

soziales_kapital

wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit
Nr. 3 (2009) / Rubrik "Thema" / Standortredaktion Graz

Printversion:

<http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/143/203.pdf>

Klaus Posch:

„Sind wir uns über die Theorie im klaren, die unser Handeln leitet?“¹

Anmerkungen zu einer Theorie von Organisationsverantwortung

1. Einführung: einige Fragen zu den gegenwärtigen Theorien von Sozialmanagement

In einer funktionalen Perspektive zielen die theoretischen Konzepte von Sozialmanagement darauf ab, Organisationen unter Bezugnahme auf Prinzipien von Rationalität zu untersuchen und gleichfalls unter Bezugnahme auf Prinzipien von Rationalität Handlungsanleitungen für die managerielle Praxis zu entwickeln. Im Diskurs über die theoretischen Entwürfe und Konzepte von Sozialmanagement sollen diese zunächst beschrieben (exploriert), aber in weiterer Folge auch verglichen werden können.

„Managerielles Denken“ bedient sich dieser oder ähnlicher Formulierungen und verwechselt dabei gerne Wunsch mit Wirklichkeit. Ich deute diese strukturelle Verkennung von Wunsch und Wirklichkeit im „manageriellen Denken“ als Abwehr der grundsätzlichen Skepsis gegenüber Management als Form von Herrschaft, die der Soziologe und Sozialphilosoph Helmut Schelsky bereits 1950 als illegitim desavouierte, „weil die Manager die Konsequenzen ihrer Entscheidung nicht tragen“² Diese Illegitimität von Management als Form von Herrschaft befreit uns allerdings nicht von der Aufgabe, über Management und die Verantwortung von SozialmanagerInnen nachzudenken.

Der Diskurs innerhalb der Management-Literatur ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass eine Reihe von häufig verwendeten und zentralen Begriffen nicht weiter untersucht werden, einer davon ist der Begriff der „Organisation“. Es werden in die Diskussion implizite „Theorien“ über das Phänomen „Organisation“ eingeführt und daraus Behauptungen abgeleitet, die jedoch nicht weiter untersucht werden. Damit wird die Wissenschaftsferne, die wir aus der Sozialen Arbeit kennen, prolongiert und um die Dimension der Forschungsabstinenz ergänzt. Die Management-Literatur in der Sozialarbeit kennt kaum Forschungsstudien und folgt über weite Strecken der literarischen Form des Essays. Dies trifft vor allem auf die systemtheoretisch inspirierte Management-Literatur zu, die sich oftmals wie ein Lehrbuch der Verwaltungslehre oder wie die altprotestantische Dogmatik liest. Auch diese faszinieren bisweilen.

Ihre Rationalitätsgarantien beziehen Managementliteratur und –lehre letztlich an der Messung von Gewinn, i.d.R. monetären Gewinns. Dies wirft für die Theorie des Sozialmanagement allerdings zusätzliche Argumentationsprobleme auf, insofern sich Zweckrationalität im traditionellen Sinne im Bereich des Organisierens von Sozialer

Arbeit nicht so ohne weiteres definieren lässt. Die Unmöglichkeit, Ergebnisse von manageriellem Handeln theoretisch fundiert vorherzusagen, ist das Symptom für Lücken in der Theorie.³

Der Widerspruch zwischen dem Anspruch von ManagerInnen, durch Entscheidungshandeln definierte Ziele mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen, mithin effektiv und effizient zu handeln und ihrer Berufung auf die Luhmannsche Systemtheorie als theoretisches Fundament der Lehre vom Sozialmanagement wirkt bisweilen geradezu abstrus, da sich bekanntlich die Systemtheorie gerade nicht als Handlungstheorie versteht und kein handelndes Subjekt kennt. Dieser Widerspruch ist kein dialektischer und kann als Lehrbuchbeispiel für die Spaltung von Theorie und Praxis gelten.

Woraus bezieht Sozialmanagement aber ihren Glanz? Wohl aus verschiedenen Quellen, ein Teil davon strahlt vom Emanzipationsprozess der Führungskräfte aus der Profession Sozialarbeit mit ihren Komplexitäten und Paradoxien heraus - faktisch als organisatorische Verortung der SozialmanagerInnen an der Hierarchiespitze der sozialwirtschaftlichen Unternehmen und theoretisch-legitimatorisch durch die Heranziehung von „erfolgreichen“ Managementkonzepten aus der Produktionswirtschaft. Die Professionalisierung von Sozialmanagement entwickelte sich als Statusmanagement seiner Träger, den SozialmanagerInnen. Die Sozialarbeit als Profession und Wissenschaft hat bisher wenig davon profitiert.

Ein Beispiel: SozialarbeiterInnen, die in der Führungshierarchie hinaufklettern wird nahegelegt, sich von der Arbeit mit KlientInnen zu verabschieden. Zur Begründung werden unbewiesene Behauptungen herangezogen, wie die Behauptung, dass die Professionalität der Managementaufgabe unvereinbar sei mit praktischer sozialer Arbeit.

Ein weiteres Beispiel: Nach wie vor arbeiten in den obersten Führungsebenen sozialwirtschaftlicher Unternehmen häufig Personen, denen die Praxis der sozialen Arbeit unbekannt und fremd ist. Der Bezug zur Sozialarbeit wird über Theoreme wie Sozialarbeit als Menschenrechtsprofession oder Sozialarbeit als Profession zur Achtung von Menschenwürde hergestellt und eine Verbindung zwischen Sozialmanagement und Sozialarbeit auf höchster Abstraktionsebene konstruiert. Es mangelt jedoch an einer Verständigungsbasis zwischen ManagerInnen und PraxisexpertInnen, und in Krisensituationen gerät die Sozialarbeit mit ihrer aufgrund der Komplexität schwierigen Vermittelbarkeit schnell unter die Räder der zur Simplifizierung neigenden Konzepte des Sozialmanagements. Rationalität symbolisiert sich bloß in abstrakten humanistischen Ideologien mit der Folge, dass Diskurs über die Fraglichkeit von Managemententscheidungen untersagt wird oder verschwindet.

Nach welchen Kriterien entscheiden SozialmanagerInnen, wie können sie ihr Handeln verantworten? Modern sind Ableitungen aus wenig erforschten Konzepten. Das sozialwirtschaftliche Unternehmen wird als „lernende Organisation“ definiert, in der ManagerInnen die Aufgabe haben, „Freiräume auszuweiten und zu nutzen“. Hier grüßt das Konzept einer undialektischen Aufklärung: der gute Herrscher schafft Freiräume für seine Untertanen. Doch wie geschieht das in der Realität? Wer beobachtet das, was geschieht wirklich, und wo werden diese Beobachtungen systematisch mitgeteilt?

