausur, Meditation)

Organisationsethik wird sich mit allen drei Konnotationen beschäftigen müssen: mit der Kontrolle von Macht, um Machtmissbrauch zu thematisieren, mit den Folgen falsch verstandener Verschwiegenheit, wenn jemand als Person oder ein Missstand »totgeschwiegen« wird, Tabuthemen in einer Schweigespirale enden. Im Kontext der Zeitdimension zur Entfaltung der Kontrollparadoxie interessiert nun aber vordringlich (!) »ein anderes Schweigen«[208] als Chance, neue Unterscheidungsmöglichkeiten zu gewinnen.

Die Menschen leben heute, so mittlerweile selbst die Sicherheitsprämissen im Pentagon, in einer VUCA World: The challenges are *volatility* (rate of change), *uncertainty* (unclear about the present situation and future outcomes), *complexity* (multiplicity of key decision factors) and *ambiguity* (lack of clarity about the meaning of an event). Gerade Organisationsgesellschaften sind anfällig für Schwankungsraten, Ungewissheit, Komplexität und Doppeldeutigkeiten. In dieser Lage gedeihen offenkundig auch ambivalente Spiritualitäten, oder besser gesagt: spirituelle Angebote, die der VUCA-Welt nicht entrinnen können und dies auch gar nicht wollen.[209] Dem durchaus ambivalenten Religionskalkül folgt ein geschäftstüchtiges Wirtschaftskalkül. Auch Arbeitgeber haben gelernt, dass es sich lohnen könnte, den Kreislauf der Kontrollen zu unterbrechen, allerdings mutmaßlich nicht in erster Linie aus humanitären Motiven, sondern im Interesse der Profitmaximierung auch unter VUCA-Bedingungen.

Die Kontrolle des Zeitfaktors wird zum Schlüssel der Ökonomisierung. Weil die Knappheit der Zeit in der modernen Leistungsgesellschaft zuzunehmen scheint, wächst der Drang, auch hier zu »optimieren«. Das beginnt bei der Selbstoptimierung durch Zeitmanagement und mündet allmählich in einer Kultur, die sämtliche Beziehungen unter Effizienzgesichtspunkten betrachten will. Selbst die aus religiösen Traditionen, vor allem aus dem Zen-Buddhismus kopierten Achtsamkeitsübungen werden verzweckt und dienen damit paradoxerweise genau jenen immanenten Interessen, denen diese transzendenzgerichteten Übungen entkommen wollen. In der beschleunigten Netzwerkgesell-

208 Luhmann u. Fuchs 1989, 20.
209 Vgl. Watts 1986 [OA 1954], Pirsig 1999 [OA 1974], Kabat-Zinn 2010 [OA 1990], Grün 2007.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

schaft ist *mindfulness* ein lukratives Geschäft geworden.[210] Das betrifft nicht nur den Markt der Möglichkeiten, der durch eine stetig steigende Seminarindustrie befriedigt wird. Immer mehr Firmen gerade in der digitalen Wachstumsbranche fördern nicht nur das Erlernen von Techniken der Selbstoptimierung (»self tracking«[211]), sondern stellen auch Arbeitszeit zur »freien« Verfügung, um jenseits von Projektaufträgen untätig und damit kreativ zu werden. Es wird – auch bei edlen Motiven – kaum gelingen, solche Auszeiten von Ambivalenzen freizuhalten. Und dennoch lässt sich aus der Not womöglich eine Tugend machen. Wenn das Bedürfnis wächst, dem Zeitdruck zu entkommen, wieder eine »Balance« zu finden zwischen Bewegung und Stillstand, Entwicklung und Stabilität, warum sollten dann solche ambivalenten Experimente nicht unternommen werden? Allerdings muss dann damit gerechnet werden, dass die Ambivalenzen selbst und mit ihnen die Paradoxieentfaltungsstrategien zum Thema werden. Organisationen exkludieren, Management produziert Störungen, Kontrollen wirken zweideutig, und genau diese Ambivalenzen könnten dann in kontrollfreien Zeiten und Zonen meditiert werden: VUCA OFFLINE.

Achtsamkeit wird durch Ambivalenz erst recht aktuell. Dazu gehört dann auch eine »Hermeneutik des Verdachts«, etwa in der Frage, ob Zeitdruck nicht auch vorgeschoben wird, um sich diesen Ambivalenzen, dieser »Selbstdifferenz«[212] nicht zu stellen. Teilnehmen, sich auch der Unterbrechung nicht entziehen und damit in Differenz gehen können, das könnte eine Devise sein für solche Auszeiten der Kontrolle. Einzuüben wäre nach dem Vorbild spiritueller Traditionen das Unterbrechen des Bewertungsdrangs, das vorläufige Verzichten auf Vergleiche, das Ziehenlassen der Kontrollzwänge – freilich in einem kontrollierten Rahmen.[213] Wenn schon die Mystik »bei aller Fähigkeit zur Gratwanderung nicht mit der Paradoxie leben kann«, gilt dies erst recht für die moderne Managementmystik. »Nichts kann sich in Unmöglichkeiten halten. Zu erwarten ist, dass sie [die Mystik, auch die des Managements; Anm TS] Strategien nicht des Dennoch, wohl aber Strategien des Statt dessen entwickelt«.[214]

Das fast vergessene Sonntagsgebot könnte daran erinnern, dass Ruhetage einmal einen Eigenwert darstellten. Auf prominente Fürsprache hin wurde offenbar selbst in der Hölle ein Ruhetag zugestanden.[215] Auch Arbeit ist ein Ausdruck von Ambivalenz, eine Folge der Vertreibung aus

210 Vgl. Mrozek u. Probst 2014.
211 Im Pathos der Kritik könnte man fast von »self fracking« sprechen.
212 Vgl. Heintel 2010, 482.
213 Auch dies wäre von spirituellen Meistern zu lernen, etwa aus den »Geistlichen Übungen«, dem Exerzitienbuch des Ignatius von Loyola (1522/35).
214 Luhmann u. Fuchs 1989, 76.
215 Vgl. James 1893, 11–42 (§ 19–31, § 44–50).

