

# Günther Ortman

## Organisation und Moral

### Die dunkle Seite

© Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2010

#### Organisationen sind die mächtigen Akteure der Moderne

Das Recht zu bestimmen, was sein soll, haben in der Moderne Akteure usurpiert, die wir, wären es Menschen, Sonderlinge nennen würden. Korporative Akteure, die großen Organisationen, entscheiden heutzutage über die drei Fragen aller Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Sonderbare Akteure sind es, weil sie, um es vorerst nur an diesem Beispiel anzudeuten, mit besonders vielen Zungen sprechen können, was man ihnen, je nach dem, als Sprachgewalt, Vielstimmigkeit oder Doppelzüngigkeit auslegen kann. Auf die moralischen Fragen »Was soll sein?« und »Was soll ich tun?« geben sie viele, wechselnde, sonderbare Antworten, Antworten, die *ihrer* Logik, einer eigensinnigen Organisationsrason, gehorchen. Diese Antworten zeugen von ganz eigenartigem, besonders selektivem moralischen Vermögen und Unvermögen. Auch das Schweigen vor diesen Fragen zählt zu diesen Antworten. Gern auch verleugnen sie bei Bedarf ihre Existenz als Akteure und schieben moralische Pannen auf »menschliches Versagen«. Manchmal, wenn sich die Pannen zu moralischen Katastrophen ausgewachsen haben, ändern sie sogar ihren Namen, um sich als Adressaten der Zurechnung unsichtbar zu machen. »Ach wie gut, dass niemand weiß, dass ich Rumpelstilzchen heiß'.« Die *KPMG Consulting*, Beratungs-Tochter der *KPMG*, wird den Rumpelstilzchen-Effekt zumindest billigend in Kauf genommen haben. Sie heißt seit 2002, seit dem mütterlichen Desaster mit dem allzu freundlich gewährten Testat für die Bilanz des einstigen Börsenlieblings *Comroad*, der über 90 Prozent seines Umsatzes erfunden hatte (s. u., III.18.5), *BearingPoint* (Jahresumsatz 2008: knapp 3,5 Milliarden Dollar, circa 16.000 Mitarbeiter). Darüber dürfte man dort besonders froh sein, seit es 2006 hieß: »KPMG gerät in Strudel der Siemens-Affäre« (Handelsblatt, 4. 12. 2006).

Von alledem handelt dieses Buch – *nicht* maß es sich an, jene großen moralischen Fragen selbst zu beantworten. Es klammert die Antwort auf diese Fragen zunächst so gut es geht – ganz wird es nicht gehen – ein: in einer ethischen Epoché, die, wie man noch sehen wird, nicht einer Indifferenz geschuldet ist, eher schon einem Respekt vor der Ambivalenz, ja, Paradoxie der Moral und der inhärenten Notwendigkeits- Unmöglichkeit jedenfalls einfacher Antworten. Da den gehobenen Busen für den Blasebalg Gottes auszugeben (Nietzsche 1988c, KSA 6, 178, § 12), überlasse ich anderen. An der Elle einer für gültig erklärten eigenen Antwort kann und will ich – das eben ist die Haltung und die Folge dieser Epoché – die Antworten der Organisationen zwar nicht messen; das hindert indes nicht, von deren Besonderheiten und Absonderlichkeiten, gemessen an gesellschaftsweit etablierten und/oder ihren eigenen

organisationsspezifischen Maßstäben, Notiz zu nehmen: von dem, was Organisationen antworten und verantworten. Eine dieser Besonderheiten, sie betrifft ihr Recht, die eigene Antwort verbindlich zu machen, ist altbekannt: Es ist das Recht des Stärkeren. Seit jeher genießt es einen zweifelhaften Ruf. So entschieden seine moralische Begründung bestritten wird, so entschieden ist die Überzeugung von seiner faktischen Geltung. La Fontaines Fabel *Der Wolf und das Lamm* hat beidem Ausdruck verliehen.

»Des Stärkren Recht ist stets das beste Recht gewesen –  
ihr sollt's in dieser Fabel lesen.«

Das beste Recht, das in der Fabel aber der *böse* Wolf beansprucht, um dem Lamm das Wasser des Baches wegzusaußen, an dem es seinen Durst löschen will. Was bei La Fontaine noch leicht daherkommt, als fabelhafte Anspielung auf die Natur *mancher* Menschen, das war schon bei Plautus (2008, 151: *Asinaria* II, 4) auf *den* Menschen gemünzt und dann erst recht bei Thomas Hobbes – und übrigens, in seinem Gefolge, bei Sigmund Freud – ernst und schwer, und es wurde zum Urteil über die Natur *des* Menschen: *homo homini lupus*. Der Leviathan aber, jener Souverän, der diese menschlichen Wölfe in Schach halten soll, ist schon bei Hobbes als korporativer Akteur konzipiert. (Für viel Genaueres s. Därmann 2009, 80 ff.).

Auf das Recht des Stärkeren haben heutzutage Organisationen wenn schon nicht das Monopol, so doch einen hoch privilegierten Anspruch: E.on und Vattenfall, Microsoft und Google, Banken und Versicherungen, SEC und BaFin, Holdings und Stiftungen, die Bertelsmann-Stiftung und die Gates Foundation (Vermögen in 2007: über 35 Milliarden Dollar, demnächst, wenn, wie geplant, Warren Buffetts Vermögen hinzukommt, mehr als das Doppelte), Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Regierungs- und Non-Government-Organisationen, die Europäische Kommission und die Bundesregierung, staatliche Rechtsproduzenten und *private governance regimes*, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Parteien und Wohlfahrtsverbände, die katholische Kirche und die Organisationen der evangelikalen Fundamentalisten, die *National Rifle Association* und der ADAC, Polizei-, Militär- und Geheimdienstorganisationen, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern und -verbände, Universitäten und Forschungsinstitute, Wissenschaftsorganisationen und Sportverbände, IOC, UEFA und FIFA, Think Tanks, Lobby- und Public-Relations-Agenturen, Rundfunk- und Fernsehanstalten, nationale und transnationale Organisationen wie WTO, Weltbank, IWF. Sie sind die starken, die mächtigen Akteure in einer »society of organizations« (Perrow 1989). Das, nicht nur und nicht so sehr ihre fast zu Tode zitierte Eigenschaft als stahlhartes Gehäuse der Hörigkeit, macht uns heute zu schaffen. Max Webers Metapher, die das Bild eines Prokrustes-Betts evoziert, vielleicht das einer geschlossenen Anstalt, geht an der Akteurseigenschaft von Organisationen, an ihrer Kraft und Macht, die Welt zuzurichten, eigentümlich glatt vorbei: an ihrer konstruktiven und destruktiven Aktivität, ihrer Fixierung auf partielle Zwecke, ihrer Eigendynamik, ihrem langen Atem, ihrer unauffälligen Beharrlichkeit, vor allem aber ihrer Neigung, eigene Funktionserfordernisse und Systemimperative über andere Zwecke und Werte zu setzen, Organisationsrason an die Stelle von Vernunft. Auch wenn sie sich dabei ständig vertun, Fehler machen, Unbeabsichtigtes bewirken, Tohuwabohu statt intendierter Ordnung, manchmal sogar Finanz- und Wirtschaftskrisen: Große Organisationen, besonders, aber durchaus nicht nur, große Konzerne, steuern, was kreucht und fleucht, was wir tun und was wir lassen, was, wo und wie wir produzieren, wo und wie wir arbeiten und wohnen, was und wo wir einkaufen, was wir essen und trinken, wie wir kommunizieren und uns informieren – Google-Ziel laut Firmenprofil: »die Informationen der Welt organisieren« –, wie, wohin und wie weit