Herrschaft bedeutet nicht nur Entscheidung und Anordnung sondern auch Kontrolle. Wer kontrolliert das managerielle Tun? Georg Cleppien⁴ fordert in einem jüngst erschienen Aufsatz die Kontrolle des manageriellen Freiraums durch PraxisexpertInnen der Sozialarbeit und durch ihre KlientInnen. Dem stimme ich jedenfalls zu, doch: wie wäre das möglich? Hier ergeben sich neue theoretische Fragen an die Theorie des Sozialmanagements, die ich als Frage nach der „Organisationsverantwortung“ aufwerfe. Ich werde versuchen, diesen Begriff in drei Schritten zu klären: was können wir unter Verantwortung verstehen? Welche theoretischen Konzepte von Organisation gibt es? Inwieweit ist Verantwortung in diesen Konzepten von Organisation denkbar?

2. Was heißt „Verantwortung“?

Verantwortung gehört zu den zentralen Begriffen der Wissenschaft von der Ethik. Verantwortung, so zeigt bereits die Zusammensetzung des Begriffs, hat etwas mit Sprechen, mit Dialog zu tun: es werden Fragen gestellt, auf die geantwortet werden soll. Die Fragen, die gestellt werden, beziehen sich auf ein Tun, in günstigeren Fällen auf ein Handeln. Befragt werden kann sinnvollerweise nur jemand, der imstande ist, sein Handeln zu beobachten und sich selbst zu verstehen. Dies setzt wiederum voraus, dass eine minimale Fähigkeit zur Selbstdistanzierung gegeben sein muss. Einen Säugling zu fragen, warum er sogleich nach dem Wickeln wieder in seine Windeln „geschissen“ hat, erscheint ziemlich dämlich, einen Vierjährigen zu fragen, warum er in seine Hosen geschissen hat, erscheint schon sinnvoller. Denn es haben sich sowohl sein Sprachvermögen als auch Ich- und Selbststrukturen verändert, sie sind reifer, „komplexer“ geworden. Spätestens seit Freuds Nachdenken über „Massenpsychologie und Ich-Analyse“⁵ müssen wir erkennen, dass unsere Fähigkeiten, unsere Ansichten über Realitäten zu prüfen, gelinde gesagt „schwächeln“, wenn wir uns mit einer Gruppe identifizieren⁶. Gerade was die Fähigkeit etwas zu verantworten betrifft, sind wir als „Teil“ von Organisationen besonders anfällig dafür, alles zu vergessen, was wir als Verantwortungskompetenz gelernt haben. M.a.W. die Tendenz zur Regression in Gruppen führt nicht nur dazu, dass wir in Organisationen häufig so handeln, dass Andere geschädigt werden, sondern dass wir auch nicht imstande sind, dafür Verantwortung zu übernehmen. Auch das ist ein Aspekt der „Banalität des Bösen“ (Hannah Arendt).

Die Fähigkeit, ethisch zu handeln, ist genauso fragil wie die Fähigkeit unser Handeln zu verantworten. Nachdem in der globalisierten Welt zum Vermögen, die äußere Natur zu unterwerfen, das Vermögen hinzugetreten ist, die innere Natur der Menschen zu beherrschen, stellt sich die Frage nach der Verantwortung der Menschen für den Anderen heute noch schärfer.⁷ In Bezug auf die Herausforderungen der technologischen Zivilisation meinte 1979 Hans Jonas in seinem bahnbrechenden Buch „Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation“, dass das „Prinzip Verantwortung“ heute in erster Linie dafür eingesetzt werden soll, zu bremsen, zu schützen, zu bewahren und so eine Entwicklung zu verhindern, die zum Untergang der Menschheit führen könnte. Eine solche Verantwortung ist für die Individuen allein nicht zu bewältigen, sondern muss auch von den Institutionen und Organisationen und im politisch-gesellschaftlichen Bereich erbracht werden. Daher spreche ich von der Notwendigkeit der Organisationsverantwortung. Bevor ich versuche, diesen Begriff zu klären, müssen wir uns durch das Dickicht unterschiedlicher Organisationsbegriffe durchkämpfen.

3. Was heißt Organisation, was organisieren?

„Das Wort *Organisation* ist ein Substantiv, und es ist außerdem ein Mythos. Wenn Sie nach einer Organisation suchen werden Sie sie nicht finden.“⁸ Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit, Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Erfindung und Willkür. Karl E. Weick, der in der Organisationsforschung als einer der bedeutendsten Praktiker und kritischen Theoretiker gilt, räumt mit der gegenwärtig so hypen „Managerialisierung“⁹ ordentlich auf und führt uns zur Frage, wie Organisationen ihre Umwelt und sich selbst verstehen. Die Grundlage des Organisierens besteht nach Weick in der Einigung darüber, was Wirklichkeit und was Illusion ist. In Organisationen findet permanent ein Prozess der Konsensbildung darüber statt, er erfordert ein Gedächtnis und die Fähigkeit zu projizieren. Dieser hat seine Regeln und seine blinden Flecke. Wenn wir über Organisationen sprechen, geht es um Bilder, Vorstellungen und Phantasien. Wie diese entstehen, tradiert und verändert werden, ist beobachtbar und somit kritisch reflektierbar. Insgesamt wird die Fähigkeit, „rational“ zu organisieren und zu planen, bei weitem überschätzt - eine ganze Branche lebt gut von diesen Illusionen, ein Beispiel dafür, dass der Verkauf von Illusionen auch in der aufgeklärten Moderne marktfähig ist und bleibt; die Kirchen waren und sind in dieser Hinsicht gute Lehrmeister.