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

dem Paradies, die bekanntlich auf den Versuch zurückging, der Paradoxie ins Auge zu schauen. Seither wird Arbeit zunehmend kontrolliert und die Fortschrittsideologie in Organisationen als Reformzwang ausgelebt.[216] »Das Sabbatgebot besagt das Gegenteil: *Du sollst nicht immer optimieren.*«[217] Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist eine Paradoxieentfaltung: »Das einzig Beständige ist der Wandel.« Die Qualität des Wandels aber braucht die Unterbrechung. Es gibt, zumindest für Beobachter erster Ordnung, *kontinuierliche* Verbesserungsprozesse, aber eben keine *permanenten*. Und selbst die Kontinuität ist ein Konstrukt, die latente Funktionen erfüllt, die der Beobachter zweiter Ordnung nicht nur beobachten, sondern auch »schauen« kann, selbst wenn er sich von Himmelsvisionen abstinent hält. Ahnen kann man jedenfalls die Nähe zu eschatologischen Paradoxieentfaltungen: »Was wäre das Ausruhen [*katapausis*], wenn nicht das Himmelreich [*basileia ton ouranon*], dessen Bild und Gestalt [*eikon kai typos*] der Sabbat ist?«[218] Konsequenterweise müsste das Qualitätsmanagement auch solche Auszeiten der Kontrolle kontrollieren und damit das Geheimnis des Ruhetages wiederentdecken helfen. Organisationsethik könnte in diesem Zusammenhang das Qualitätsmanagement daran erinnern, dass es in spirituell musikalischen Kontexten nie nur um Achtsamkeit, sondern immer auch um Dankbarkeit geht. Die Tendenz, Zufriedenheit als Stillstand zu diskreditieren (Ist gut nicht gut genug? Ist das Bessere immer der Feind des Guten?), hat wohl auch etwas mit der Schwierigkeit zu tun, in der Gegenwart zu leben oder »besser« gesagt: die Gegenwart als »Paradoxie des eingeschlossenen ausgeschlossenen Dritten«[219] zu beobachten.

> »Der Standpunkt des Beobachters ist der Standpunkt der Gegenwart: der Standpunkt der Paradoxie, die sowohl Zukunft (gegenwärtige Zukunft) als auch Vergangenheit (gegenwärtige Vergangenheit) und weder Zukunft (zukünftige Gegenwart) noch Vergangenheit (vergangene Gegenwart) ist. Beobachter und Beschreiber haben es seitdem mit der eigenen Paradoxie zu tun und können nur kommunizieren, wenn und soweit es ihnen gelingt, sich dieser Paradoxie zu entziehen.«[220]

Bereits jetzt, im Blick auf sachliche Entparadoxierungen durch Technik und auf zeitliche Entfaltungen der Kontrollparadoxie durch Reformprojekte wird der Zusammenhang der Sinndimensionen deutlich: Die »strukturelle Interdependenz von Zeitordnung, Sachordnung und Sozi-

216 Eilbedürftigkeit wird durch Kontingenzformeln wie ›Entwicklung‹ oder ›Fortschritt‹ »ideologisch tabuisiert«, so Luhmann 2007a, 156.

217 Sedlácek 2012, 306.

218 Johannes Chrysostomus über den »sabbatismos« (Hebr 4,9): In epistulam ad Hebraeos homiliae 6,1; zit. nach Agamben 2010, 287.

219 Luhmann u. Fuchs 1989, 131.

220 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

alordnung« bleibt allerdings im Arbeitsalltag latent, »und diese Latenz schützt … vor Überforderung und Verunsicherung«.[221] »Zeit, Sinnbesitz und Konsens [sind] knappe Güter«,[222] die sich noch dazu wechselseitig »begrenzen und verknappen«.[223] Es ist die Knappheit der Zeit, die »sachlich zu unteroptimalen Entscheidungen«[224] zwingt. Organisationsethik wird daher diese Zeitknappheit hinterfragen und ihre Folgen bedenken müssen. »Aufgaben, die immer zu kurz kommen, müssen … schließlich abgewertet werden«.[225] Will man das so und muss das so sein? Welche Alternativen werden sichtbar, wenn solche Fragen auftauchen Und wie soll damit umgegangen werden, wenn die »Alternativlosigkeit« einer Beobachtung behauptet wird? »Festzuhalten bleibt, dass die Problemlast sich in gewissen Grenzen aus einer Dimension in andere verlagern lässt und auf diese Weise viele Probleme sich in ganz unähnliche, aber vielleicht besser lösbare andere verwandeln lassen.«[226]

Reformen sind Rationalisierungschancen, die an die Grenzen der menschlichen Rationalität stoßen. Die »gebotene« Eile, der angebliche »Zeitdruck« erlangen eine Eigendynamik, der organisational wie gesellschaftlich schwer zu entkommen ist. Qualität gerät angesichts der konstruierten »Vordringlichkeit des Befristeten« ins Hintertreffen.[227] Wo der Versuch unternommen wird, Wertkonflikte »in ein zeitliches Nacheinander aufzulösen«,[228] steht immer auch ein Qualitätsverlust auf dem Spiel und zugleich ein Qualitätsgewinn in Aussicht. Deshalb bleibt jede Reform ambivalent und Dringlichkeit ein »notwendiges Attribut aller Zwecke«.[229]

> »Das ist um so merkwürdiger, als unser Zeitbegriff ins Unendliche geht und uns keinerlei letzten Termin, kein Weltzeitende [mehr] suggeriert. Wir hätten demnach Zeit, unendlich viel Zeit. Aber gerade deshalb muss diese Vorstellung verboten, und zwar moralisch verboten werden.«[230]

»Zeitdruck bleibt eine Verhaltenslast, die dadurch nicht fühlbar erleichtert wird, dass man Gründe dafür einsehen und anzugeben lernt.«[231]

221 Luhmann 2007a, 144.
222 Ebd., 145.
223 Ebd.: »In Wirklichkeit begrenzen und verknappen die Weltdimensionen sich wechselseitig.«
224 Ebd.
225 Ebd., 148.
226 Ebd., 146.
227 Ebd., 153: »[D]ieser zeitliche Aspekt der Zielstruktur gewinnt, da kontrollierbar, den Vorrang vor Erwägungen der Qualität, der Vereinbarkeit mit Fernzielen, der Nebenfolgen und der Kosten.«
228 Ebd., 155.
229 Ebd., 156.
230 Ebd., 156.
231 Ebd., 157.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Luhmanns frühe Empfehlung, sich nicht nur in Klausur zu begeben, sondern terminierte Auszeiten auch kollektiv zu formalisieren, hat nichts an Aktualität verloren:

> »Eine ganz andere Art von Strategie wäre es, Termine und Fristen mit ihren eigenen Waffen zu schlagen: mit Terminen und Fristen; den Zeitdruck also durch Gegendruck abzufangen. Eigentlich ist es erstaunlich, daß man auf diesen naheliegenden Ausweg bisher kaum verfallen ist. […] Man könnte in sehr viel breiterem Umfange dazu übergehen, an sich nicht zeitgebundenes Handeln künstlich unter Fristen zu setzen oder ihm Zeiträume zu exklusiver Benutzung zuzuweisen. Gerade für nichtkooperatives Verhalten wie das individuelle Durcharbeiten sehr komplexer Sachverhalte bietet sich diese Lösung an.«[232]

Dass diese Vorschläge auf Erfahrungen einer älteren Verwaltungsbürokratie basieren, bedeutet wohl kaum, dass sie heute überholt und nicht transformierbar wären. Allerdings sind unter dem Aspekt sozialer Akzeptanz tatsächlich aktuellere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die nun noch stichwortartig (Netzwerke, Gender, Emotionen, Ethik der Anerkennung, Reziprozität der Kontrolle) zu bedenken sind.