wir fahren oder fliegen und, mit einem Wort, was wir erleben und was wir nicht erleben in der Erlebnisgesellschaft. Sie begleiten uns von der Wiege bis zur Bahre. Sie bestimmen auch die Spielregeln, denen das Ganze folgt: die Gesetze, die Verordnungen, die Regulationen, die *codes of conduct*, die Normen und Standards, die organisatorischen Regelwerke.

Ich frage daher nach der Moralität und der Amoralität, die *durch Organisation*, Singular, gestiftet wird und die *Organisationen*, Plural, an den Tag legen. Die üblichen Verdächtigen, Unternehmen und zumal Konzerne, deren Ruf nicht der beste und deren Profitstreben, Gebaren und Einfluss oft kritisiert worden sind (in jüngerer Zeit etwa von Mitchell 2002, Bakan 2005 und Galbraith 2007), zuletzt das Verhalten vieler Banken, Rating-Agenturen und Versicherungen wie der AIG in der Immobilien- und Finanzkrise seit 2007, sind da »nur« ein besonderer Fall. Mein Gegenstand, das organisierte Sozialsystem, ist unscheinbarer, Grau in Grau, scheinbar harmlos, scheinbar nichts-alsnützlich, und jedenfalls *Gesellschaft mit beschränkter Haftung*. (Nicholas Murray Butler, seinerzeit Präsident der Columbia University, hielt die Erfindung der beschränkten Haftung für wichtiger als die Erfindung der Dampfmaschine; sie erlaubte eine weitgehende Externalisierung, *vulgo*: Abwälzung von Kosten auf »die Gesellschaft«; dazu Mitchell 2002, 76 ff.) Ein prominenter Gegenstand in Sachen »Organisation und Moral« bleibt die große Unternehmung und bleibt der Konzern aber sehr wohl – ein besonderer insofern, als die Abhängigkeit von der kapitalistischen Logik, vom Erfordernis, aus Geld mehr Geld zu machen, der spezifische und dominante Systemimperativ dieser Organisationen ist, die auch noch die Kollateralschäden ihres Wirtschaftens so elegant »externalisieren« können. Nicht das für sich genommene Motiv des Profitstrebens, sondern erst sein Aufstieg zum institutionellen Imperativ der Marktwirtschaft und die *via* Organisation und Wettbewerb losgelassene Beweglichkeit, Größe, Kraft und Eigendynamik machen aus Unternehmen potentiell so gefährliche korporative Akteure. Ein moralisches Chiaroscuro, mit schwarzen Konzernen hier, blütenweißen Non-Profit-Organisationen da, ist allerdings nicht, was ich im Sinn habe. Man braucht ja nur an die Ausrichtung, um nicht zu sagen: Verzerrung und Versehrung, der Demokratie entlang der Funktionsimperative von Organisationen namens Parteien zu denken, um zu sehen, dass die *Form der Organisation* auch jenseits von Unternehmen eine eigenständige Wirkmacht entfaltet. Zu Größe und Einfluss multinationaler Konzerne immerhin verweise ich auf den folgenden *Kasten 1*.

### **1. Multinationale Konzerne**

Noch vor zwei Jahrzehnten zählten die Vereinten Nationen etwa 7000 multinationale Unternehmen, heute sind es weit über 45.000. Die 200 führenden Konzerne sind laut dem Washingtoner Institute for Policy Studies so groß und mächtig, dass ihr gemeinsamer Jahresumsatz die wirtschaftliche Gesamtleistung von 182 der 191 Länder der Welt übertrifft. Mehr noch, ihre Wirtschaftsmacht, gemessen am Jahresertrag, ist fast doppelt so groß wie die der weniger wohlhabenden vier Fünftel der Menschheit. Zu den 100 größten Wirtschaftsgebilden der Welt gehören heute mehr multinationale Konzerne als Staaten – 53 an der Zahl.

Laut Rangliste der Global Fortune 500 für das Jahr 2000 liegt beispielsweise der Gesamtertrag von ExxonMobil – gegenwärtig der weltgrößte multinationale Konzern – so hoch, dass er nur noch von den Staatseinnahmen von 22 Ländern übertroffen wird, und Wal-Mart, derzeit an zweiter Stelle, besitzt ein größeres Wirtschaftsvolumen als die Volkswirtschaften von 178 Ländern. Die Wirtschaftsleistung von General Motors ist größer als die von Hongkong und Dänemark, und der Jahresumsatz der Ford Motor Company ist größer als die Staatseinnahmen von Norwegen und Thailand. Der Jahresertrag von Royal Dutch/Shell übertrifft die Staatseinnahmen von Polen und Südafrika, und British Petroleum erwirtschaftet mehr Gewinn, als Saudi-Arabien, Finnland und Portugal im Staatssäckel haben. Ebenfalls zu den Konzerngiganten zählen Mitsubishi, Toyota und Mitsui, deren Jahresumsätze höher sind als die Staatseinnahmen von Ländern wie Israel, Ägypten und Irland.

Gleichzeitig sind die Umsätze und Gewinne der 200 größten Weltkonzerne wesentlich stärker gewachsen als die Weltwirtschaft. Laut Angaben des Institute for Policy Studies stieg der Gesamtumsatz der 200 größten Unternehmen zwischen 1983 und 1997 um 160 Prozent, während ihre Gewinne zusammen genommen sogar einen der moderne Sprung um 224 Prozent machten. Im gleichen Zeitraum wuchs die Weltwirtschaft insgesamt nur etwa halb so viel – um 144 Prozent. Hinzu kam ein regelrechtes Fusionsfieber, das zu einer starken Konzentri-

on von Konzernkapital führte. Allein die Zusammenschlüsse des Jahres 1987 haben einen Wert von 1,6 Billionen US-Dollar – gegenüber 1978 ein Anstieg um 78 Prozent.