Ein anderer „Großer“ der Organisationsforschung, Gareth Morgan legte in seinem Buch „Bilder der Organisation“¹⁰ eine Systematik von Bildern vor, die es uns ermöglicht oder zumindest erleichtert, Organisationen mit Metaphern zu deuten und zu verstehen, aber auch zu gestalten und zu managen. Es lohnt sich, sich diese Bilder zu vergegenwärtigen, um das Bild, das man sich selbst von einer Organisation macht, besser verstehen zu können:

3.1 Organisation als Maschine¹¹

Dieses Bild liegt dem größten Teil der Modelle zugrunde, mit denen nach wie vor versucht wird, Organisationen zu verstehen und zu deuten. Ihm liegt die Annahme zugrunde, dass durch festgesetzte Aufgabenteilung, hierarchische Überwachung und detaillierte Regeln und Vorschriften, Präzision, Tempo, Durchschaubarkeit, Beständigkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz einer Organisation gesteigert werden können. Die klassische Managementtheorie baut auf diesen Annahmen ihre Grundregeln auf, als ihr Vater gilt Friedrich der Große, der Erfinder der Militärmaschine. Max Weber beschrieb sie als bürokratische Organisation. Frederic W. Taylor „verwissenschaftlichte“ dieses Bild und vertrat fünf Prinzipien, die sich ohne weiters auf die Arbeitsorganisation von sozialer Arbeit übertragen lassen:

1. Übertrage die gesamte Verantwortung für die Arbeitsorganisation von der Sozialarbeiterin auf den Manager als dem Leiter der Organisation! Die Sozialarbeiterin soll möglichst ausschließlich die Klientenarbeit ausführen, während der Manager für Planung und Kontrolle zuständig ist und den Kontakt zu Klienten und Klientenarbeit meiden soll.
2. Manager, nutze wissenschaftliche Methoden um die effizienteste Methode der Arbeitsausführung zu finden, gestalte die Arbeit entsprechend und lege die genaue Ausführung fest!

3. Wähle die geeignetsten Personen für die vorgeplante Arbeit!
4. Leite die Sozialarbeiterin zur effizientesten Ausführung der Arbeit mittels Schulung, schriftlichen Anweisungen und Weiterbildungsmaßnahmen an!
5. Überwache die Leistung der Sozialarbeiterin über ihre Verpflichtung zur geregelten Dokumentation, um zu gewährleisten, dass sie die vorgeschriebenen Arbeitsabläufe befolgt und die vorgeschriebenen Ergebnisse erzielt werden!

Der zentrale Reiz des Taylorismus ist die Macht, die er den Überwachenden verleiht und mit der sich die Sozialarbeiter unbewusst identifizieren. Hegels Dialektik von Herr und Knecht spricht gleichfalls davon, dass Macht stets der Anerkennung des Herrn durch den Knecht bedarf, um wirksam werden zu können.

Dieses Maschinen-Konzept hat seine Vorteile – auch für die Sozialarbeit, nämlich dort, wo es um die Organisation von Routinen geht –, aber seine Grenzen, wo es gilt, sich mit unerwarteten Ereignissen und/oder mit veränderten Umwelt- und/oder Binnenbedingungen auseinander zu setzen.¹² Letztendlich erwachsen in diesem Organisationsmodell menschliche Probleme, die mit seinen Methoden nicht gelöst werden können.

3.2 Organisation als Organismus¹³

Mit diesem Bild wird angenommen, Organisationen sind offene Systeme, die sich an ihre Umwelt anpassen und über einen „Lebenszyklus“ verfügen. Wie in der Biologie stehen Fragen des „Überlebens“ im Vordergrund, wie überhaupt die Biologie die Bezugswissenschaft dieses Organisationsbildes abgibt¹⁴.

Es geht zunächst darum, dass innerhalb von Organisationen Bedürfnisse entdeckt werden: Maslow z.B., der in der „Humanistischen Psychotherapie“ gern als Grundlagentheoretiker herangezogen wird, unterschied zwischen physiologischen, Sicherheitsbedürfnissen, sozialen, psychologischen und Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung. Organisationen sollen nicht als technische sondern als „soziotechnische“ Systeme verstanden werden. Folglich wurden Konzepte aus der theoretischen Biologie auf menschliche Organisationen übertragen: neben dem bereits erwähnten Begriff „Offenes System“ sind dies die Begriffe Homöostase, Entropie, Struktur, Funktion, Differenzierung und Integration, Anforderungsvielfalt, Äquifinalität, Systemevolution, Emergenz usw. Die Planungstheorie wird umgeschrieben, denn es gibt nicht *den* linearen Weg, eine Organisation aufzubauen: die passende Form hängt von der Art der vorliegenden Aufgabe ab. Anstelle der hierarchischen Befehlsstruktur tritt die Matrixorganisation, das Primat des Handelns wird kleinen Projektgruppen übertragen. Gesucht wird die Nähe zum „Kunden“, von den MitarbeiterInnen wird „unternehmerisches“ Denken und Handeln gewünscht, ein Wertesystem soll sichtbar gelebt werden, auf den Stärken des einzelnen wird aufgebaut, dem Ideal des einfachen flexiblen Aufbaus der Organisation entspricht eine straff-lockere Führung.

Kein Wunder, dass dieses Bild von Organisation in der Sozialarbeit gerne propagiert wird, entspricht es doch oberflächlich betrachtet einigen methodischen Grundsätzen der Klientenarbeit. Als Beispiel sei das Konzept der „strukturierten Offenheit“ von Hans Thiersch erwähnt. Die Stärken dieser Organisationsmetapher liegen in der

Betonung auf Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Umfeldern und auf der systematischen Beachtung der Bedürfnisse der Beteiligten und nicht zuletzt darauf, dass die „Passung“ zwischen Organisation und Umfeld in den Blickpunkt der Aufmerksamkeit rückt. Hier liegt allerdings auch eine der großen Schwächen, denn „Realität“ wird naturwissenschaftlich-konkretistisch konstruiert: es wird unterstellt, dass in der Organisation Harmonie die Regel sei, was nicht weiter verwunderlich ist, wenn zugleich ein Bild von Gesellschaft konstruiert wird, wonach sich jedes Individuum in einem ewigen Konkurrenzkampf befindet, was notwendig sei, um eine Gesellschaft am Leben zu erhalten. Humanistisch orientierte SozialarbeiterInnen propagieren dieses Modell als Gegenmodell zum „kalten“ Modell der Organisation als Maschine. Doch wie nicht anders zu erwarten erstarrte die Metapher von Organisation als Organismus zu einer ideologischen Metapher, in der der Blick auf den Zustand der Beziehung zwischen den beteiligten Größen einem Wunschbild untergeordnet wird. Dem impliziten Naturalismus dieser Metapher entgeht, dass Menschen im Prinzip ein großes Maß an Einfluss und Entscheidungsfreiheit bei der Gestaltung der Welt haben. Dem entsprechend ist es in diesem Modell nicht möglich, Machtfragen diskursiv zu stellen.