7.4 Kultur? Kalküle der Konfliktqualität
Paradoxieentfaltung in der Sozialdimension

Am Ende der Kontrollkalküle steht also die späte Einsicht: »*Jede* Zeitbindung hat *soziale Kosten*.«[233] Oder mit anderen Worten: In Organisationen muss mit Konflikten gerechnet werden, wenn man die Paradoxien des Entscheidens, Reformierens und Kontrollierens ernst nimmt. Kalküle der Konfliktqualität münden möglicherweise selbst in einer Paradoxie, dass nämlich offenbar nur Konflikte Konsens ermöglichen. »Im Streit wird Kontingenz direkt erfahren – und als Gegensatz der Streitparteien binär rekonstruiert.«[234] Hier genau liegt das polemogene Risiko der Moral.

232 Ebd., 158. »Natürlich können das nicht selbsterfundene Privattermine sein. Ein Beamter würde kaum Erfolg haben, wollte er, zu seinem Vorgesetzten gerufen, diesem mitteilen lassen, er habe heute seinen Denktag und sei nicht zu sprechen. Gegen Kooperationsanforderungen können nur institutionalisierte Ausreden schützen. Diese aber können sehr wohl geschaffen werden, z. B. in Form von sitzungsfreien Tagen oder besser sitzungsfreien Wochen, die in einem je nach Bedarf festgelegten zeitlichen Rhythmus regelmäßig wiederkehren und dann in die individuelle Arbeitsplanung einbezogen werden könnten.«

233 Luhmann 2003, 66.

234 Luhmann 2013, 231.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> »Die Thematisierung von Achtungsbedingungen ist ein gefährliches Unterfangen, weil sie Identität einbezieht und so auf eine Ja-/Nein-Alternative zutreibt. Dementsprechend wird moralisierte Kommunikation sehr rasch unbeantwortbar.«[235]

Daher wird versucht, der Empfehlung Luhmanns zu folgen, dass Moral nur funktionsfähig bleibt, »wenn sie ihr eigenes Normativwerden zügeln kann«.[236] Dies wiederum gelingt vermutlich am ehesten im Rückgriff auf den Kulturbegriff. »Offenbar eignet sich der Begriff Kultur, jede Heterogenität zusammenzufassen.«[237] Kultur meint »alles, was der Entfaltung von Paradoxien dient«.[238] Hiervon profitiert auch die Redeweise vom Qualitätsmanagement als Modeerscheinung. Solche Managementmoden, so lautet die Beschwörungsformel, änderten sich laufend. Dies ist zwar richtig, verkennt aber »die Verbindlichkeit des Vorübergehenden«.[239] Dass das Qualitätsmanagement als Ersatzform für Stabilität entlarvt wird, bedeutet noch lange nicht, dass in instabilen Zeiten auf solche Stabilisierungsillusionen verzichtet werden könnte. Es wechseln die Namen, es wechseln die Methoden, aber es bleibt die funktionale Äquivalenz der Kontrollverfahren als Motor der organisationalen Unsichterheitsabsorption. Auch jede Organisationskultur (die es wegen ihrer Oszillationsfunktion eigentlich nur im Plural geben kann) lässt sich verstehen als »Börse«, an denen derart variable und zugleich funktional stabile Tauschwerte als »Optionen für Paradoxieentfaltung gehandelt werden«.[240] Die Organisationsethik bekommt dies heute vornehmlich in der Thematisierung von Netzwerkkulturen und den Bedingungen ihrer Reproduktion zu Gesicht.

7.4.1 Heterarchische Netzwerke

Netzwerke von und in Organisationen eröffnen »Dispositionsspielräume« und lassen sich »von Vorgaben nicht beeindrucken«.[241] In Zeiten der Hierarchiekrise, in denen entdeckt wird, dass die Macht nicht nur oben in den Chefetagen sitzt, demnach also nicht nur mit Überwachung, sondern auch mit »Unterwachung«[242] zu rechnen ist, gewinnen Netzwerke besondere Attraktivität.[243] Sie sind Ausdruck der Heterar-

235 Ebd., 147.
236 Ebd., 148.
237 Luhmann 2006a, 197.
238 Ebd., 200.
239 Zu den Paradoxien der Mode als »kopierte Originalität« Esposito 2004, 27.
240 Luhmann 2006a, 201. »Entfaltung der Paradoxie heißt: Wiedereinführung von Identitäten, die ein weiteres Operieren ermöglichen« (ebd., 200)
241 Baecker 2008b, 91.
242 Luhmann 1969, zit. n. Kühl 2011, 173.
243 Vgl. dazu grundlegend Powell 1990, Nohria u. Eccles 1992, White 2008, Stegbauer

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

chie, also in Analogie zu »nervösen« Netzwerken[244] Ausdruck der Selbststeuerung der Organisation, die deshalb wechselnde Machtzentren braucht (Expertisen, gate keeper). Die Hierarchie, so Dirk Baecker mit einem passenden Bild, wird damit nicht überflüssig, sondern flüssig.[245] Sie kann sich allerdings nicht darauf verlassen, Netzwerke steuern zu können. Ein Netzwerk – innerhalb von wie zwischen Organisationen – löst daher im Management leicht Irritationen aus:

> »Es verwandelt Arbeitsteilung und Hierarchie aus Notwendigkeiten, die der Diskussion entzogen werden, in Angebote (Kontingenzen), die man nutzen kann oder auch nicht.«[246]

Organisationen leben von (der Illusion) ihrer Steuerung, Netzwerke von Beobachtung.[247] Erneut stößt man damit auf den Begriff der losen Kopplung als Tendenz, auf Konditionalprogramme und strikte Zielvorgaben zu verzichten und stattdessen auf die Fähigkeit von Netzwerken zur Selbstorganisation zu vertrauen. Kontrolle wird zunehmend gedacht werden müssen als »Selbstkontrolle« und damit »als ökologische Kontrolle im Netzwerk«:

> »Und die Bemühungen um *Evaluation* stellen sicher, dass einzelne … Einheiten jene Befähigung zur Selbststeuerung erhalten können, die mit Netzwerkformen der Fremdsteuerung kompatibel sind, wobei auch hier gilt, dass die Arbeit an den Kriterien, an denen man sich messen lassen will und muss, bereits jenen Schritt zur Systemrationalität enthält, die es erlaubt, die Selbstkontrolle als ökologische Kontrolle im Netzwerk der unterschiedlichen Umwelten der einzelnen organisatorischen Einheiten zu entfalten.«[248]

Für Qualitätskontrollen in Netzwerkorganisationen[249] bedeutet dies, von der klassischen Zielkontrolle (Qualität der Zweck-Mittel-Relationen) nicht etwa gänzlich abzulassen, aber stärker auf die Qualität von Innen/Außen-Differenzen umzustellen.[250] Postheroisches Qualitätsmanagement beruhigt nicht vordergründig durch Maßnahmen der Qualitätssicherung, die kaum Sicherheit bieten können. Es stört die Routinen und erhöht die Nervosität des Systems durch Rückfragen nach dessen Umweltsensibilität. Qualitätsmanagement und Organisations-

2010, Sydow 2010; darüber hinaus Baecker 2007d, 2008b, 91–95, 2009d, 2010b, Tacke 2000, Karafillidis 2012.