Aufgrund dieser Fusionen und Übernahmen konzentrieren sich die weltweite Produktion und Vermarktung in den Händen von immer weniger multinationalen Konzernen. ExxonMobil und British Petroleum-Amoco zum Beispiel kontrollieren mittlerweile weitgehend den Handel mit Rohöl samt seiner Weiterverarbeitung. Vier US-Konzerne (International Paper, Georgia-Pacific, Kimberly-Clark und Weyerhaeuser) beherrschen weltweit die Forstwirtschaft und die Papierproduktion. Gleichzeitig haben riesige Einzelhändler wie Wal-Mart mit Supermarktketten, die eine umfassende Palette von Waren anbieten, ein Netz aus Einkaufsstrassen rund um die ganze Welt gespannt. Und zwei europäische Mischkonzerne, Nestlé und Unilever, kontrollieren einen Großteil der weltweiten Nahrungsmittelproduktion, während andere Markenunternehmen dieser Branche wie General Foods, Kraft, Pillsbury, Philip Morris, Del Monte und Procter & Gamble mittels Fusionen ihre Vermarktungsstrategien global ausgerichtet haben.

Doch die alarmierendsten Veränderungen haben wohl in der Dienstleistungsbranche stattgefunden, wo gewinnorientierte Unternehmen die Kontrolle über öffentliche Einrichtungen wie das Gesundheits- und Bildungswesen und die Wasserversorgung übernommen haben, die zuvor in der Verantwortung von Regierungen und Behörden lagen. Einen Teil des Gesundheitsmarktes haben die großen Pharmakonzerne aufgekauft. Zu den Marktführern der Branche gehört aber ein Unternehmen, das aus dem Zusammenschluss der beiden großen amerikanischen Krankenhausketten Columbia und Health Trust hervorgegangen ist. So entstand das größte kommerzielle Gesundheitsunternehmen der Welt mit einem Jahresumsatz, der den von Eastman Kodak und American Express übertrifft. Unterdessen ist im Bereich des Bildungswesens die New American Schools Development Corporation (NASDC) entstanden, die Unternehmenskapital in kommerziell ausgerichtete Schulen kanalisieren soll. Sie hat es internationalen Konzernen wie AT&T, Ford, Eastman Kodak, Pfizer, General Electric und Heinz ermöglicht, auch in diesem Sektor an Einfluss zu gewinnen.

Nun sind auch die Wasserversorger ins Visier profitorientierter Unternehmen geraten. Zwei internationale Konzerne mit Hauptsitz in Frankreich, Vivendi und Suez, werden bereits als General Motors und Ford Motor Company der weltweiten Wasserbranche bezeichnet. Im Jahr 2001 belegten laut Global Fortune 500 Vivendi und Suez die Plätze 51 beziehungsweise 99. Die beiden Konzerne kontrollieren per Mehrheitsanteil Wassergesellschaften in über 130 Ländern auf allen fünf Kontinenten und versorgen zusammen weltweit mehr als hundert Millionen Menschen mit Wasser.

Quelle: Barlow, Clarke (2004, 114 ff.)

*Das Recht des Stärkeren* – Wenn die Bayer-Tochter *Bayer Materialscience* eine Kohlenmonoxid-Leitung durch den Kreis Mettmann von Dormagen nach Krefeld-Uerdingen legen will, oder die *Airbus AG* in Hamburg eine verlängerte Landebahn durch eine traditionsreiche Obstbauregion, dann finden sich allzu leicht Landtage und Gerichte, die der Sache Gemeinnützigkeit bescheinigen und so allfällige Enteignungen rechtfertigen. Am 21. 3. 2006 etwa hat der nordrhein-westfälische Landtag die »Lex Bayer« beschlossen, das »Gesetz über die Errichtung und den Betrieb einer Rohrleitungsanlage zwischen Dormagen und Krefeld-Uerdingen«.

Die großen Sportverbände reklamieren mit beträchtlichem Erfolg die Sportgerichtsbarkeit für sich. Sie fordern gar, der Förderung des Sports Verfassungsrang zu geben, als wäre dieser nicht weithin – unter ihrer tätigen Mithilfe – zu einem dopinggetriebenen Rennen um das Goldene Kalb degeneriert, von der Tour de France bis Olympia. Das IOC, schreibt die Zeitung, wird vor und während Olympia zur Weltmacht (Näheres im *Kasten 2*). Darin, dass der sportliche Wettbewerb Fairness zur *Funktionsvoraussetzung* hat und daher die systematische Mißachtung der Fairness, getrieben durch ökonomische Interessen, eine selbstnegatorische Tendenz des modernen Sports ist, bildet der Sport nicht etwa, wie man denken könnte, eine Ausnahme, sondern vielmehr ein Paradigma der Moderne – der selbstnegatorischen Tendenz funktionalistischer Moralverdrängung.

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft entscheidet über die Dignität von Forschung und Projekten – mit Bürokratieleffekten, die Thomas Steinfeld in der Süddeutschen Zeitung so zugespitzt hat: Die Forschung wird aus den Universitäten vertrieben (s. *Kasten 3*). Das geschieht unter tätiger Mithilfe von Ministerien, die ihrer eigenen (Spar-)Logik gehorchen und daher, jedenfalls in Deutschland, den so genannten Bologna-Prozess zum unentrinnbaren Gang der Weltgeschichte erklären, einen Prozess, auf den wiederum die großen Wirtschaftsorganisationen, vertreten ganz besonders durch die Bertelsmann-Stiftung, maßgeblichen Ein-

fluss genommen haben. Der Bologna-Prozeß hat, wie hundertfach vorausgesagt, seine vier Ziele – internationale Vereinheitlichung, Mobilität, Studienzeitverkürzung und mehr Wahlfreiheit für Studierende durch Modularisierung – nicht nur nicht erreicht, sondern Reste an Einheitlichkeit beseitigt, die Mobilität erschwert, die Studienzeit verlängert und die Wahlfreiheit weitgehend zerstört. Realisiert indes wurden Einsparziele der Ministerien (durch eine neue Besoldung, Erhöhung der Lehrdeputate u. a.). Es waren dieselben Ministerialbürokratien, die dafür Sorge getragen haben, dass heute in fast allen Bundesländern Hochschulräte die Geschicke der Universitäten bestimmen, in Nordrhein- Westfalen zu 68 Prozent zusammengesetzt aus Externen, von denen die meisten aus »der Wirtschaft« kommen (Süddeutsche Zeitung Nr. 175 vom 29. 7. 2008, S. 6) – mal frischer Wind, mal organisierte Ignoranz, mal Subordination der Forschung und Lehre unter die Interessen dieser Wirtschaft und finanznotgeplagter Ministerien.