3.3 Organisation als Gehirn¹⁵

Ogleich aus der Hirnforschung bekannt ist, dass mit Sicherheit kein künstliches System auch nur annähernd die unglaublich komplexen Fähigkeiten selbst des einfachsten Gehirns erreichen, wird diese Metapher zunehmend häufig verwendet, um Organisationen begreifen zu können. Dabei werden unterschiedlichste Bilder des Gehirns zugrunde gelegt: das informationsverarbeitende Gehirn, das sich über negative Feedbacks selbst steuernde Gehirn, oder das „holografische“ Gehirn, von dem angenommen wird, dass es sich im Laufe der Evolution mittels Redundanzen selbst organisiert und gestaltet, sind Beispiele dafür, mit welcher unterschiedlichen Modellen der Hirnforschung die Metaphorisierung von Organisation erfolgt.

Die Stärken der Gehirnmetapher liegen u.a. darin, dass mithilfe ihrer Strukturen z.B. eine Vorstellung darüber formuliert werden kann, wie sich Organisationen, die sich selbst organisieren und somit innovativ sein können, gestalten. Sie lassen auch Formulierungen darüber zu, wie Organisationen mit unwägbaren komplexen Problemen umgehen oder sich von bürokratischen Kontrollen befreien können. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass mit ihrer Hilfe Verbindungen zu Entwicklungen der Computer- und Mikroprozessortechnologie hergestellt werden können. Dabei wird allerdings dann häufig übersehen, dass durch die Einführung und Verbreitung dieser Technologien Zentralisierung und technische Kontrolle zunehmen und unter der Hand wieder ein mechanistisches Organisationsmodell praktiziert wird, das man eigentlich überwinden wollte. Ideen des kybernetischen Organisationslernens oder der holografischen Selbstorganisation bleiben dann auf der Strecke.

Es gibt noch zwei grundsätzliche Schwächen der Gehirnmetapher: Konflikte zwischen den Erfordernissen des Lernens und der Selbstorganisation einerseits und den Realitäten von Macht und Kontrolle andererseits werden ebenso übersehen wie das Trägheitsmoment der Managermentalitäten. Die Fähigkeit der Menschen, erlernte Haltungen zu verlernen werden überschätzt: die Erfordernisse von Aktivität, Autonomie, Flexibilität, Kooperation, Offenheit und demokratischer Informationssammlung unterliegen den gewohnten Haltungen von Managern, bei denen Passivität, Abhängigkeit, Rigidität, Konkurrenz, Verschlossenheit und

Herrschaftswissen von Seiten der Organisationsführung der Vorzug gegeben wird. Gewohnte Haltungen sind z.B. Ergebnisse von neurotisierenden Initiationsriten, die auch ManagerInnen allesamt durchlaufen haben und auf die sie in Konfliktsituationen in der Regel zurückgreifen. Darin besteht ja auch das Elend der Managerschulungen, bei denen davon ausgegangen wird, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie überflüssig sei.

3.4 Organisation als Kultur¹⁶

Organisationen können auch als kulturelles Phänomen begriffen werden, in denen sich die anomischen Strukturen moderner Kulturen widerspiegeln: die japanische Fähigkeit, aussichtslose Projekte in Angriff zu nehmen findet in diesem Bild ebenso Platz wie die österreichische Fähigkeit, sich in Labyrinthen (vermeintlich) zurecht zu finden.¹⁷ In diesem Verständnis von Organisation werden häufig Bilder hervorgebracht, die aus kulturell weit verbreiteten Romanen entnommen sind: der Manager als „Dschungelkämpfer“ oder als „Löwe“. So wie Kulturen unterschiedlich beschrieben werden können, so werden auch Organisationen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten beschrieben: wie werden Bedeutungen gemeinsam wahrgenommen? Wie kommt es zu einem gemeinsamen Verständnis zu einer gemeinsamen Sinnggebung? So wie in Kulturen werden auch in Organisationen Regeln nicht nur befolgt sondern auch in Kraft gesetzt: Organisationen inszenieren, so die Vertreter dieser Metapher¹⁸, eine gemeinsame Realität: Der Slogan der Bewährungshilfe „Wir sorgen für Sicherheit durch Soziale Arbeit“ stellte einen derartigen Versuch dar.

Eine Stärke dieser Metapher von Organisation besteht darin, dass sie die Aufmerksamkeit auf die symbolische Bedeutung selbst der rationalsten Aspekte des Organisationsablaufes lenkt. Sie zeigt weiters auf, dass Organisation auf einem gemeinsamen Bedeutungssystem beruht; daher die Begeisterung von Führungskräften für die Idee, Unternehmenskultur als „normativen Kitt“ einzusetzen: wir sitzen alle in einem Boot, wir schlüpfen alle in ein Leibchen, wir verfügen über eine „CI“¹⁹. ManagerInnen, die dieses Bild von Organisation bevorzugen, verstehen sich als symbolische Akteure, sie sehen ihre Organisation als Teil ihrer Kultur, deren Beziehung symbolisch „besetzt“ wird: „Wir sind eine solidarische Kultur“. Dies verleitet allerdings recht häufig zur Vorstellung, Kultur könnte auf instrumentelle Weise manipuliert werden. Dabei wird gerne übersehen, dass der Prozess der Inszenierung von Realität eine wichtige Machtdimension enthält, die selten in ausreichendem Maße erhellt wird. Der politische Aspekt, der dieser Metapher inhärent ist, wird häufig unter den Tisch gekehrt.

3.5 Organisation als politisches System²⁰

Politik entsteht aus einer Vielfalt von Interessen, die auch in Organisationen vorgefunden werden. Dies tritt am deutlichsten in den Konflikten und „Machtspielen“ zutage. Politik wird täglich und überall betrieben, bisweilen ist dies nur für die direkt daran Beteiligten erkennbar. Wie in der Politik eines Staatswesens kann auch die Politik in Organisationen nach bestimmten Grundmustern erfolgen:

- Autokratisch: Wir machen das so!

- Bürokratisch: Wir müssen das so machen!
- Technokratisch²¹: Wir machen das am besten so!
- Demokratisch: Wie machen wir das?

In jedem Fall hängt nach diesem Modell die Entscheidungsfindung von den Machtverhältnissen zwischen den Beteiligten ab. Indem untersucht wird, inwieweit verschiedene Interessen sichtbar und unsichtbar Konflikte herbeiführen, können wir – so ihre Vertreter – Organisationspolitik analysieren. Interessen umfassen eine komplizierte Anordnung von Grundhaltungen, Zielen, Werten, Wünschen, Erwartungen, Neigungen, Orientierungen usw. Diese beziehen sich typologisch auf die Aufgaben, wie sie in der Organisation gelten, die Karriere und das, was wir als „Lebensstil“ der Beteiligten bezeichnen können. Daraus ergibt sich jedenfalls, dass es in Organisationen immer Konflikte gibt, die potentiell sehr komplex sein können.