244 Mit seinen Forschungen zu neuronalen Netzwerken hat Warren McCulloch diesen Begriff geprägt; vgl. McCulloch 1945, 89ff.

245 So Baecker 2011b, 8.

246 Baecker 2008b, 92.

247 So ebd., 94.

248 Baecker 2007g, 266

249 Vgl. dazu Kelly 1997 [OA 1994], 259ff.

250 Vgl. Baecker 2011b, 7.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

ethik können auf diese Weise arbeitsteilig vorgehen: QM orientiert sich an den Daten der Vergangenheit und arbeitet mit dem und am kollektiven Gedächtnis der Organisation. Die Organisationsethik knüpft daran an und fragt nach Konflikten und nach den Opfern aktueller Differenzsetzungen. Wie können in der konkreten Organisation mit ihren spezifischen (Kontroll-)Kulturen Reflexionsarenen aussehen, in denen Heterarchie und Multiperspektivität gepflegt und auf dieser transdisziplinären Basis Zukunftsszenarien entwickelt werden können, die ihre eigene Kontingenz mitzudenken in der Lage sind?

> »Führung bewegt sich in einem Netzwerk, das verschiedene hierarchische Positionen auf der einen Seite$_7$ und verschiedene Sachfragen und Zeithorizonte auf der anderen Seite (Ressourcen, Personal, Organisation, Steuerung, Marketing, Strategie) miteinander kombiniert und gegeneinander im Hinblick auf Durchsetzungschancen von Kontrollversuchen abwägt. Dieses Netzwerk verknüpft Kontrollversuche, deren Einstiegsbedingung die Bereitschaft ist, sich von denen, die kontrolliert werden sollen, im Gegenzug auch kontrollieren zu lassen. Einflusschancen werden gegen Abhängigkeitsbereitschaften getauscht und laufend daraufhin geprüft, ob der eine dabei nicht besser fährt als der andere. Dies gilt für Personen, Ressourcen, Institutionen und Aktivitäten gleichermaßen. Sie alle müssen, um im Netzwerk der Führung eine Rolle spielen zu können, ihre Dominanz aus ihrer Abhängigkeit heraus entwickeln.«[251]

Wenn Organisationen sich zunehmend auf Heterarchie einstellen, muss dies auch Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement haben. Die Identität der Organisation und ihres Managements lässt sich damit nicht mehr statisch verstehen, sondern eher als Tanz um eine verlorene Mitte, als Oszillation zwischen Kontrollverfahren als Möglichkeit zur Reduktion nicht zuletzt auch *sozialer* Komplexität in Organisationen einerseits und den Chancen der Komplexitätssteigerung durch die Störung etablierter Kontrollroutinen andererseits. Was dabei sich durchsetzen kann, bestimmt schon lange nicht mehr die Hierarchie, sondern das fragile Netzwerk der an den verschiedenen Kontrollsystemen Beteiligten. Auch hier gilt die Parasitenweisheit: »Die Positionen vertauschen sich, Rollen und Kontrollen wechseln«.[252]

> »Duale und Dyaden konstituieren keine Netzwerke, sondern Beziehungen auf der Suche nach Verknüpfungen. Netzwerke integrieren (das heißt: reduzieren Freiheitsgrade), indem sie jede denkbare Zweierbeziehung auf etwas Drittes beziehen. Der, die oder das Dritte regelt, was die beiden voneinander zu erwarten haben.«[253]

251 Baecker 2011b, 263.
252 Vgl. Serres 1987, 86.
253 Baecker 2011b, 264.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Künftig voraussichtlich verstärkt »notwendige« Netzwerke der Kontrolle lassen sich nicht »machen« oder planen. Sie entziehen sich managerieller Steuerungseuphorie. Sie werden vermutlich neue »Kontrollprofile« und »Maßzahlen zweiter Ordnung«[254] entwickeln müssen. Es keimt ›‹der Verdacht, dass wir Messgrößen der organisationalen Spuren dieser reflexiven Selbstinformation (self-intelligence) des Systems durch seine privilegierten Teilnehmer werden einbauen müssen.«[255]

> »Die moderne Organisation der Buchdruckkultur der Gesellschaft ist im Wesentlichen als ein formalisierter Apparat zur Sicherstellung von Standardroutinen *(standard operating procedures)* zu verstehen, die in einem durchaus nicht immer trivialen Verhältnis zur Hierarchie und zum Arbeitsfluss *(workflow)* stehen. Die ›nächste‹ (Peter Drucker) Organisation der Computerkultur der Gesellschaft wird als eine Organisation zu verstehen sein, die nicht mehr mit dem Problem kämpft, diese Routinen innovativ zu verändern, sondern die stattdessen über Routinen der Innovation verfügt.«[256]

So wird sich auch die Organisationsethik mit der anspruchsvollen Oszillation von Identität und Kontrolle beschäftigen müssen, die Harrison White in seiner Netzwerktheorie identifiziert hat. Wie schaffen es Organisationen, »mit bestimmten Kontrollversuchen *in* gewissen Momenten und *für* gewisse Momente Halt zu finden, also den Kontrollversuchen anderer Identitäten zu trotzen« und mit diesen »flüchtigen Identitäten« zu bestehen? Identität jedenfalls ist nach White »nichts anderes als eine Kontrollzumutung und jegliche Kontrolle ein Identitätsangebot«.[257] Statt von Grenzen spricht White von Interfaces. Und »Organisation wird aufgelöst in ein Netzwerk von Disziplinen«,[258] die sich als *interface* (basierend auf Konfrontationen), *arena* (basierend auf Exklusion) oder *council* (Interpenetration ermöglichend) beobachten lassen. Die dynamisierende Wirkung dieser Betrachtung wird sich zeigen müssen.