## **2. Organisation und Sport: Korruption und Doping**

Es ist per Strafurteil (des Strafgerichts des Kantons Zug vom Juli 2008, G. O.) verbrieft: Mit 90 Millionen Euro schmierte der untergegangene Sportvermarkter ISL allein von 1989 bis 2001 seine windige Klientel; was vorher floss, wurde nicht eruiert. Und die Klientel schweigt eisern. Es sind ja dieselben Figuren, die sich über all die Jahre festgesaugt haben in den Nobel-Etagen des Weltfußballverbands Fifa, im Internationalen Olympischen Komitee und sonstwo. Selbst Funktionärssaurier[e] wie Havelange (Fifa/92 Jahre) und Samaranch (IOC/88) ziehen weiter die Strippen für: die Jugend der Welt. Offiziell testiert das Zuger Urteil ein deutsches Bestechungssystem, kreiert von Adidas-Patron und ISL-Gründer Horst Dassler. Was sportintern eine Binse ist, hatte ISL-Chef Malms offen gestanden: »Die Begünstigung namhafter Persönlichkeiten im Sport zur Förderung sportpolitischer und wirtschaftlicher Zielen stammt aus den Siebzigerjahren. Mit der Tatsache, dass die ISL seit Gründung derartige Praktiken anwandte, wurde ich Anfang der Neunziger konfrontiert.« Nach Dasslers Tod sei die Bestechung »Aufgabe« Jean-Marie Webers geworden. So lief das gesamte Geschäft. Und Schmierer Weber, klar, ist bis heute Stammgast bei Olympia und WM.

Dassler hatte mit Korruption und Erpressung wichtige Verbände umgemodelt, unterhielt eine eigene Turnschuh-CIA. Seine politischen Kreaturen führen den Weltsport bis heute, clever nutzen sie dessen Autonomie. Im Schutze dieser antiquierten Autonomie, die zu Amateurzeiten sinnvoll war, doch für eine moderne Milliardenindustrie wie den Spitzensport grotesk anachronistisch ist, haben sie den Sport in eine Parallelgesellschaft verwandelt, die heute unantastbar ist. Kontrolle üben darin nur die zu Kontrollierenden selbst aus, denen es, was Wunder, gar nicht einfällt, kriminelle Entwicklungen intern zu bekämpfen. Zugleich betreiben sie eine subtile Absicherung des Dopingssystems. Ohne Doping müsste der Spitzensport in vielen Bereichen radikal zurückdrehen. Über ihr (leicht auszutricksendes) Testsystem suggerieren die Funktionäre dem Publikum, sie hätten den Betrug im Griff. Dabei helfen sportaffine Handlanger in der Politik; beeindruckend zu erleben war der ständige Doppelpass jüngst im Sportausschuss, als der im Pharmasumpf dümpelnde Radverband mit Mittelkürzung bedroht werden sollte – und fast mit Stehapplaus verabschiedet wurde.

Der autonome Sport wird zum Zuger Schmierreport schweigen, auch die kruden Ethikkomitees, die er selbst besetzt. Wirtschaft und Politik schweigen ebenfalls, sie suchen nur ihre Vorteile im *peoples business*. Es liegt, just in Krisenzeiten, am Publikum selbst, was es für Sport halten und über Steuern/Gebühren finanzieren will – und wo es die von unkontrollierten Funktionärsrudeln betriebene Trugund Bereicherungsmaschine erkennt, in die weite Teile des Sport längst mutiert sind.

Quelle: Süddeutsche Zeitung Nr. 274 vom 25. 11. 2008, S. 39, von Thomas Kistner

Da mag man vielleicht noch denken: Das sind so die Sorgen privilegierter Professoren. Aber Ratingagenturen entscheiden über die Bonität von Unternehmen, Akkreditierungsagenturen über die Ausrichtung von Bachelor- und Master-Studiengängen, große Wirtschaftsprüfungsunternehmen über die Korrektheit und Solidität von Bilanzen (wobei sie sich mit schöner Regelmäßigkeit bis auf die Knochen blamieren, wie zum Beispiel Arthur Andersen, die an ihrer Verstrickung in fortgesetzte Bilanzfälschungen bei Enron allerdings auch zu Grunde gegangen sind, anders als die KPMG mit ihren Testaten für *Comroad*, VW und Siemens). Parteien entscheiden nicht nur über Gesetze, sondern auch über Landeslisten, über die Besetzung des Bundesverfassungsgerichts und der Rundfunkräte, über Landes- und kommunale, kulturelle, schulische, wirtschafts- und industriepolitische Angelegenheiten, Parteien, von denen Simone Weil 1943 (jetzt deutsch 2009, 14) mit einem Körnchen Wahrheit gesagt hat: Sie seien »eine

Maschine zur Fabrikation kollektiver Leidenschaft« – nun ja, das klingt heute übertrieben –, sie übten »kollektiven Druck auf das Denken« ihrer Mitglieder aus und verfolgten als einzigen Zweck das eigene Wachstum.

