



Paul Reinbacher

Gewissensmanagement in Organisationen

Möglichkeiten im Umgang mit Corporate Social Responsibility
Verlag für Sozialwissenschaften 2009,
144 Seiten, Euro 24,90,
ISBN 978-3-531-16736-7

In guter systemtheoretischer Tradition wird dargestellt, dass auch das Gewissen einer Organisation, wenn überhaupt, dann nur über Kontextsteuerung beeinflusst werden kann. So wird theoretisch fundiert ausgeführt, dass z.B. die Handlungsleitlinien und ethischen Kodexe von Unternehmen Orientierungspunkte für das Handeln auf der Ebene der Organisationsmitglieder (psychische Systeme) und für das Entscheiden auf Organisationsebene (soziale Systeme) darstellen. Interessant ist der Raum, der sich zwischen der jeweiligen Regel/Norm/Leitplanke und der spezifischen handlungsorientierten Situation ergibt. Keine Regel, so Reinbacher, ist ausschließlich darauf ausgelegt, befolgt zu werden. Die Regel kommuniziert, genauso wie die Entscheidung, laufend mit, dass sie kontingent, dass sie auch anders gestaltet sein könnte – und, dass sie stets nur innerhalb eines bestimmten Kontexts gilt. Der Kontextwechsel der jeweiligen Aktualität ist es auch, der dann z.B. eine Führungskraft fragen lässt, ob die Anwendung bestimmter Sanktionen bei dem Verfehlen von Zielen bei allen Mitarbeitern gleich

einzusetzen ist; das nämlich würde die Regel an sich so vorsehen. Es ist diese Wechselwirkung zwischen psychischen Systemen und deren Sinninterpretationen in einem spezifischen Sinnkontext (Organisation), die als Gewissen der Organisation verstanden werden kann. Gewissen stellt sich als rekursive Selbstkontrolle zwischen formalisierten Regeln/Entscheidungen und deren (aktualisierten) Handlungen dar. Daraus entsteht der Kultivierungsprozess der Organisation.

Wenn Gewissen die Synthese aus den objektiv-universalen moralischen Normen bzw. Werten sowie der subjektiv-individuellen Entscheidung der jeweiligen Situation darstellt und das Ganze im

Medium des Sinns sowie des Gefühls passiert, bzw. letzteres tangiert, dann dürfte Reinbacher mit seiner Arbeit deutlich machen, wie präsent respektive durchlässig zum einen die strukturelle Kopplung zwischen Individuum und Organisation und zum anderen zwischen Organisation und Gesellschaft mit ihren Werten und Moralvorstellungen ist. Spätestens, wenn innerhalb der Organisation Entscheidungen getroffen werden, die z.B. gesellschaftliche Werte verletzen, kann es für die Organisation problematisch werden, ungestört weiter zu prozessieren.