7.4.2 Quality (De-)Gendering

Während die Frage nach dem sozialen Geschlecht in Organisationen und Netzwerken mittlerweile ein weites Forschungsfeld[259] eröffnet hat,

254 White 2011, 32, 34.
255 Ebd., 37.
256 Baecker 2011b, 328.
257 So Karafillidis 2011, 51 im Anschluss an White.
258 Karafillidis 55; vgl. White 2008, 313f.
259 Vgl. dazu als Einführung v.a. Müller, Riegraf, Wilz 2013 sowie Aulenbacher, Fleig, Riegraf 2010; Wilz 2002; als Einführung in die Geschlechtersoziologie Heintz 2001 sowie Aulenbacher, Meuser, Riegraf; zur feministischen Epistemologie Harding 1991; Singer 2005; Hark 2005; Meyer 2013; zur systemtheoretischen Gender-Forschung Runte 1994; Teubner [2001] 2008; Kieserling 1995; Pasero u. Weinbach 2003; Kampmann, Karentzos, Küpper 2004; Weinbach 2004; Weinbach 2006; Wille 2007; zur gendersensiblen Ar-

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

ist Qualitätsmanagement eher Brachland geblieben, abgesehen von wenigen hoffnungsvollen Ausnahmen, vor allem im Gender Mainstreaming an Hochschulen.[260] Ich beschränke mich hier weiterhin auf eine systemtheoretische Perspektive, allerdings ohne die Polemik Luhmanns zu teilen.[261] Demnach lässt sich als Code der Frauenbewegung die Unterscheidung von Frau und Mann beobachten, und die Forderung nach Gleichstellung als ihr Programm. »Kriterien des Richtigen werden erst auf der Ebene der änderbaren Entscheidungsprogramme festgelegt.«[262] Wer nun die Einheit dieser Unterscheidung beobachten will, stößt zwangsläufig auf »Gender-Paradoxien«.[263] Von daher kann es nicht verwundern, dass der Gender Trouble auch bisweilen als lähmend erlebt wird: »Die Selbstreferenz ist eine zweischneidige Waffe: Die Blindheit des beobachteten Beobachters wird zur Ohnmacht des beobachtenden Beobachters.«[264]

Mit der systemtheoretischen Genderforschung wird davon ausgegangen, dass Organisationen und Funktionssysteme strukturell blind sind für Geschlechterdifferenzen, dass also deren Thematisierung nur über Programme der Organisation gewährleistet werden kann.[265] Damit ist keineswegs »nur« die Quotenfrage gemeint, die durch eine »eigentümliche Ambiguität zwischen Emanzipation und Paternalismus«[266] gekennzeichnet ist. Darüber hinaus geht es um die Frage, was Qualitätskontrollen insgesamt leisten können, wenn es darum geht, das Weibliche als den blinden Fleck der männlichen Sicht auf Organisationen zu beobachten und dadurch dazu beizutragen, »die Autonomie der weiblichen Perspektive als Beobachtung zweiter Ordnung«[267] zu sichern.

beitssoziologie Wetterer 1995; Aulenbacher, Funder u.a. 2007; zur geschlechtersensiblen Organisationsforschung Halford u. Leonard 2001; Pasero 2003; Burbach u Döge 2006; speziell zur Methodik Mills u. Tancred 1992; Aulenbacher u. Riegraf 2009; speziell zur Rationalisierung Aulenbacher u. Siegel 1993 u. 1995; zum Management als Männerbund Doppler 2005; Schwarz 2007; zur »ethischen Gewalt« Butler 2007; zum Streit um eine »weibliche Moral« Horster 1998; zu Geschlechterverhältnissen in Netzwerken Pasero u. Priddat 2004.

260 Vgl. dazu Roloff 2002; Becker-Schmidt 2006.

261 Vgl. Luhmann 1988a, auch in: Pasero u. Weinbach 2003, 15–62. Tatsächlich handelt es sich sowohl für die Systemtheorie wie auch die Genderforschung um eine verpasste Gelegenheit, sich differenztheoretisch anzuregen. Dies wird mittlerweile nachgeholt; vgl. etwa Pasero u. Weinbach 2003; Kampmann, Karentzos, Küpper 2004; Weinbach 2004, 2006. Auffällig bleibt die stark polemogene Wirkung von Ethik, Geschlecht und Diskurs im Werk von Niklas Luhmann.

262 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 47. »Deshalb entsteht in nie zuvor gekanntem Ausmaße Organisation.« (ebd.)

263 Vgl. dazu sowie als Einführung in feministische Forschung Lorber 1999.

264 Esposito 2003, 67.

265 Vgl. dazu Nassehi 2003a, 84: »Die Codierungen der Funktionssysteme sind letztlich unsensibel und indifferent für geschlechtliche Unterscheidungen.«

266 Esposito 2003, 68.

267 Ebd., 72.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

In der segmentierten Gesellschaft repräsentierte der Mann die (gottväterliche) Ordnung. Diese Paradoxie, dass ein Teil das Ganze repräsentieren sollte, musste verborgen werden durch die Absicherung dieser Asymmetrie in »naturgemäßen« Begründungen (behauptet wurden körperliche Stärke, geistige Überlegenheit und göttlicher Wille).[268] Erst in der Moderne werden solche Segmentierungen und Stratifikationen verdächtig; männliche Repräsentationsansprüche lösen ambivalente Reaktionen aus und erhalten zunehmend Konkurrenz. Umso auffälliger und konfliktärer erscheint die Tatsache, dass auch in funktional differenzierten Gesellschaften Geschlechterdifferenzen fortbestehen, wenn auch in wechselnden Konstellationen.[269] Auch wenn Frauen in Führungspositionen immer noch vielfach unterrepräsentiert und dafür in bestimmten (»sozialen«) Berufen deutlich überrepräsentiert sind, konstatiert die geschlechtssensible Organisationsforschung eine neue Dynamik und ein »Ende der Eindeutigkeiten«.[270]

> »Aus dieser Perspektive relativieren sich zwei in der Frauen- und Geschlechterforschung lange Zeit dominierende Sichtweisen: Zum einen wird die Gleichsetzung von Feminisierung von Arbeitsbereichen mit deren Abwertung aufgegeben und zum anderen wird die selbstverständliche Gleichsetzung von Organisationshierarchie und Geschlechterhierarchie infrage gestellt. Von generalisierenden Aussagen über ›die‹ Organisationen und ›das‹ Geschlechterverhältnis in Wandlungsprozessen gelangen wir so zu Aussagen über die Bedingungen, unter denen in verschiedenen organisationalen Kontexten Gestaltungsoptionen, aber auch alte und neue Barrieren für Frauen – genauer: für bestimmte Gruppen von Frauen – sichtbar werden.«[271]

Die Kategorie Geschlecht verliert damit also nicht an Bedeutung. Sie wird aber zunehmend auch in Organisationskontexten differenziert und in Verbindung mit anderen Unterscheidungen verwendet, »die Ungleichheit generieren und Erfahrung strukturieren können.«[272] Die Entwicklung dieser transdisziplinären Dynamisierung der Genderfor-

268 Nassehi 2003a, 85: »Die Paradoxie der Asymmetrie der Repräsentation – Teil und Ganzes zugleich zu sein – wurde aufgelöst durch Hierarchisierung, also durch Vermeidung von Geltungsansprüchen auf Gleichheit.«

269 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 32f. sieht darin ein neues Paradox. »Das alte Paradox lautet: wie ein System in sich selbst nochmals vorkommen könne, und es wurde durch den Begriff der Repräsentation aufgelöst. Die dadurch bedingten Asymmetrien werden heute vor dem Hintergrund einer Norm der Gleichheit kritisiert. Aber diese Norm invisibilisiert ihrerseits ein Paradox, nämlich das Paradox der Ununterscheidbarkeit des Unterschiedenen.« Gleichheit wird »zum Reformziel«. »Ihr Paradox wird in die Zukunft ausgelagert« (ebd., 33).