Die buchstäbliche Aktualität der Fabel La Fontaines muss man heute nicht unterstreichen: Inzwischen wird Süßwasser weltweit dramatisch knapp. Eine Milliarde Menschen, schätzt die WHO, haben schon heute keinen Zugang zu sauberem Wasser. Jedes Jahr sterben 6000 Kinder an Wassermangel. Und das ist erst der Anfang. Für 2020 sagt die UNESCO eine *ernste* weltweite Wasserknappheit voraus. Längst haben kommunale Organisationen, Unternehmen und Staaten das Wasser als Ware und die Wasserwirtschaft als Wachstumsbranche entdeckt, im Jahre 2000 laut *Fortune* mit einem Umsatz von 400 Milliarden Dollar. Wasserunternehmen und ganze Staaten beliefern ganze Nationen. Sie machen einander, vor allem aber denen das Wasser streitig, die nicht zahlen können. Mit welchem Recht? Das ist umstritten. Ökonomen würden antworten: Nur so, soll heißen, nur wenn Eigentümer daran ein Interesse haben, wird sorgsam und effizient mit dem knappen Gut umgegangen werden. Unnachahmlich hat Lawrence Summers, seinerzeit Präsident der Harvard University, dann Finanzminister unter George W. Bush jr. und nun Berater von Barack Obama, diese fadenscheinige Logik auf den Punkt gebracht: »Noch nie in der Geschichte der Menschheit hat irgendjemand einen Mietwagen gewaschen.« Und heißt es nicht im Volksmund: »It's a rental, don't be sentimental?« Summers aber müsste man fragen, was Eigentum an einem Fluss alles heißen kann, und ob Eigentum im Falle von Flüssen nicht vielleicht weniger segensreich wirkt als bei der Pflege von Autos. Andere, zum Beispiel Maud Barlow und Tony Clarke in *Das Blaue Gold* (2004), verweisen darauf, dass die Wasserknappheit oft erst Resultat eben jenes Wirtschaftens ist, dessen Effizienz nun bemüht wird, um das Recht zur Privatisierung des Wassers zu begründen. Das hieße, es ginge einmal mehr um das mühsam bemäntelte Recht des Stärkeren; die Wölfe der Moderne, die großen Organisationen, hier etwa kommerzielle Lobbyorganisationen wie *Global Water Partnership*, die Weltbank und private Wasserversorger, aber auch kommunale Organisationen, wären wieder einmal dabei, den Lämmern das Wasser abzugraben. Sie sind es, die maßgeblich bestimmen, wie die Antworten auf die Fragen ausfallen, die sich überall aufdrängen: Wem gehört das Wasser in einem See, einem Fluss, im Schnee und Eis, das Grundwasser in Aquiferen? Darf man es kaufen, verkaufen, in Pipelines oder Plastikschläuchen exportieren? Steht nicht jedem ein Recht auf Trinkwasser zu? Dürfen Farmer in den USA Wasserrechte an Städte verkaufen – an kommunale Organisationen? (Dazu Barlow, Clarke 2004, 102 ff.).

### **3. Wo entstehen die großen Bücher?**

#### **Die Forschung wird aus den Universitäten vertrieben**

Nein, sagte der berühmte Soziologe, und der Stolz in seiner Stimme ist nicht zu überhören, er komme gegenwärtig nicht mehr zum Forschen. Auch die Lehre müsse in diesem Jahr zurückstehen. Denn seine Universität sei ja zur »Exzellenz« aufgestiegen. Geld sei jetzt beinahe im Überfluss vorhanden, doch leider sei der Zugriff darauf durch allerhand bürokratische Hürden versperrt. Den größten Teil seiner Zeit verbringe er jetzt daher mit der Gestaltung und Formulierung eines »Exzellenzclusters«.

Auf den Internet-Seiten der Deutschen Forschungsgemeinschaft lässt sich nachlesen, was das bedeutet: Man muss Partner innerhalb und außerhalb der Universität finden, den Forschungsstand dokumentieren, das Konzept erläutern und in seinen einzelnen »Feldern« präsentieren. Man hat darzulegen, auf welche Weise man den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Gleichstellung der Geschlechter fördert. Und schließlich sind für jeden beteiligten Wissenschaftler die fünfundzwanzig wichtigsten Publikationen sowie fünfundzwanzig weitere Qualifikationsnachweise vorzulegen. »Exzellenz« mag unter Umständen mehr Geld für die Forschung bedeuten. Aber erst einmal hat sie, und dies ganz gewiss, mehr Bürokratie zur Folge. Der Soziologe schrieb früher Bücher, und es waren nicht wenige. Einige von ihnen sind nicht nur in der scientific *community* der westlichen Welt bekannt ge-

worden, sondern auch in der Öffentlichkeit. In nächster Zeit wird es zumindest von ihm keine solchen Werke mehr geben. ...

Wo aber entstehen dann die Monographien, von denen ein geisteswissenschaftliches Fach lebt, die Werke, die Themen eröffnen, große Thesen vorstellen, einen Gedanken voranbringen?

So viel ist gewiss: Sie werden immer seltener an der deutschen Universität entstehen. Der geisteswissenschaftlichen Monographie steht ein Schicksal bevor, das die naturwissenschaftliche schon hinter sich hat. In den Naturwissenschaften entstehen zwar nach wie vor zahllose Aufsätze, die Monographien aber werden von Journalisten geschrieben. Dazwischen gibt es noch die Qualifikationsschriften. Doch sie sind elende Zwitter: Formal müssen sie noch Monographien sein, inhaltlich aber haben sie, um den Preis des Scheiterns, den Bürokratismus der Disziplin zu spiegeln – und dieser Bürokratismus ist seit Entstehung der Geisteswissenschaften um die Mitte des neunzehnten Jahrhunderts unablässig gewachsen. Sie vollendet sich nun im Zeichen von »best practice«, »Drittmittleinwerbung« und »Qualitätsmanagement« zur einzigen Form der akademischen Publikation. Wobei von der Forschung außerhalb der »Exzellenzcluster« kaum Rettung zu erwarten ist – hat diese doch, ihrerseits belastet durch den Bürokratismus des standardisierten europäischen Lehrbetriebs, nichts Dringenderes im Sinn, als zur Exzellenz aufzusteigen. ...

Viel ist davon die Rede gewesen, dass »Bologna« wie die Exzellenzinitiative die Einheit von Forschung und Lehre, so sie überhaupt noch bestand, zerstören werden. Zu wenig wurde bislang davon gesprochen, in welchem Maße die jüngste Modernisierung der Universität die Forschung aus der Universität hinaustreibt – sie individualisiert, ja privatisiert sich, sie zieht an die Peripherie des akademischen Betriebs, wofür im Übrigen auch der große Erfolg des Berliner Wissenschaftskollegs ein Indiz ist. Um so zweifelhafter aber ist das, was in den Geisteswissenschaften an »Spitzenforschung« an den Universitäten zurückbleibt: weniger »Exzellenz« als vielmehr »Exzellenzen«: Würdenträger, die sich in der maßlosen Bürokratie der innerakademischen Verteilungskämpfe behauptet und immer wieder durchgesetzt haben – Ordinarien also. THOMAS STEINFELD

(Süddeutsche Zeitung Nr. 182 vom 9. 8. 2007, S. 11)