Macht ist in dieser Organisationsmetapher jenes Medium, mit dessen Hilfe Interessenskonflikte am Ende eigentlich gelöst werden. Machtquellen können sehr unterschiedlich sein, z.B. offizielle Autorität oder Geschlechtszugehörigkeit. Das Zweiseitige an der Macht liegt allerdings darin, dass mit ihr nicht nur Konflikte gelöst, sondern auch geschürt werden können.

Mitglieder von Organisationen sprechen „offiziell“ selten über die politischen Machtverhältnisse in ihrer Organisation, doch häufig sind sie Thema „informeller“ Gespräche. Organisationspolitik wird in diesen Fällen zum Tabuthema. Die Metapher von der Organisation als politisches System trägt dazu bei, den Mythos von der „Rationalität“ in Organisationen zu zerstören und zwingt uns, den Begriff von Rationalität umfassender zu definieren.

Die Schwächen dieses Bilds von Organisation sollen jedoch nicht unberücksichtigt bleiben: der Begriff des „Politischen“ ist ziemlich unklar, tendenziell wird „Politik“ mit negativen Verhaltensformen gleichgesetzt. Z.B. wird „Macchiavelismus“ im Sinne manipulativer Einstellungen mit Politik gleichgesetzt und es entsteht eine Tendenz, zynisch, egoistisch und rücksichtslos vorzugehen und dies achselzuckend zu legitimieren: „So ist sie eben, die Politik!“ Diese Sicht von Politik führt gerade nicht dazu nachzudenken, wie eine gute Organisationsstruktur aussehen könnte.

3.6 Organisation als psychisches Gefängnis²²

Menschen scheinen die Angewohnheit zu haben, sich in Netzen zu verfangen, die sie sich selbst geknüpft haben. Die Fähigkeit, zwischen Erscheinung und Wirklichkeit zu unterscheiden, ist so gesehen nicht stark ausgeprägt, noch weniger gelingt das in Konfliktsituationen, in denen sich die Mitglieder von Organisationen vermuten. Das Erkenntnismodell des Konstruktivismus in seinen verschiedenen Varianten, das diesem Modell zugrunde liegt, leugnet überhaupt die Differenz zwischen Erscheinung und Wirklichkeit; ein Kunstgriff, der zunächst die Lösung vieler erkenntnistheoretischer Probleme verspricht, zuletzt in solipsistische Tragödien hineinmanövriert: zwischen der Erkenntnishaltung des akut an Wahnvorstellungen Leidenden und der des Wissenschaftlers kann zuletzt nicht mehr unterschieden werden. Bevorzugte Denkweisen, so die Modellannahme, sind Fallen, auch im Organisationsalltag. Wichtig bleibt eine Überprüfung der Stärken und Schwächen von

Annahmen, welche die Sicht und den Umgang mit der Welt von Organisationen formen.

In Organisationen, so legt diese Metapher nahe, wirken stets auch unbewusste Wünsche und deren institutionalisierte Abwehrstrukturen, z.B. projektive Identifikationen, die es zu erkennen gilt²³. Wenn sich z.B. die Führung einer Organisation als patriarchale Familie begreift, so hat dies schwerwiegende Konsequenzen für einzelne Entscheidungen, aber auch noch mehr für den Aufbau einer bestimmten Organisationsstruktur. Politisch „fortschrittliche“ Haltungen lassen sich mit reaktionären Vorstellungen über die „beste“ Organisationsstruktur kombinieren. Kommunistische „Kader“ – Parteien, aber auch viele sozialwirtschaftliche Organisationen – z.B. waren und sind nach dem Muster patriarchaler Familien konstruiert, ein Umstand, der mithilfe von Rationalisierungen verdrängt wird. Auf dem Hintergrund eines technokratisch eingegengten Rationalitätsverständnisses werden in Organisationen vorhandene Gefühle wie Gier, Hass, Angst, Neid, Zorn, Sadismus, Paranoia nicht nur nicht verhandelbar, sondern sie werden oft nicht einmal wahrgenommen, was dazu führt, dass die daraus folgenden Verhaltensweisen großen Schaden bei den Personen und auch bei der Organisation anrichten.

Die Metapher von der Organisation als psychischem Gefängnis kann sehr konstruktiv eingesetzt werden, z.B. in Transformationsprozessen von Organisationen, die stets von Gefühlen begleitet werden, die wir „Übergangsphänomenen“ im Sinne Winnicotts zuordnen können: der Tatsache, dass wir für Innovationen nur zugänglich werden, wenn wir die Gelegenheit hatten, uns von den teuer und lieb gewordenen Objekten zu verabschieden, soll nach dieser Metapher Rechnung getragen werden.

Der Umgang mit der Tatsache, dass auch in Organisationen unbewusste Wünsche und ihre Abwehr eine bedeutende Rolle spielen, kann aber auch manipulativ sein, das ist eine Schwäche dieser Metapher. Auch diese Metapher verführt dazu, die an Organisationsprozessen Beteiligten in Wissende und Unwissende zu unterteilen und den Wissenden Manipulationskompetenzen zuzuordnen.

3.7 Organisation als Fluss und Wandel²⁴

Mit dieser Metapher wird angenommen, dass Organisationsrealitäten in der Logik ihrer Veränderungen selbst begründet sind. Dazu werden aus verschiedenen Wissenschaften Bilder herangezogen:

- Autopoiesis: die Organisation als sich selbst erhaltendes System, als Ergebnis intern erzeugter Veränderung;
- Kybernetik: die Organisation als nicht-lineares, zirkuläres System mit positiven und negativen Rückkoppelungsbeziehungen;
- Dialektik: die Organisation als Beziehungssystem dialektischer Gegensätze im Sinne von Widerspruch und Krise.

Eine Hauptstärke dieser Metaphern besteht darin, dass in ihnen versucht wird, die Natur und den Ursprung von Veränderungen zu begreifen. In diesem Verständnis von Organisationen und Organisationswandel geht es nicht mehr darum, einzelne Ereignisse zu verstehen. Logik der Veränderung und Anwendung der Metapher zielen dagegen darauf ab, „das Wesen der Veränderung zu verändern“. Die

Perspektive der gegenseitigen Bedingtheit von Handlungen, und nicht die Betrachtung der Wirkung einzelner Interventionen, leitet den Erkenntnisprozess. Sie legt die Erkenntnis nahe, dass viele Organisationsprobleme nicht punktuell gelöst werden können.