270 So Peinl 1999, 131.

271 Kuhlmann, Kutzner, Riegraf, Wilz 2013, 517.

272 Ebd., 498.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

schung lässt sich am Diversity Management studieren.[273] Im Mittelpunkt des Interesses stehen auch hier »der Wandel von Organisationen und die hierin eingelagerten Möglichkeiten, differenzkonstituierende Prozesse zu durchkreuzen«.[274] Auch wenn sich »Managing Diversity« vielfach noch »als ›blinder Fleck‹ des strategischen Managements«[275] erweist, haben inter- beziehungsweise transdisziplinäre Praxiskonzepte hier zunehmend an Bedeutung gewonnen, allerdings vielfach ohne Rücksicht auf erkenntnistheoretische Probleme der Gender-Paradoxien. Dabei ist davon auszugehen, dass solche Konzepte des Diversitätsmanagements und des Gender Mainstreaming am ehesten auf Akzeptanz stoßen, wenn es ihnen gelingt, die eigenen Paradoxien geschlechtssensibel zu entfalten, also durch weniger schmerzhafte Unterscheidungen mindestens abzufedern, wenn nicht zu ersetzen.

Gendersensibles Qualitätsmanagement wird sich an diesem Differenzierungsprozess umso eher beteiligen können, als es der Organisationsethik gelingt, die Chancen und Grenzen dieser Differenzierung zu moderieren. Auch in der Perspektive der Selbstbewertung stellt sich die Frage: »Unter welchen Umständen und zu welchen Zeitpunkten sind Organisationen überhaupt in der Lage, das Thema aufzugreifen?«[276] Eine systemkritische Analyse wird hierin auch eine Anfrage an die Qualität des Qualitätsmanagements entdecken.[277] Welchen Beitrag leistet etwa das Qualitätsmanagement, die blinden Flecke der etablierten Qualitätskategorien und damit auch die Verteilung der Definitionsmacht in Organisation aufzudecken?

> »Macht zeigt sich als dialektische Beziehung …, als Verfügung über relevante Ressourcen, als Möglichkeit der Kontrolle von Unsicherheitszonen und als Definitionsmacht, (mit)bestimmen zu können«.[278]

Selbst für das Phänomen des Glasdeckeneffekts können über ein Monitoring von (fehlenden) Veränderungen dauerhaft Störungen der Organisationsroutine erzeugt werden, allerdings ohne Gewähr für Verbesserungen (Determinationserfolge). Hier lässt sich freilich auch am besten nachvollziehen, weshalb die Organisation auch durch gut gemeinte Reformen der Gender-Paradoxie nicht entrinnen kann. Zwar sind neue

273 Vgl. dazu Bendl, Hanappi–Egger, Hofmann 2012.
274 Kuhlmann, Kutzner, Riegraf, Wilz 2013, 497.
275 Pasero 2004, 159.
276 Kuhlmann, Kutzner, Riegraf, Wilz 2013, 511.
277 Vgl. Reitinger 2008; Reitinger u. Ukowitz 2014.
278 Kuhlmann, Kutzner, Riegraf, Wilz 2013, 504. Die Autorinnen vermuten im Anschluss an Riegraf 1996, »dass im mikropolitischen Feld innerbetrieblicher Aushandlung die Definitionsmacht über das, was in Entscheidungsprozessen als aushandelbar gilt und was als (nicht politisch verhandelbarer) Sachzwang gesetzt wird, zwischen Männern und Frauen ungleich verteilt ist – und zwar auf der Basis ihrer außerorganisatorischen Positionierung und ihrer niedrigeren hierarchischen Positionierung in Organisationen«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Netzwerke möglich, die die alten »Männerbünde«[279] im Management kritisch hinterfragen und neue Reflexionsroutinen etablieren können.[280] Diese stoßen jedoch schnell an Grenzen, wenn die »Schmerzschwellen« der Hierarchie erreicht sind.[281] Wenn aber stratifikatorische *class ceilings* in Kombination mit segmentären *class walls* dauerhaft den Zugang zum Fahrstuhl bis in die Etagen des *senior management* verhindern,[282] lohnt es sich womöglich, auch noch die Wirkung anderer Unterscheidungen zu kontrollieren. Damit wird einem Vorschlag Luhmanns gefolgt, »den Leitfaden der Beobachtung nicht in den Zielen, sondern in den Unterscheidungen zu finden«[283] und darin zugleich die Möglichkeit gesehen, an Überlegungen zur Semiotik des Weiblichen anzuschließen, wie sie Eva Meyer mit der Unterscheidung von »Zählen und Erzählen« entwickelt hat.[284] Bereits Judith Butler hatte ja empfohlen, im Gender Trouble die Paradoxie der Unterscheidung zu entdecken und deshalb allen Unterscheidungen, auch der zwischen Frau und Mann, einen Hinweis auf die Selbstreferenz dieser Unterscheidungen beizufügen, also der Paradoxie mit Ironie zu begegnen.[285]

Die erkenntnistheoretische Kernfrage lautet demnach, wie es gelingen kann, Asymmetrisierungen weder zu beseitigen noch zu verabsolutieren, sondern in ihrer Funktion als Entparadoxierung zu verstehen. Auch eine andere Hierarchie bleibt Hierarchie. Die Asymmetrie wird umgekehrt, der Kontext der Hierarchie bleibt. Eine Alternative könnte darin bestehen, die zur Reproduktion von Anschlussfähigkeit notwendigen (minimalen und reversiblen[286]) Asymmetrien zu erhalten, aber in der Wahl der Asymmetrien zu oszillieren, also »zur Asymmetrisierung einer Unterscheidung zu kommen, ohne dass die Asymmetrie zu ungleichen Wertungen verdickt werden muss«.[287] Dies genau wäre der Vorteil von Heterarchie: Keine andere Hierarchie, die nun ebenso einseitig Frauen

279 Vgl. dazu Doppler 2005, Schwarz 2007.

280 Baecker 2003a, 138: »Jede Interaktion innerhalb einer Organisation vermag die Tatsache, dass die Interaktionsteilnehmer in der Organisation hierarchisierte Positionen einnehmen, nach Bedarf zu neutralisieren oder zu betonen. Beide Möglichkeiten sind kopräsent, und damit ist die Interaktion innerhalb der Organisation prinzipiell bistabil.«

281 Weder die Hierarchie noch das Geschlecht, so vermutet Baecker 2003a, 138, lässt sich in Organisationen absolut neutralisieren. Die Neutralisierung reicht jeweils bis an die »Schmerzschwellen …, jenseits deren der Verzicht auf die Attribution der geschlechtlichen Identität und der hierarchischen Position unzumutbar wird«. Möglicherweise lassen sich solche Grenzen durch Moderation der Organisationsethik verschieben?