Ich kann die *causa* »Wasser und Wasserwirtschaft« hier nicht verhandeln. Schon ein simples Pro oder Contra zur Privatisierung wird der Sache nicht gerecht (Frank, Gandy 2006). Dass private Verbraucher, die ihren Rasen damit sprengen, vor allem aber die Landwirtschaft und die Unternehmen frei zugängliches oder öffentlich bereitgestelltes Trinkwasser zu Niedrigpreisen beziehen können, wird jedenfalls nicht mehr lange gut gehen. Wenn der Markt aber versagt, bedarf es der Regulation – und der Organisation, sei es der schwierigen Kooperation zwischen Organisationen der Kommunalpolitik, der Verwaltung und der Wasserwirtschaft, sei es des Einsatzes von Organisationen wie World Watch Institute, World Resources Institute, International Rivers Network, Greenpeace u. v. a. für eine nachhaltige Wasserwirtschaft. Nur neoliberale Puristen würden die Sache allein den segensreichen Kräften des Marktes überlassen. Spielregeln, um das Mindeste zu sagen, tun not. Auch Regulation und Deregulation aber sind zunächst nicht mein Thema, sondern, in Ansehung der Umstände, die Regulation so unerhört schwierig machen, und in Ansehung der unvermeidlichen Lücken jeder Regulation: Organisation und Moral, näherhin: Organisationsmoral.

Gibt es so etwas? Kann es so etwas geben? Können Organisationen verantwortlich handeln? Verantwortlich gemacht werden? Ein Gewissen schlägt ihnen jedenfalls nicht. Und *wenn* sie können – können sie es wollen? Und wie kann ihr »Wollen« erzeugt, forciert und gesteuert werden?

Mich interessiert zunächst nicht, was Organisationen *sollen*. Ich stelle eine Frage, deren Beantwortung dem, wie ich meine, vorausgehen muss: die Frage nach dem moralischen *Können*, nach dem moralischen Vermögen von Organisationen. Sie muss vorausgehen (muss zumindest in rekursiven Schleifen das Sollen einschränken können, das seinerseits Fragen des Könnens aufwirft), weil und sofern gilt: *ultra posse nemo obligatur* – über sein Können hinaus ist niemand verpflichtet. Das müssen wir auch Organisationen zubilligen, die aber einer Fülle widerstreitender Anforderungen ausgesetzt sind (die sie nicht alle, und schon gar nicht alle zugleich, erfüllen können), und die *als Organisationen* mit moralischen *Gefühlen* nicht oder nur insofern aufwarten können, als die Gefühle ihrer Mitglieder das organisationale Handeln leiten. Wenn Gewissen und Gewissenlosigkeit daher keine Eigenschaften von Orga-

nisationen sein können, können dann moralische Verantwortung und Verantwortlichkeit überhaupt solche Eigenschaften sein?

Das ist eine organisationstheoretische Frage, deren Facetten ich in Kapitel II nachgehe. Unternehmensethik, Wirtschafts- und Institutionenethik handeln vor allem von Fragen des *Sollens*. Da hebt so mancher Blasebalg so manchen Busen. Die Hinwendung zur schönen Welt des Sollens gerät leicht zur Flucht aus der hässlichen Welt des Seins. Ich frage lieber erst nach dem Können: Was sind die für ein moralisches *Vermögen* relevanten Eigenschaften von Organisationen? Sind Organisationen überhaupt mögliche Adressaten moralischer Zurechnung, mögliche Träger von Verantwortung? Sind sie so beschaffen, dass wir sagen können, wir nehmen sie in die Pflicht?

Antworten auf solche Fragen sind nicht trivial. Dass sie *in praxi* längst entschieden scheinen – längst machen wir Organisationen für so manches verantwortlich und haftbar –, erübrigt keineswegs eine organisationstheoretische Reflexion und Begründung dieser alltäglichen Praxis. Tatsächlich gibt es genügend Theoretiker, die sich mit einem moralischen Vermögen von Organisationen schwer tun. Manche halten Moral überhaupt für veraltet in Zeiten der Moderne. Sehen wir einmal von denen ab, die ohnehin dem Recht des Stärkeren das Wort reden und daher deren Pflicht als Ableger dieses Rechts auffassen, von den Bodin, Hobbes – »auctoritas non veritas facit legem« –, Mandeville, Carl Schmitt und ihren geistigen Nachfahren, so bleibt immer noch das gewichtige Wort derer, die es ablehnen, Organisationen überhaupt als Akteure, geschweige denn: moralisch zurechnungsfähige Akteure, aufzufassen, Max Weber, Alfred Schütz, F. A. von Hayek, Chester Barnard, James G. March, Herbert A. Simon, um nur einige große Namen zu nennen. Für Simon, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, sind Organisationen bloße Mittel individueller Akteure, nichts als Vehikel, ihre Leiter Busfahrer und die übrigen Mitglieder Fahrgäste, die aussteigen, wenn der Fahrer sie nicht in die gewünschte Richtung fährt. Eine Organisationsmoral kann es dann so wenig geben wie eine Bus-Moral. Auch James Coleman, der als einer der Ersten unter den großen Sozialtheoretikern auf die Problematik der wachsenden Macht korporativer Akteure aufmerksam gemacht hat, sieht große Defizite eines moralischen Vermögens von Organisationen.

In einer gewissen Nähe zu Hobbes und Schmitt steht der Autor der in vieler Hinsicht avanciertesten, geschlossensten, raffiniertesten Organisationstheorie des 20. Jahrhunderts, Niklas Luhmann. Wie diese Alten zeigt er Neigung, Fragen der Moral mit großer Skepsis zu behandeln, als Sache bloßer, bestenfalls funktionaler Deziision. (Allerdings verbirgt sich hinter dieser Skepsis wohl, anders als bei so manchem Epigonen, ein besonders empfindlicher Moralist.) Organisationen und Organisationszwecke haben für ihn geradezu die Funktion, uns von solchen Fragen zu entlasten. Wer das nicht sehe, habe den Sinn von Organisationen nicht verstanden. Es ist in diesem Geiste, dass Helmut und Gerhard Willke (2008, 31) moralische Ansprüche an Unternehmen ablehnen: »Reinventing legitimacy for corporations on a moral basis ... means to propose a premodern type of legitimacy for a post-modern constellation.« Das ist nach dem Geschmack eines von Scheinheiligkeit indignierten Publikums. Ein Luhmann-Schüler gibt dem Affen Zucker mit dem Satz: »Moral ist gesellschaftlich legitimes Mobbing« – und erhält dafür Applaus aus einem akademischen Auditorium, das, geblendet von der Brillanz der Formulierung, der Moralinsäure dieser Klage gar nicht inne wird, und auch nicht des Unterschieds, den es macht, ob man sagt: »Moral ist Mobbing« oder: »Moral hat (oft) die Funktion des Mobbing«. Funktionalisten haben für diesen Unterschied keine Ader. Was Günther Anders als Antiquiertheit des Menschen diagnostiziert und beklagt hat: hier

wird es Programm, unter der Behauptung, Moral sei eine historisch nahezu obsoleete Quelle von Legitimität, eine Quelle, die heutzutage durch Verfahren als ihr funktionales Äquivalent abgelöst – oder abzulösen – sei: Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1997a). (Dass es nichts gibt, »was Unmoralische lieber und leichter gegen Moralische mobilisieren als den Wortschatz der Moral«, hat Anders, 1980, 27, längst gewusst. Moral Mobbing zu nennen, ist – muss man das wirklich erläutern? – eine *moralische* Beanstandung der Moral.)

Die Luhmannianer, versteht sich, profitieren mit ihren witzigen Sottisen wider jedwede Moral nicht zuletzt von unser aller Erleichterung über die moralische Entlastung, die sie im Angebot haben. Sie winken mit moralischen Blanko-Schecks. Das Lachen, das sie ernten, zeugt von unser aller Überforderung durch moralische Ansprüche, denen wir uns ausgesetzt sehen, ohne ihnen ausreichend nachkommen zu können. Es zeugt von einem – und sei es winzigen – Rest an schlechtem Gewissen: von der Freude über die mit leichter Hand gewährte Absolution. Das ist nicht ohne Pikanterie. Als Comedians *zehren* die systemtheoretischen Nach- und Vordenker des Funktionalismus der Moderne von eben jener Moral, der sie unaufhörlich ihre Obsoleszenz bescheinigen, darin ungefähr so modern wie Bernard Mandeville. Auf diesen Alt-Europäer komme ich noch zurück. Es gehört zu den Paradoxien der Moral, dass noch die Aversionen, die sie auf sich zieht, moralisch angehaucht oder durchtränkt sind.

Zu Recht allerdings hat Luhmann immer darauf bestanden, dass Moral nicht die Kraft zur Integration der Gesellschaft zugetraut werden kann – Luhmann sagt: nicht mehr. Er suggeriert damit: früher ging das noch. Das bezweifle ich. So wirkmächtig war Moral vielleicht nie. Immer dürfte gesellschaftliche Integration komplizierter gewesen sein als solche Großformate – Integration *der* Gesellschaft, Moral als *die* Trägerin der Integration – ahnen lassen. Dass die Moral heute *weniger* Integrationskraft hat, zumal innerhalb funktionaler Teilsysteme der Gesellschaft, innerhalb der Wirtschaft, der Politik, des Rechts, der Wissenschaft, ist indes nicht zu übersehen – und bedeutet aber keineswegs eine Obsoleszenz der Kategorie in der Moderne. Es bedeutet nicht, Moral sei für die Funktion gesellschaftlicher Integration entbehrlich geworden oder habe in dieser Funktion bereits abgedankt.

Diejenigen, die glauben, Organisationen seien moralfähig oder jedenfalls moralisch beurteilbar, kommen zu weit auseinanderfallenden Urteilen. Klaus Türk, einer der kritischsten Geister unter den Organisationstheoretikern, hält sie, sehr grob gesprochen, für Teufelszeug. Die Exklusion, die La Fontaines Wolf zu Wege bringt, ist für Türk paradigmatischer Zug *aller* Organisationen. Hans Geser hingegen hat in viel beachteten Beiträgen eine im Vergleich zu Individuen *größere* Moralfähigkeit von Organisationen behauptet. Seine Argumente, die auf dem Felde der Moral die Weber-Simonsche These einer *via* Organisation erhöhten Vernunftfähigkeit der Menschen aufnehmen und ausarbeiten, werden in Kapitel II.6 knapp zusammengestellt und bilden dort die Positivfolie, vor der sich das Kapitel III auf die negativen moralischen Vermögen von Organisationen konzentriert. Wo Geser eine größere Vernunft und Moralfähigkeit von Organisationen herausarbeitet, sichte ich dort, ohne Gesers These zu bestreiten, die ebenfalls gesteigerten Möglichkeiten von Organisationen, Moral zu verdrängen, zu umgehen, zu zerlegen, zu unterminieren, zu verletzen und zu ersetzen. Wo Geser, Gottes Werk preist, da beschreibe ich in Kapitel III und dann auch in IV des Teufels Beitrag zur *raison d'être* von Organisationen.

Das Kapitel IV handelt davon, dass Organisationen eine Entlastung von Moral nicht nur auf den verschlungenen Pfaden der Verdrängung einer bestehenden Moral zu Wege bringen, sondern auch dadurch, dass sie bei der Genese, der Produktion, Definition, Etablierung und,

wenn nötig, auch bei der Umarbeitung von moralischen Anforderungen und moralischen Zu rechnungsweisen überragende Möglichkeiten haben, die sie dazu zu nutzen pflegen, *solche* Legitimationen zu generieren oder zu fingieren, die sich ihren Zwecken und Funktionserfordernissen fügen. Das Kapitel IV endet daher mit Abschnitten über die legitimatorische Kraft performativer Sprechakte und über den eulogischen, lobpreisenden Gebrauch der Sprache – in der Einsicht, dass Organisationen mit ganz anderer performativer Wirkung zu sprechen vermögen als individuelle Sprecher, und dass daher die Analyse organisationaler Sinnkonstitution und Legitimation nach einer linguistischen Wende der Organisationsforschung verlangt, die allerdings ihrerseits nicht machtblind sein darf.

Das ergibt, zusammengenommen, das Bild von Organisationen, die es zu einer Steigerung der Fähigkeit zu verantwortlichem Handeln *und* der Fähigkeit zu unverantwortlichem Handeln bringen, und deren Eigensinn und Interesse, gelinde gesagt, nicht ohne Weiteres in die von Geser erhoffte Richtung treibt.