Es zeigt sich zugleich, dass die Beeinflussbarkeit der Logik bestimmter Entwicklungsverläufe begrenzt ist, was die Vertreter dieser Metapher, die wir unter den „Transformationsspezialisten“ finden, gerne unter den Tisch kehren. Sie arbeiten gerne mit dem selbst verpassten Image der Zauberkünstler und enden fast immer als Zauberlehrlinge. Sie verkennen weiters, dass die Vorhersagekraft ihrer meist schwer verständlichen Prophetien immer nur im Nachhinein bewertet werden kann, sprechen von *der* Zukunft und übersehen dabei, dass es die *eine* Zukunft nicht gibt. Gezeigt werden kann im besten Fall, dass die Merkmale einer möglichen Zukunft in den Dispositionen und Tendenzen der Gegenwart enthalten sein können.

3.8 Organisation als Machtinstrument²⁵

Diese Metapher wird gerne von den Fundamentalkritikern des Organisierens gebraucht: Organisationen bringen uns um! Organisationen haben oft ungeheuer schädliche Auswirkungen auf die Welt! In diesem Bild von Organisation wird ein enger Konnex zwischen Organisation und Herrschaft bzw. Macht unterstellt²⁶. Max Webers Typologie von Herrschaft (charismatische, traditionale und rational-legale) entwickelte er aufgrund der Analysen von Organisationen. Sie kann z.B. auf die Fragestellung angewendet werden, wie es Organisationen gelingt, ihre Arbeitskräfte zu benutzen und auszunutzen. (Arthur Miller würde heute wahrscheinlich nicht mehr über den Tod des Handlungsreisenden berichten, sondern über den psychischen Tod einer Sozialarbeiterin, die an ihrem Engagement, Ehrgeiz und ihrer Arbeitswut stirbt!). In dieser Metapher wird aber auch ein Zusammenhang zwischen Organisation, Klassenzugehörigkeit und Kontrolle behauptet: Bevormundung und Ausbeutung der Arbeitnehmer sind zwar nicht das erklärte Ziel des modernen Unternehmens, doch ihre Strategien und Praktiken haben diesen Effekt.

Einer der Vorzüge dieser Metapher kann darin gesehen werden, dass der dabei verwendete Rationalitätsbegriff nicht interessensfrei definiert wird: die Frage lautet nicht: „was ist rational?“, sondern „was ist rational für wen?“ Ein weiterer Vorzug liegt darin, dass in und mit ihr auch die Schattenseiten des Organisationslebens beschreibbar werden. Allerdings neigen ihre Vertreter zu Verschwörungstheorien oder vernachlässigen die Analyse von organisationsinternen Vorgängen wie z.B. die Rolle der Gewerkschaften bei der Aufrechterhaltung von innerbetrieblichen Privilegien als Gegenleistung für unkritische Zustimmung zu Entscheidungen der Organisationsführung. Nicht zuletzt neigt auch diese Metapher von Organisation dazu, alle anderen Sichtweisen von Organisation zu negieren.

4. Organisationsverantwortung

Nachdem wir acht Metaphern von Organisation durchlaufen sind und ihre Inhalte, Anliegen, Vorzüge und Grenzen skizziert haben, werde ich mich mit der Frage beschäftigen, welche Konsequenzen diese Analyse für die Organisationsarbeit in sozialwirtschaftlichen Organisationen haben könnte und welche Auffassungen von Organisationsverantwortung sich daraus ergeben.

Bilder oder Metaphern von Organisation gelten in der Regel als selbstverständlich, sie prägen nicht nur unser Verständnis von Organisation, sondern auch unser Handeln in ihnen. Theorie und Praxis sind dabei unentwirrbar verknüpft. Die erste Frage lautet daher: „Sind wir uns über die Theorie im klaren, die unser Handeln leitet?“²⁷ Eine so gestellte Frage stellt uns insofern vor eine große Herausforderung, als sie uns zwingt, unser eigenes Handeln in Organisationen zu beobachten und die dabei uns leitenden Theorien zu erkunden. Unsere Vorstellungen von Organisationen folgen meist mehreren Metaphern, und wir arbeiten mit unseren Lieblingsmetaphern. Umgekehrt gibt es Metaphern, mit denen wir nicht arbeiten wollen, die uns sonderbar erscheinen, die wir meiden. Das geschieht bisweilen aus durchaus begründbaren Motiven, kann aber auch darauf begründet sein, dass uns bestimmte Bilder aus dem inneren Gleichgewicht werfen würden. Führungspersonen, die es gelernt haben, ihre Bedürfnisse nach „Harmonie“ mittels Konkurrenzritualen zu verdrängen, werden dazu tendieren, die Maschinenmetapher als Grundlage ihrer Konzepte zu verwenden. Umgekehrt werden Personen, die ihre feindseligen Wünsche mittels Idealisierungen im Zaum zu halten, tendenziell auf die Metapher der Organisation als Organismus zurückgreifen. Nicht zu vergessen ist auch, dass wir unsere Theorien über Organisationen an Situationen anpassen.

Wie ist nun Organisationsverantwortung genauer hin zu verstehen? Die gute Qualität des menschlichen Handelns ist allemal brüchig, dies betrifft auch unsere Fähigkeit, individuelle Verantwortung für das Überleben des Anderen zu erkennen und anzuerkennen, also individuelle Verantwortung zu tragen. Verantwortliches Handeln hat zwei Seiten: neben dem Handeln *mit* dem Anderen geht es auch um ein Handeln *für* den Anderen. Im Handeln für den Anderen wird der Verantwortungshorizont des Einzelnen überschritten und es kommt ein weiterer Verantwortungshorizont hinzu, der Horizont des Handelns durch Institutionen, dessen Wert für den Anderen sich am Kriterium der Gerechtigkeit misst. Die ethische Perspektive wäre danach „auf das wahre Leben mit dem Anderen *und* für ihn in gerechten Institutionen“²⁸ im Sinne von *Fürsorge* ausgerichtet. Traditionelles ethisches Handeln und Reflektieren darüber reduziert sich auf das, was sich zwischen zwei Individuen abspielt, eine „Ethik nach Auschwitz“ muss sich auch darüber Gedanken machen, wie wir in Institutionen verantwortlich handeln können. Institutionen umfassen Gruppen und die Spezialform der Gruppe, die Familie, ebenso wie Organisationen. Ein Handeln in Institutionen betrifft stets auch Andere, woraus sich die Frage nach dem spezifischen Kriterium dieses Handelns stellt: es ist fürsorgliches Handeln nach den Kriterien von Gerechtigkeit. Umgekehrt bedeutet dies, dass nach Rawls Fürsorglichkeit und Ausrichtung auf Gerechtigkeit die grundlegende Legitimation jeglicher Institutionen sind: „Die Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen.“²⁹ Folgen wir weiter Rawls Argumentation, so ist der ethische Kern von Institutionen die verteilende und ausgleichende Gerechtigkeit. Fürsorgliches, institutionelles Handeln zeigt sich darin, dass damit Menschen ausgleichend gerecht behandelt werden. Daraus leitet Rawls den bekannt gewordenen Grundsatz ab: „Wer ein Opfer sein könnte, darf nicht geopfert werden – auch nicht zugunsten des Gemeinwohls.“ Ethisches Handeln in Organisationen hat im Opferverbot eine absolute Grenze, die Orientierung findet es in der Herstellung größtmöglicher Gleichheit zwischen den Menschen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ethisches Handeln fundiert ist „im Wunsch, gut zu leben, mit anderen und für sie, innerhalb gerechter Institutionen.“³⁰

Nun haben wir aus guten Gründen mit dem Begriff der Fürsorge unsere Probleme: mit seinen Ausführungen überschreitet Ricoeur jedoch die Grenzen „naiver“ Fürsorge

hin zu „kritischer“ Fürsorge. Kritisch wird Fürsorge dort, wo fürsorgliches Handeln „durch die doppelte Prüfung der moralischen Bedingungen der Achtung und der durch sie erzeugten Konflikte hindurchgegangen ist.“³¹ Ethisch fundiertes fürsorgliches Handeln erspart sich nicht diese Prüfung und gibt in dieser Hinsicht „Antwort“ im Sinne von Verantwortung!

Die zuletzt skizzierten Überlegungen zum Begriff der Verantwortung haben uns wieder zurück zu den Bildern von Organisationen geführt. Die ethische Forderung nach Verantwortung unseres Handelns richtet sich nicht nur an die mit dem Anderen handelnden Subjekte, sondern auch an ihr organisatorisches Handeln für den Anderen. Wie lässt sich diese Forderung in den einzelnen Metaphern „unterbringen“?

- In einer Organisation nach dem Bild der Maschine haben die Subjekte keine gemeinsame Verantwortung, sie zerfällt in eine Verantwortung für den Hilfsbedürftigen und eine Verantwortung für die Organisation.
- In einer Organisation nach dem Bild eines Organismus gibt es keine Differenz zwischen dem Selbst und der Institution, sie sind ineinander „aufgegangen“ und es fehlt somit die Grundlage für die Etablierung ethischer Prüfungen.
- In einer Organisation nach dem Bild des Gehirns finden wir gleichfalls keine interne Differenzierung, ein Selbst entwickelt sich bloß in der Differenz zur Umwelt, was nicht ausreicht, um das Prinzip Verantwortung abzusichern.
- In einer Organisation nach dem Bild der Kultur gehen die Subjekte einerseits in der Kultur andererseits in der Organisation auf, somit fehlt gleichfalls eine (andere) Voraussetzung für das Prinzip Verantwortung.
- In einer Organisation nach dem Bild politischer Systeme kann sich individuelle Verantwortung etablieren; nach dem Bild politischer Verantwortung ist organisatorische Verantwortung gegenwärtig eher zufälliger Natur. Das neoliberale Verständnis von Politik etablierte bekanntlich, anstelle des Prinzips Verantwortung, Markregulative.³²
- In einer Organisation nach dem Bild des psychischen Gefängnisses wird zwar dem tragischen Moment des Prinzips Verantwortung Rechnung getragen, dem Moment der Erlangung von Selbstschätzung durch Handeln mit und für den Anderen wird umso weniger Bedeutung zugemessen.
- In einer Organisation nach dem Bild von Wandel und Fluss finden wir wieder den naturalistischen Regress: das Selbst geht in seiner Umwelt auf, es handelt nicht mehr, es verhält sich „naturwüchsig“.
- In einer Organisation nach dem Bild von Macht wird tendenziell den Subjekten nicht nur Machtlosigkeit sondern zugleich Verantwortungslosigkeit unterstellt.

Verweise und Quellen

¹ Morgan, Gareth (1986): Bilder der Organisation. Stuttgart 2006 (Klett-Cotta), S. 497. Meine Überlegungen zu diesem Thema habe ich erst vor kurzem in gekürzter Form in einem Aufsatz unter dem Titel „Organisationsverantwortung“ in der FS für Karl Dvorak veröffentlicht. Vgl. Posch (2008) in: Pantucek, P., T. Schmid und M. Vyslouzil (Hg.): Recht. SO. Menschenrechte und Probleme der Sozialarbeit. FS für Karl Dvorak. St. Pölten 2008 (FH. St. Pölten), S. 142 - 159

² Schelsky, H. 1950: Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft. Zit. Nach Cleppien, G. 2008: Managementtheoretische Legitimationsstrategien in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 5/2008 S. 521 - 539

³ Grunwald, K (2006): Zur Notwendigkeit des Managements von Dilemmata und Paradoxien in Organisationen der Sozialen Arbeit. In: neue praxis 2/2006 S. S. 186 - 201

⁴ Cleppien, G. 2008: Managementtheoretische Legitimationsstrategien in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 5/2008 S. 521 - 539

⁵ Freud, Sigmund (1921): in GW Bd XIII, S. 71 - 161

⁶ Die Identifikation mit einer Gruppe kann als unbewusster Abwehr- oder Anpassungsmechanismus verstanden werden. Seltsamerweise brachte Freud für seine Beobachtungen in diesem Zusammenhang ausschließlich Beispiele aus dem Bereich des individuellen Verhaltens in Organisationen und Institutionen.

⁷ Um es vorweg zu sagen: ich bin kein Anhänger der Auffassung, Sozialarbeit sei eine Menschenrechtsprofession. Helga Cremer-Schäfer hat sich jüngst der Mühe unterzogen, diesen weit verbreiteten Irrtum zu analysieren. Vgl. dies. (2008): Individuum und Kritik. Von der Wert-Orientierung zur Gebrauchswertorientierung. In: Widersprüche Heft 107, S. 77ff. Auf dünnem Eis bewegen sich auch diejenigen, die „Professionalität“ und Verantwortung kurzschliessen. Eine der wenigen empirisch-analytischen Untersuchungen zum Phänomen Professionalität zeigt, dass es diese nicht gibt, sondern in verschiedener Weise inszeniert wird. Daher ist es nicht angemessen, von Professionalität zu sprechen sondern von einem „Professionalitätspluralismus“. Vgl. Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität: eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen (Leske und Budrich)

⁸ Weick, Karl E. (1979): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M. 1995 (Suhrkamp) S. 129 ff

⁹ Diese kritische Anmerkung richtet sich nicht gegen die Forschungsdisziplin „Sozialmanagement“ als solche, sondern dagegen, technokratisch orientierte Methoden des Managements „blind“ in den Diskurs und die Praxis einzuführen. Ein Grund dafür, warum wir in unserem Studiengang für Soziale Arbeit den Ausbildungsschwerpunkt auf Sozialmanagement gelegt haben, liegt darin, dass wir den SozialarbeiterInnen dazu ein kritisches Wissen vermitteln wollen. Vgl. dazu: Merchel, Joachim (2006): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Münster (Juventa) S. 102 ff

¹⁰ Morgan, Gareth (1986): Bilder der Organisation. Stuttgart 2006 (Klett-Cotta)

¹¹ A.a.O. S. 23 ff

¹² Karl E. Weick verfasste gemeinsam mit Kathleen M. Sutcliffe dazu ein Buch „Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“ (Stuttgart 2003, Klett-Cotta), welches den Anforderungen der Organisation von Sozialer Arbeit mehr entsprechen kann als manches Lehrbuch über (Sozial-)management.

¹³ Morgan, S. 51 ff

¹⁴ Das Ganze beruht natürlich auf einem Irrtum, nämlich, dass Geschichtliches mit organischem Werden vergleichbar sei. Vgl. Jonas, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technische Zivilisation. Frankfurt/M. 1984 S. 200 ff

¹⁵ Morgan, S. 107 ff

¹⁶ Morgan S. 155 ff

¹⁷ Das ist eine Anspielung auf Helmut Qualtingers bekanntes Bonmot „Österreich ist ein Labyrinth, in dem sich jeder auskennt.“ Oliver Rathkolb (Wien, 2005) stellte dieses Bonmot seine Analyse über „Die paradoxe Republik. Österreich zwischen 1945 und 2005“ voran.

¹⁸ Dazu zählt der bereits zitierte Karl E. Weick, für dessen Konzept ich große Sympathien hege. Warum dem so ist, werde ich weiter unten argumentieren.

¹⁹ Gemeint ist eine corporate identity, die aufzubauen wiederum als Privileg einer neuen Kaste von „Professionals“ vorbehalten ist. Innerbetriebliches Marketing wird immer häufiger groß geschrieben und findet seine „Grundlage“ in oa. Metapher.

²⁰ Morgan S. 201 ff

²¹ Ein Beispiel technokratischer Eingriffspolitik war die Entstaatlichung der Bewährungshilfe. Wie Entstaatlichung Prozessen des Machtzuwachses politischer Partialinteressen dienlich ist, zeigte Prisching, Manfred (2003): Entstaatlichung als Politisierung. In: Res Universitatis. Bernd-Christian Funk zum 60. Geburtstag. Wien und Graz 2003 (Neuer Wissenschaftlicher Verlag), S. 203 - 229

²² Morgan, S. 291 ff

²³ „...viele der Vorgänge, die zu den organisatorischen Schwierigkeiten beitragen sind ihrer Natur nach unbewußt.“ Obholzer, Anton (1997): Das Unbewußte bei der Arbeit. In: Eisenbach-Stangl, I. und M.Ertl: Unbewußtes in Organisationen. Wien 1997 (Facultas) S. 17

²⁴ Morgan S. 341 ff

²⁵ Morgan S. 401 ff

²⁶ Das „Unbehagen in Organisationen“ empirisch-wissenschaftlich zu untersuchen bedeutet etwas anderes, als das Unbehagen zu empfinden und auszusprechen. Ein gelungener Versuch findet sich bei Gabriel Yiannis: Das Unbehagen in Organisationen – Zu einer Theorie organisatorischen Miasmas. In: Freie Assoziation 10 (2007) 1, S. 7 – 34. Zum Verhältnis von Macht und Dienstleistungsorientierung als gegenwärtig bedeutendste Zurichtung von Sozialer Arbeit wurde am Transferzentrum der FH JOANNEUM Graz ausführlich empirisch geforscht: Vgl. Benetka, Gerhard und Josef Hödl: „Optimierung von Personalressourcen im sozialen Dienstleistungsbereich – OPES“. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Graz 2006 und Zilian, Hans Georg: Der Zement des sozialen Universums. Eine Analyse der Tausch- und Vertrauensbeziehungen im Zeitalter der Globalisierung. Unveröffentlichter Forschungsbericht, Graz 2005

²⁷ Morgan S. 497

²⁸ Ricoeur, Paul 1990: Das selbst als ein Anderer. München 2005 (Fink), S. 220

²⁹ Rawls, John (1981): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt/M. (Suhrkamp) S. 19. Anzumerken ist dazu, dass jede Institution eine soziale ist.

³⁰ Ricoeur S. 289

³¹ Ricoeur S. 331

³² Vgl. dazu die kritischen Analysen von Peter Wilhelmer und Josef Hödl. Wilhelmer, Peter (2007): „Am Anfang war der Markt...“ Einige Bemerkungen zur zeitgenössischen Markteuphorie. Hödl, Josef (2007) „Das kleine Fenster zur Welt. Ambivalenzen und Implikationen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit.“ In: Hödl/Posch/Wilhelmer: Sprache und Gesellschaft. Gedenkschrift für Hans Georg Zilian. Wien 2007 (Verlag Österreich)

Über den Autor



Mag. Dr. Klaus Posch, Jg. 1950

klaus.posch@fh-joanneum.at

Fachhochschul-Professor und Leiter des Studiengangs Sozialarbeit mit Ausbildungsschwerpunkt Sozialmanagement an der FH JOANNEUM in Graz. Zuvor Bewährungshelfer und von 1983 bis 2001 Leiter der Bewährungshilfe Steiermark. Studium der Evangelischen Theologie, Psychologie und Soziologie an den Universitäten Wien und Salzburg; außeruniversitäre Ausbildungen ua zum Psychoanalytiker und Gruppenpsychotherapeut. Publikationen auf den Gebieten der Sozialen Arbeit, insbesondere Methoden in der Sozialarbeit, klinische Psychologie (Dissozialität), Psychoanalyse und Sozialmanagement.

Abstract

Im Beitrag wird der Begriff der „Organisationsverantwortung“ untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass in keiner der von Morgan herausgearbeiteten Organisationsmetaphern dem Prinzip von Verantwortung ausreichend Beachtung geschenkt wird. Daraus ergibt sich weiters, dass es an einer nach gegenwärtig entwickelten ethischen Ansprüchen begründeten Organisationstheorie auch in der Sozialen Arbeit mangelt. Einige Linien dazu werden skizziert.