282 Vgl. Ohlendieck 2003, 183.

283 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 56.

284 Vgl. Meyer 2013 [EA 1983].

285 Vgl. Butler 1991, 25ff.; dazu auch Nassehi 2003, 88.

286 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 20: »Schließlich ist zu beachten, dass anschlussfähige Unterscheidungen eine (wie immer minimale, wie immer reversible) Asymmetrisierung erfordern.«

287 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 30.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

bevorzugt, sondern wechselnde und wechselseitig kontrollierte Machtpositionen im Netzwerk der Organisation.[288] Strikte Festlegungen weichen losen Kopplungen. »Die Möglichkeit des Wechsels … wird wichtiger als die gegenwärtige Festlegung von Zuständen.«[289] Somit wäre Spielraum gewonnen, zu klären, »welche anderen Unterscheidungen sich mit Hilfe der Unterscheidung von Mann und Frau überhaupt kontrollieren lassen«.[290] Ein solcher Abstand von der Fixierung auf eine Unterscheidung lässt sich durch Beobachtung zweiter Ordnung gewinnen, »die inkompatibel [ist] mit der Vorstellung einer eindeutigen Ordnung und einer einzigen Position, die sie vertritt«.[291]

> »Die Emanzipation von der männlichen Logik gibt es dieser Einstellung zufolge nur dann, wenn es gelingt, die hierarchische Logik, die Logik der asymmetrisierenden Unterscheidungen ganz zu verlassen und dabei trotzdem Operativität zu garantieren: wenn es also gelingt, die Unterscheidung Mann/Frau operationsfähig zu machen, ohne die Hierarchie zu reproduzieren.«[292]

Es wäre also illusorisch, in Organisationen damit zu rechnen, dass nicht auf Hierarchie und damit auf formalisierte Identitäten zurückgegriffen würde; aber es wäre zu pessimistisch anzunehmen, dass diese Identitäten sich nicht verflüssigen lassen. Dirk Baecker verdeutlicht dies am Beispiel des Glasdeckeneffektes:

> »Den Glashimmel durchbricht, wem es gelingt, bestimmte Identitätszuschreibungen und die damit einhergehenden Rollenzuschreibungen zu vermeiden und darin die Mehrdeutigkeit an den Tag zu legen, die als Führungsqualifikation ausgelegt werden kann.«[293]

Die paradoxe Parole könnte demnach lauten: »Using Gender to Undo Gender«.[294] Kompetentes Qualitätsmanagement zweiter Ordnung würde daran erkannt, dass das Gendering, also »das Aktivieren geschlechtstypischer Asymmetrien«,[295] ebenso auf seine riskanten Effekte hin kontrolliert werden müsste wie die möglicherweise ebenfalls riskanten

288 Vgl. zur Begriffsgeschichte McCulloch 1945, Günther 1957, Meyer 2013, Baecker 2011b.

289 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 42. Dies gilt in der funktional differenzierten Gesellschaft grundsätzlich: »Es bewähren sich nun vor allem diejenigen binären Codierungen, die die Asymmetrisierung dadurch abschwächen, dass sie das crossing erleichtern und dem Gegenwert fast die gleiche Bedeutung geben wie dem Hauptwert. Man kann diese Erleichterung als Technisierung bezeichnen. Jedenfalls erfordert sie eine Distanzierung von jeder moralischen Codierung.«

290 Luhmann [1988], heute in: Pasero u. Weinbach 2003, 59.

291 Esposito 2003, 76.

292 Ebd.

293 Baecker 2003a, 140.

294 So der Titel eines Aufsatzes von Lorber 2000, 101ff.

295 Pasero 2003, 120.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Erfolge des »*degendering*«.[296] Bis geeignete Strategien der Paradoxieentfaltung auch in einem spezifischen Quality De-Gendering erkennbar werden, das seine eigenen Paradoxien mitreflektiert, ist es vermutlich noch ein weiter Weg. Die Gender-Paradoxien (»Warum, wenn *gender* sozial konstruiert ist, ist die *gender*-Ungleichheit so schwer auszurotten oder auch nur zu minimieren?«[297]) bleiben der Gesellschaft vermutlich noch eine Zeitlang erhalten. Klar scheint immerhin, dass es ohne neue Netzwerke »keine neue Qualität«[298] geben wird. Und diese neuen Netzwerke werden sich nicht zuletzt dadurch unterscheiden müssen, wie sie mit Gefühlen in Organisationen umzugehen lernen, die offenkundig keine Gefühle haben.

7.4.3 Gefühlte Qualität »zum Denken bringen«

Es könnte fast den Anschein haben, als müsste man nur die in Niklas Luhmanns Systemtheorie prominent ignorierten oder ironisierten Themen beobachten, um die Organisationsethik mit Reflexionsstoff zu versorgen: Dies trifft vielleicht weniger auf Netzwerke, dafür umso mehr auf andere Themen zu: Gender, Gefühle, Exklusionsrisiken, Konsenschancen und die Relevanz moralischer Kommunikation werden erst nach und nach systemtheoretisch rehabilitiert, freilich nicht ohne Risiko, dabei genau jene Erkenntnisgewinne einzubüßen, die Luhmann zuvor der alteuropäischen Harmonisierungstradition und ihrer (latenten) Perfektionierungseuphorie abgerungen hatte. Diese Entwicklungsrichtung kann hier leider nur noch kurz am Beispiel von Gefühlen angedeutet werden.

Die Systemtheorie sieht in Gefühlen »Negations- und Reflexionsblockaden«.[299] Und es gehört »in das moderne Zeitkolorit, Gefühle nicht nur zu haben, sondern sie auch mitteilen zu dürfen und zu sollen – als unbestreitbare Argumente, die gelten, auch wenn sie nicht gelten«.[300] Dies konfrontiert psychische Systeme (das Bewusstsein) mit einer abermals paradoxen Situation: In Organisationen wird immer häufiger über etwas kommuniziert, was Organisationen nicht kennen: Gefühle. Organisationen haben kein Herz und kein Hirn. »[W]eder Wahrnehmungen noch Kognitionen [sind] mögliche Operationen für Sozialsysteme […]. Sie fühlen, sie denken: nichts. Ihre Operationen sind einzig und allein Kommunikationen, die sich selbst nicht spüren können.«[301] Gerade deshalb sind Gefühle als »Immunsystem des