Das setzt nicht etwa Geser ins Unrecht. Es ergänzt nur sein Bild um die fehlende, die dunklere Hälfte und bekräftigt auf diese Weise sein Anliegen, wie ich es verstehe: Organisationen sind im Vergleich zu uns Einzelnen die Stärkeren. Sie sind es im Guten wie im Bösen. *Locus classicus* für diese Diagnose, die ich hier mit Blick auf ihre Verantwortlichkeit ausbuchstabiere, ist James Coleman (1979), der nicht zögert, Organisationen mit losgelassenen Robotern zu vergleichen, die sich dem Willen und der Kontrolle ihrer Schöpfer entziehen (ebd., 41). Im 19. und 20. Jahrhundert hat eine bedeutende, inzwischen kann man sagen: dramatische Machtverlagerung von individuellen auf korporative Akteure stattgefunden. Organisationen kontrollieren heute die relevanten *Ressourcen* der Menschheit und verfügen über einen gewaltigen, kaum je demokratisch legitimierten Einfluß auf die gesellschaftlichen *Regeln* – auf die staatliche und außerstaatliche Rechtsproduktion, auf Regulation und Deregulation, auf Normen und Standards, auf nationale Verordnungen und EU-Richtlinien, auf *codes of conduct*, Qualitätskriterien und Sicherheitsbestimmungen. Deswegen, und gerade auch, weil sie Schlimmes anrichten können und immer wieder angerichtet haben, liegt es nahe, viel von ihnen zu verlangen. Wenn ihre Möglichkeiten – ihre Vermögen – größer sind, dann sind, so ließe sich ja folgern, ihre Pflichten um ebenso viel größer. Aus ihrer überlegenen Stärke folgte dann nicht das Recht, sondern die Pflicht des Stärkeren.

Heute, da *die Form der Organisation* in der Gesellschaft fest institutionalisiert ist, da wir es als Selbstverständlichkeit betrachten, dass die gesellschaftlichen Funktionen der Produktion, der Dienstleistung, der Erziehung, der (Aus-)Bildung, der Gesundheitsfürsorge, der Versicherung, der Wissenschaft und Forschung von Organisationen übernommen und in organisierter Form erfüllt werden, heute können wir da kaum noch zurück (und können es auch nicht wollen). Wir sind gefangen in der Form der Organisation, in einem organisationalen Lock-In, in das wir unmerklich geraten sind, in gleitender Bewegung. Dass der Zauberlehrling namens korporativer Akteur Eigensinn und Eigendynamik entwickeln und es vom bloßen Mittel zum verselbständigten Zweck bringen würde; dass seine Funktionserfordernisse diejenigen Zwecke bedrohen und schließlich dominieren könnten, um deretwillen er einst gerufen worden war, diese Gefahr war zu Anfang *noch nicht* absehbar und ist heute *nicht mehr*, oder kaum noch, abzuwenden. In dieses Noch-nicht-nicht-mehr, in diese Zeitfalle, sind die Menschen geraten, weil der Köder so lockte: Organisation beschert ungeahnte Effizienz, enorm gesteigerte Vermögen – Fähigkeiten, Ressourcen, Kompetenzen. Das indes hat in eine Konstellation geführt, die ich mit Günther Anders (1980) prometheisch nenne: Wir können mehr – weit

mehr! –, als wir verantworten können. Das hatte Anders noch vor allem auf die *technischen* Möglichkeiten der Menschen gemünzt. Die Menschen stehen in »prometheischer« Scham vor der glitzernden Perfektion, dem glänzenden Funktionieren ihrer Maschinen – und, wie ich nun also ergänze, ihrer Organisationen. Auch unsere *organisatorischen* Möglichkeiten verhelfen uns zu mehr Können, als wir verantworten können. »*Organization matters*«, diese Formel, mit der sich Organisationsforscher in aller Welt etwas mühsam der Relevanz ihres Gegenstandes zu vergewissern trachten, ist die Untertreibung des Jahrhunderts. Vor allem aber macht nicht nur Organisation im Singular, also das Organisieren und die Organisiertheit, einen gewaltigen Unterschied, sondern es sind heutzutage zumal Organisationen im Plural, also die sozialen Systeme als korporative Akteure (mit ihrem Eigensinn), die »etwas ausmachen«: »*organizations matter*«.

Bemühungen um eine Verantwortlichkeit *der Organisationen* können, gewollt oder ungewollt, eine Entlastung der individuellen Akteure nah dem Motto zum Resultat haben: »Zuständig für die Moral ist die Organisation und sind die organisatorischen Regelwerke – ich wasche meine Hände in Unschuld, da ich doch die Regeln getreulich befolgt habe«. Dann hieße es: Organisations- *statt* Individualmoral. Die Einzelnen wären aus eigener Verantwortlichkeit (jenseits bloßer Regelkonformität) entlassen. In diese Richtung weisen so manche theoretische, aber auch so manche praktische Vorhaben. Ich diskutiere die Frage am Ende des Kapitels V, das im Übrigen der Unterscheidung zwischen bloßer Compliance, bloßer Gesetzes- und Regeltreue, und eigener Integrität individueller und korporativer Akteure gewidmet ist.

So sehr ich bemüht sein werde, ohne Moralinsäure auszukommen und Organisationen nur an den Maßstäben zu messen, die sie selbst für sich gelten lassen: Hintergrund meiner Haltung ist die Idee einer responsiven Ethik für Organisationen, wie sie Bernhard Waldenfels (ohne korporative Akteure in den Blick zu nehmen) unter kritischem Rekurs auf Lévinas entwickelt hat, die in einer Achtung und Responsivität vor dem »Anspruch des Anderen« terminiert<sup>1</sup> und das moralische Sollen nicht im Sinne von Prinzipien versteht, sondern als Richtungssinn vernünftiger Praxis vor einem Horizont an Möglichkeiten. Dieser Richtungssinn resultiert daraus, dass wir *in situ* zu vielen dieser Möglichkeiten mit Gründen, wenn auch niemals perfekten Gründen, »nein« sagen können und auch tatsächlich sagen, und diese – bestimmten oder auch ganz unbestimmten – Negationen sodann reflexiv einholen. Kants Imperativ lässt sich als ein Resultat eines solchen, strengstmöglichen Reflexionsversuchs verstehen. Dass er sich in seiner Anwendung ständig wechselnden Kontexten öffnen muss und für seine angemessene Anwendung einer Urteilskraft bedarf, die nicht restlos aus dem Imperativ abgeleitet werden kann, hat Kant selbst gesehen. Darin liegt, je nach Lesart, eine Stärke – eine Offenheit für situative Angemessenheit – oder eine Schwäche – ein Einfallstor für situative Relativierungen. Das gilt, *mutatis mutandis*, auch für Apels und Habermas' diskursethische Prinzipien. Ich gebe einer Ethik und Moral *ohne Prinzipien* den Vorzug, einer responsiven Ethik, die indes einen Teil ihrer Intuitionen und Intentionen mit Kant und auch Apel und Habermas teilt, vor allem die Auffassung, dass der Begriff der Moral untrennbar mit dem der Pflicht verbunden ist. Ich hoffe, dass dies besonders mit Blick auf Organisationen einleuchten wird, die wir weit mehr als bisher in die Pflicht nehmen müssen.