Der immer wieder einfältige Verweis, dass Organisationen ausschließlich im

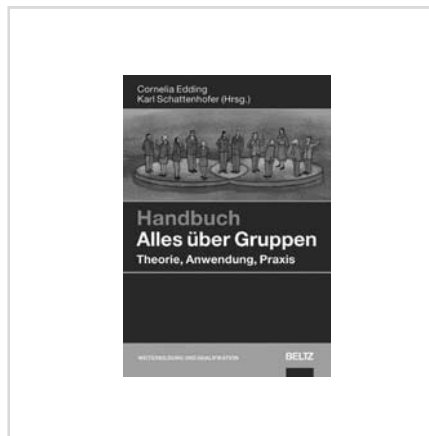
Illustration: Katia Fouquet



Kontext von Zahlung und Nichtzahlung ihren Sinn sehen, reicht nicht mehr aus und es ist u.a. das Verdienst dieses Buches, dass es anhand einer Analogie daran erinnert und zeigt, warum nun auch Organisationen sich mit der Frage nach einem Gewissen auseinandersetzen müssen: Gesundheit ist nicht der Sinn des Lebens, wie es auch nicht der Sinn einer (ökonomisch) agierenden Organisation sein kann, Geld zu verdienen. Beides sind Mittel für einen, wie auch immer gelagerten Zweck. Und genau an dieser Stelle, weil beide, Organisation wie auch das Individuum, sich selbst verleihende Sinnsysteme im Kontext von Gesellschaft sind und diesen Sinn für das Prozessieren benötigen, wird die «Zumutung» sich der Frage des Sinns, der Werte und letztendlich der Moral zu stellen unausweichlich. Spätestens das Gefühl sowie der Affekt, die Reinbacher in die Umwelt der rational entscheidenden Organisation verortet, stellen einen Seismographen (oder doch eher Auslöser?) für diejenigen dar, die einen kommunikativen Einwand gegen das (rein ökonomische) Prozessieren vorbringen. Das Gefühl, andere gesellschaftliche Referenzpunkte für die Beobachtung und Bewertung von Organisation hinzuziehen zu müssen, oder sich diesen nicht entziehen zu können, ist jener Moment, wo Organisation in Referenz zur Gesellschaft gesetzt und damit an diese herangeführt, bzw. die Differenz zwischen Organisation und Gesellschaft innerhalb der Organisation wieder bearbeitbar wird. Mit dieser Positionierung von Gefühl und Affekten in Reichweite der Organisation erhellt der Autor jenen blinden Fleck, der bislang verschleierte wie, wann und vor allem wodurch gesellschaftliche Moral, Wert und Sinnvorstellungen für die Organisation verfügbar gemacht werden. Das ist, liest man dieses Buch so, eine respektable Leistung.

Kritisch muss dem Autor vorgehalten werden, dass der Untertitel verwirrend ist, da dieses Buch viel weniger handlungsleitend oder gar praxisorientiert

ist, als der Titel suggeriert – letztendlich ist er gar überflüssig, weil Wissensmanagement viel mehr ist, als das Marketing einer Corporate Social Responsibility, die der Autor zurecht kritisiert und dann selbst, so scheint es, bemüht. Die Erkenntnisse dieses Buches sind es wert, von einem breiteren Publikum gelesen zu werden; dem steht leider der eher schwerfällige und «verklammerte» Text entgegen. Diese Hürde sollte man aber nehmen, will man verstehen, wie das Management eines organisationalen Gewissens funktionieren kann – und hier wären wir wieder am Anfang: Es geht um die Gestaltung eines organisationalen Reflektionsraums, der es schafft, sich selbst mit Bezug auf die Gesellschaft und ihre Organisationen mit den dazugehörigen Kommunikationen in nicht kausaler und direkter Manier entfalten und steuern zu können. Wissensmanagement ist dann die automatische Folge dieses «selbstkorrigierenden» Mechanismus zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft, welches sich als «Scharfstellen» im Sinne einer (auch gefühlsmäßigen) Anschlussfähigkeit darstellt. (FD)



Cornelia Edding/
Karl Schattenhofer (Hrsg.)
Handbuch: Alles über Gruppen
Theorie, Anwendung, Praxis
Beltz 2009, 838 Seiten, Euro 68,
ISBN 978-3407364654

Der vorliegende Sammelband (der auch sehr praktisch als Nachschlagewerk verwendet werden kann) ist in drei Abschnitte aufgeteilt: Die Herausgeber bereiten durch «Grundlegendes» den Rahmen für das Interesse an «Gruppen als Instrument, Hilfsmittel und Methode» auf. Es werden Möglichkeiten der Gruppenarbeit in verschiedenen Kontexten thematisiert: in der Sozialarbeit, in der Pädagogik, in der Therapie, im Unternehmensalltag und schließlich auch in der Beratung. Der letzte Abschnitt beschäftigt sich mit Führung und Steuerung in Gruppen. Ein Exkurs über die «dunkle Seiten von Gruppen» unterstreicht die in diesem Band durchgängig reflektierte Bearbeitung der sozialen Form Gruppe.

Der Ambition «alles über Gruppen» zu schreiben, muss wohl Rechnung getragen werden, dass manche Themen (zum Beispiel Projektteams) relativ kurz abgehandelt werden. Dennoch bleiben die Autoren nicht oberflächlich. Es gelingt den Herausgebern, die einzelnen Beiträge durch einen roten Faden zu verknüpfen, der gute Lesbarkeit ermöglicht.

Praktische Beispiele bieten eine anschauliche Erläuterung der theoretischen Überlegungen. Die Hervorhebung von wichtigen Erkenntnissen, der Einschub von Kurzbeschreibungen und Zusammenfassungen bereichern die Lektüre. Dieses sehr gut recherchierte, übersichtlich aufgebaute und gut geschriebene «Handbuch» ist eine umfassende Darstellung des bislang vorliegenden Wissens über Gruppen. Es sei all jenen besonders empfohlen, die sich intensiv mit Gruppenarbeit auseinandersetzen. (GK)