296 So Lorber 1999, 7 im Rückblick.
297 Lorber 1999, 49.
298 Baecker 2003a, 128.
299 Fuchs 2012, 131.
300 Ebd., 128f.
301 Fuchs 2012, 131.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Bewusstseins«[302] für Organisation und Management Risiko und Chance zugleich. Versteht man mit der Systemtheorie Gefühle nicht als Voraussetzung, sondern als »Ergebnis von Attributionsambivalenzen«, kann man ihnen auch für organisationale Kontrollprozesse eine »eigene Intelligenz« zugestehen.[303] »Gefühle gewinnen an Bedeutung, wo Ungleichheiten nicht mehr hinreichend orientieren.«[304] Oder im Anschluss an Talcott Parsons: Moralische Bewertungen lösen Gefühle aus.[305] Kein Wunder, dass also gerade Qualitätsbewertungen gerne als persönliche Schuldzuschreibungen »emotionalisiert« werden und vermutlich auch häufig so motiviert sind. Es wird moralischer Druck aufgebaut, wo man den eigenen Argumenten nicht traut. Gefühle spielen ähnlich wie Werte als »Verbindungsmedium«[306] eine höchst ambivalente Rolle – gerade auch im Qualitätsmanagement. Sie verbergen und entdecken zugleich. Das Gedächtnis der Organisation läuft nicht nur »über intellektuelle Kontrolle«, sondern eben auch über »emotion work«.[307] Die sich zurzeit ausdifferenzierende Organisationsethik ist gerade erst dabei, die Bedeutung dieser Gefühlsarbeit und die Notwendigkeit der Affektkontrolle in Organisationen zu entdecken. Und das Qualitätsmanagement wäre gut beraten, sich auf diese Expedition ins Ungewisse einzulassen. (Bitte jetzt noch einmal mit Gefühl!)

Gefühle können Erkenntnis aber nur dann stimulieren, wenn sie zugelassen und »ins Denken gebracht werden«. Dies zuzulassen wird umso leichter fallen, wenn strukturelle Sicherungsvorkehrungen getroffen wurden, um die Kommunikation von Gefühlen in einem geschützten Rahmen zu ermöglichen, zu begrenzen und die Dosis dieser Kommunikation daraufhin zu kontrollieren, was die Organisation verkraftet. Die Dosierungsfrage des Qualitätsmanagements (Wie viel Kontrolle verträgt die Organisation?) lässt sich von daher auch als Affektkontrolle verstehen: Wie viel Gefühl verkraftet die Organisation? Die Angst vor Enttäuschungsgefühlen wäre jedenfalls auf bei Kontrollversuchen der Organisation ein schlechter Ratgeber, um auf das kollektive Glück von Erfüllungsgefühlen zu verzichten:[308] No risk, no fun, no quality!

302 Baecker 2004d, 5.
303 So Baecker 2004d, 6.
304 Baecker 2004d, 7.
305 Vgl. Parsons 1977, 253; zit. n. Baecker 2004d, 8.
306 Luhmann 1998a, 408f.
307 Vgl. Hochschild 1979.
308 Vgl. Baecker 2004d, 16.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.4.4 Kontrolle der Kontrolle

Organisationsethik lässt sich als Ethik der Anerkennung[309] und als Sorgeethik[310] verstehen. Die Kommunikation von Anerkennung, ob nun von Leistungen oder von Würde, die sich von Bewertungen unabhängig zeigt,[311] bleibt der blinde Fleck jeder Qualitätskontrolle. Wer Anerkennung zu kommunizieren versucht, wird sich eben jenem Risiko aussetzen, das jede Kommunikation von Aufrichtigkeit beinhaltet, nämlich den Verdacht zu wecken, dass etwas dahinter stecken muss. Wer Anerkennung zum Ausdruck bringt, kommuniziert damit zugleich immer mit, dass sie zuvor in Frage stand. Diese Paradoxie lässt sich von Beobachtern der Beobachtungen des Qualitätsmanagements beobachten und auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung als Zweckprogramm entfalten, »das seine paradoxale Selbstdementierung durch die gute Absicht verdeckt«.[312] Jede Kontrolle der »Anerkennungskultur« provoziert Rückfragen nach deren Aufrichtigkeit und verlagert damit »das Paradox in die Kommunikation selber«.[313]

Sensibilisiert durch ihre organisationsethische Alarmierung wird das Qualitätsmanagement der nächsten Gesellschaft mit solchen »operativen Effekten« von Paradoxien, »die Kommunikation ins Oszillieren« zu bringen,[314] besser zurechtkommen. Sie wird sich eingeübt haben in eine eigene Paradoxologie, die die »Obszönität des Fragens«[315] sorgsam vermeiden will und deshalb eine eigene Ästhetik der Kontrolle entwickelt hat, die sich glaubhaft abgrenzen kann von der anästhetischen Wirkung von Qualitätskontrollen.[316] Sie wird das Risiko nicht scheuen, sich mit ihren Fragen unbeliebt zu machen und penetrant zwischen alle Stühle zu setzen: »Was ist aus der Differenz geworden? … Wer sind die Opfer?«[317] Und sie wird dennoch kontinuierlich damit rechnen müssen, von der Praxis aus diesen Theorieträumen gerissen zu werden. Schmerzlich wird sie aus Konflikten lernen, dass es zwar lebenspraktisch wie theorietechnisch äußerst lohnenswert sein kann, Differenzen wertschätzen zu lernen, dass aber zugleich »ein Dauerbeschuss mit Paradoxien sozial

309 Vgl. dazu Honneth 2010a+b.
310 So Heller u. Schuchter 2014, 271ff.; vgl. auch Conradi 2001.
311 Vgl. Kant 1999 [EA 1785/86], 61: »Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes, als *Äquivalent,* gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde.« Vgl. zur »Politik der Würde« auch Margalit 2012, 121ff.: »Das Paradox der Entwürdigung«.
312 Nassehi 2003a, 88.
313 Luhmann u. Fuchs 1989, 110.
314 Ebd., 8.
315 Vgl. dazu Bodenheimer 1985.
316 Vgl. dazu Marquard 2003; Welsch 2010.
317 Luhmann u. Fuchs 1989, 13.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

ineffektiv ist«.[318] Es wird deshalb Zeit, Latenz nicht mehr länger als Defizit zu verunglimpfen, sondern anzuerkennen, »dass die Latenz selbst eine Funktion hat – etwa die Funktion der Verdrängung unlösbarer Probleme«.[319] Aber auch diese Unterscheidung gilt natürlich nicht absolut: Latenzen sind ebenso wenig immer gut wie das Gute latent bleiben muss. Auch der Verdacht bleibt statthaft: »Ich beschäftige mich mit Qualitätsmanagement, damit ich mich nicht mit Qualität beschäftigen muss.«[320] Oder mit noch ausgeprägterer Kontingenztoleranz: »Sinn und Welt sind etwas Unbeobachtbares.«[321]

318 Luhmann u. Fuchs 1989, 94
319 Ebd., 216.
320 Frei nach Elfriede Jelinek: »Ich beschäftige mich mit Kleidung, damit ich mich nicht mit mir beschäftigen muss«; zit. n. Esposito 2004, 32.
321 So Luhmanns »Stellungnahme« in Krawietz u. Welker 1992, 384.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-335, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb