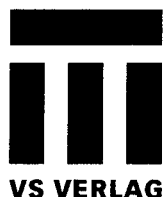


Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.)

# Gerechtigkeit und Management

Managementforschung 14



Richard Weiskopf

# Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit<sup>1</sup>

Entscheidung; Gerechtigkeit; Dekonstruktion; Organisation; Unentscheidbarkeit; Verantwortung

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird auf die vom Philosophen Jacques Derrida entwickelte dekonstruktive Idee von Gerechtigkeit Bezug genommen und nach Implikationen für das Verständnis von Organisation und Management gefragt. Aus der Sicht der Dekonstruktion ist Gerechtigkeit eine *Unmöglichkeit*, die sich der abschließenden Repräsentation und Fest-Stellung entzieht. Der Ausgangspunkt der Dekonstruktion ist die schwierige und unbeständige Differenz zwischen Recht und Gerechtigkeit, die Differenz zwischen allgemeinen, kodifizierten Regeln und den Ansprüchen des vielfältig Besonderen. Die verantwortliche und gerechte Entscheidung, die eine *Unentscheidbarkeit* voraussetzt, ist ein von Aporien geprägter Prozess. Sie überschreitet das rationale Kalkül und fällt in der „Nacht des Nicht-Wissens“. Sie muss letztlich ohne rückversichernde Gewissheiten auskommen, die die Gerechtigkeit oder Angemessenheit einer Entscheidung verbürgen könnten. Organisation wird in diesem Beitrag als Schließungsmechanismus verstanden, der das offene Feld der Entscheidung limitiert und damit den Raum von Verantwortung und Gerechtigkeit umgrenzt. Die Ambivalenz dieser Schließungsversuche wird anhand von unterschiedlichen organisationstheoretischen Zugängen verdeutlicht (E. Gutenberg, Z. Bauman, N. Luhmann). Die Unmöglichkeit der Gerechtigkeit schließt aus dekonstruktiver Sicht nicht deren Notwendigkeit und Dringlichkeit aus. Vielmehr bedeutet die Abwesenheit von Gerechtigkeit, dass diese die Struktur/Organisation in einer gespenstischen (*spektralen*) Unlogik immer wieder heimsucht. Die Heimsuchung durch die Gespenster der Unentscheidbarkeit und der Gerechtigkeit lässt die Gerechtigkeit als eine unabschließbare Aufgabe erscheinen. Das Gerechtigkeitssupplement erfordert es, Mana-

gement und Organisation anders als bisher zu denken: als Prozesse, die im Spannungsfeld von Schließung und Öffnung angesiedelt sind und in denen die Öffnung zum Anderen eine wiederkehrende Aufgabe ist. Die Unterminierung von Schließungen sowie der Ruf nach mehr demokratischer Verantwortung sind zwei Seiten der Dekonstruktion.

## Abstract

This chapter considers the deconstructive view of justice as developed by the philosopher Jacques Derrida. It explores some implications of this view for an understanding of management and organization. From a deconstructive point of view, justice is an *impossibility* which escapes final representation and fixation. The starting point of deconstruction is the unstable and difficult distinction between law and justice; the disjunction between general and codified rules and the singularity of the other. The responsible and just decision, which presupposes a fundamental *undecidability*, is located in this aporetic space *between* the (general) law and the singularity of the other. Thus, the responsible decision is not a moment of security or certainty. It is rather full of anxiety going beyond rational calculation. It falls in the night of non-knowledge and non-rule, without any certainties that might finally assure the justice or even appropriateness of the decision. Organization here is understood as a mechanism of closure, which delimits the space or open field of decision and thus provides demarcations of responsibility and justice. The ambivalence of organizational closure is demonstrated by an interrogation of economic and sociological theories of organization. From a deconstructive perspective, the impossibility of justice does not exclude its necessity and urgency. Rather, the absence of justice (as a presence) means that a structure/organization is haunted by the ghost of the undecidable and by the spectres of justice. The absence of justice means that any (organizational) attempt to fix justice is haunted by the very ghosts it produces through its demarcations. The supplement of justice urges us to think management and organization differently; as processes which must not be directed toward an inner confirmation and certainty, but toward an outer bound from where it must continually content itself. In this sense, deconstruction is both a „subversion of closure“ (Willmott), and a call for an increase in democratic responsibility.

## Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
- 2 Unmögliche Gerechtigkeit
- 3 Die ausschlaggebende Entscheidung
- 4 Organisation und Verantwortung
  - 4.1 Organisation als Ausschaltung des „gefährlichen Vielleicht“
  - 4.2 Adiaphorisierung
  - 4.3 Entscheidungsprogramme und „Verantwortungsentlastung“
- 5 Das Gespenst der Gerechtigkeit/der Unentscheidbarkeit
- 6 Abschließende Öffnung

*„Ich muß also einem Gespenst gehorchen, und die Entscheidung findet statt, während ich unter dem Gesetz oder vor dem Gesetz des anderen stehe, leidenschaftlich aktiv und passiv. Wenn Sie die Axiome dieser Verantwortung, dieser Entscheidung anerkennen, dann nimmt sich das wie ein Erdbeben innerhalb dessen aus, was man die politischen und ethischen Bereiche von Verantwortung jenseits jeder Grenze nennt“ (Derrida 2000a, S. 41).*

## 1 Einleitung

Einem auch in der Organisationsforschung und -theorie weit verbreiteten Vorurteil zufolge sind poststrukturalistische Ansätze im Allgemeinen und die Dekonstruktion im Besonderen „strangely disengaged from the wider issues of justice, equality, democracy and rationality“ (Reed 1999, S. 37). Solche Fragen, so scheint es zumindest den Kritikern, „tend to be marginalised in postmodernist and poststructuralist discourses“ (ebd., S. 37). Andere Autoren gehen in ihrem Vorurteil noch einen Schritt weiter. Sie konstruieren das Schreckgespenst eines „Dekonstruktivismus“ und schreiben diesem eine destruktive Macht zu, die nicht nur der Beliebigkeit Tür und Tor öffnet, sondern darüber hinaus jegliche Form kultureller Autorität untergräbt. Steven Feldman etwa hält den „Dekonstruktivismus“ für „particularly threatening to the ethical aspects of organiza-

tional culture, because it suggests a continuous attempt to question the boundary between right and wrong“ (Feldman 1998, S. 59). Die Konstruktion eines Schreckgespenstes erlaubt es, von der Auseinandersetzung abzusehen und ein Urteil zu bilden, das dem Kritisierten nicht nur nicht *gerecht* wird, sondern dieses selbst für die Übel verantwortlich zu machen, die beklagt werden.<sup>2</sup> Statt auf einen abstrakten und abstrahierten „Dekonstruktivismus“ Bezug zu nehmen, scheint es daher angemessener, sich mit den von Jacques Derrida aufgeworfenen Fragen selbst zu befassen, und nach deren Implikationen für das Verständnis von Management und Organisation zu fragen. Eine Reihe von AutorInnen haben dies bereits getan (vgl. dazu z.B. Cooper 1990; Chia 1994, 1996; Jones 2003; Letiche 1998; Ortmann 2003a, b; Willmott 1998) und damit eine Linie in den organisations- und managementtheoretischen Diskurs eingeschrieben, die sich von herkömmlicher Kritik ebenso unterscheidet, wie von empiristischer Forschung.

In diesem Beitrag soll diese Linie fortgesetzt werden, indem auf Derridas Reflexionen zur Gerechtigkeit Bezug genommen wird. Diese stehen in Zusammenhang mit Themen wie Entscheidung/Unentscheidbarkeit, Freundschaft, Gastfreundschaft, Demokratie und Verantwortlichkeit.<sup>3</sup> Sie lassen sich jedoch nicht zu einem geschlossenen System verdichten, das man vielleicht als „Derridian ethics“ (Willmott 1998) bezeichnen könnte.

Es geht dementsprechend nicht darum, Programme zu entwickeln, Prozeduren zu entwerfen, oder Theorien zu entfalten oder zu *begründen*, mit deren Hilfe sich „Gerechtigkeit“ in einem positiven Sinne formulieren oder gar feststellen ließe. Aus dekonstruktiver Sicht gehört Gerechtigkeit zum Offenen, das als solches nicht benannt, festgestellt und repräsentiert werden kann. Sie gehört „dem (an) was kommt – und was, weil es kommt, weil es sein Wesen in der Ankunft hat, im Künftigen, kein ‚Selbst‘ hat, in dem es sich verschließen könnte“ (Nancy 1987, S. 14).

In einem ersten Schritt (Abschnitt 2) wird die dekonstruktive Sicht von Gerechtigkeit als einer „Unmöglichkeit“ verdeutlicht. Sie setzt an der unaufhebbaren Differenz zwischen Recht und Gerechtigkeit an und lenkt das Augenmerk auf das Spannungsfeld zwischen dem Allgemeinen von Regel und Gesetz und dem vielfältig Besonderen.

Im nächsten Schritt (Abschnitt 3) wird diese Idee mit dem Konzept der verantwortlichen und gerechten Entscheidung in Beziehung gesetzt. Die verantwortliche bzw. gerechte Entscheidung – die „ausschlaggebende Entscheidung“ – ist genau in diesem Zwischenraum von Allgemeinem und Besonderem angesiedelt. Sie setzt die Erfahrung der „Unentscheidbarkeit“ voraus und überschreitet das rationale Kalkül. Sie fällt letztlich „in der Nacht des Nicht-Wissens und der Nichtregelung“ (Derrida 1991, S. 54) und entbehrt damit jeder versichernden Gewissheit.

Organisation ist der Versuch, die Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten durch Regeln und andere Fest-Legungen einzuschränken. Es ist der Versuch, Kontexte zu markieren, und damit die Unendlichkeit der Deutungsmöglichkeiten von Situationen zu limitieren und koordiniertes Handeln zu ermöglichen. Organisation ist in diesem Sinne eine Antwort auf die grundlegende (Welt)offenheit, die menschliches Handeln charakterisiert. Organisation ist damit ein *Schließungsmechanismus*, der im und durch Schließen Be-

stimmtes ermöglicht und Anderes verunmöglicht (vgl. Ortmann 2003b). Im Abschnitt 4 wird die *Ambivalenz* dieser Schließungsversuche, die den Raum der Entscheidung limitieren, anhand dreier organisationstheoretischer Zugänge verdeutlicht. Mit Bezug auf das Problem von Organisation und Verantwortung werden der klassisch betriebswirtschaftliche Zugang von Erich Gutenberg, die soziologische Analyse des Holocaust von Zygmunt Bauman sowie die systemtheoretische Beschreibung von Organisation durch Niklas Luhmann analysiert.

Die Unmöglichkeit der Gerechtigkeit führt dazu, dass Feststellungs- und Festlegungsversuche ihrerseits zur Produktion von Gespenstern werden, die Organisationen in einer gespenstischen (*spektralen*) (Un)logik (immer wieder) *heimsucht*. Dies wird im Abschnitt 5 am Beispiel der Feststellung von Lohn- bzw. Leistungsgerechtigkeit mithilfe von Verfahren veranschaulicht.

Die dekonstruktive Analyse führt zur Infragestellung von Gerechtigkeitsfiktionen und Schließungsmechanismen. Ihr Beitrag liegt aber nicht nur in einer „subversion of closure“ (Willmott 1998, S. 94), sondern auch darin, den Raum für das Verständnis von Management als ethisch-politischen Prozess zu öffnen. Einige Linien einer solchen Öffnung werden im Abschnitt 6 aufgezeigt.

## 2 Unmögliche Gerechtigkeit

Die Schwierigkeit zu bestimmen, was unter Gerechtigkeit zu verstehen ist bzw. wie Gerechtigkeit konzeptionell zu erfassen ist, scheint dem Thema inhärent zu sein. Dies macht schon ein Blick auf die Vielfalt von Bestimmungen von „Gerechtigkeit“ deutlich. Das *Cambridge Dictionary of Philosophy* (Audi 1995, S. 395) erwähnt etwa die *formale* Gerechtigkeit, die die unparteiliche und konsistente Anwendung von Prinzipien verlangt. Die *substanzielle* Gerechtigkeit ist eng mit dem Diskurs der Rechte verbunden, die ein Individuum gegenüber einem anderen, gegenüber dem Staat oder gegenüber einer Organisation legitimerweise einfordern kann. Die *retributive* Gerechtigkeit betrifft die Fragen der Angemessenheit von Bestrafungen. Die *korrektive* Gerechtigkeit bezieht sich auf die Fairness von Ansprüchen auf Wiedergutmachung verursachter ziviler Schäden. Die *communitative* Gerechtigkeit bezieht sich auf die Fairness von Löhnen, Preisen oder Austauschbeziehungen. Die *distributive* Gerechtigkeit bezieht sich auf die gerechte Verteilung von Ressourcen. Allein diese Vielfalt von konzeptionellen Zugängen macht deutlich, dass ein einheitliches Verständnis von „Gerechtigkeit“ kaum zu erzielen ist und dass, wann immer von „Gerechtigkeit“ gesprochen wird, eine Vielzahl von Bedeutungen und Deutungsmöglichkeiten mitschwingt. Wie immer die Frage der Gerechtigkeit gerahmt wird, niemals können alle Facetten – das gesamte *Spektrum* – abgedeckt oder erfasst werden. Ebenso vielfältig wie in der Philosophie (vgl. dazu auch Höffe 2001)

dürften die Vorstellungen von Gerechtigkeit im alltäglichen Handeln sein. Dennoch wäre es ein Fehler, Gerechtigkeit subjektivistisch aufzulösen. Vorstellungen von Gerechtigkeit entspringen immer einem bestimmten gesellschaftlichen Rahmen und werden durch historisch kontingente Diskurse hervorgebracht (und legitimiert). Dieser Rahmen ist freilich umgekehrt niemals eine Determinierung. Jede Problematisierung von „Gerechtigkeit“, die eine realisierte Form der „Gerechtigkeit“ infrage stellt, ist immer auch eine kreative Antwort, die sich aus der *Erfahrung* in einer spezifischen Situation bzw. in einer situierten Praxis ergibt, in der sich das Kritikpotenzial aktiviert (vgl. dazu auch Boltanski/Thévenot 1999). Jede positive Konzeption von „Gerechtigkeit“ ist in diesem Sinne eine kontingente Stabilisierung, die sich auf der Grundlage eines bestimmten „Wahrheitsregimes“ (Foucault) entfalten kann und durch Machtbeziehungen gestützt wird (vgl. dazu auch Butler 2003, S. 31 ff.). Gerechtigkeit lässt sich nicht kontext- und zeitunabhängig bestimmen. Für Michel Foucault ist sie auch nichts, das über Rechte sichergestellt werden kann oder gewährt wird, sondern vielmehr etwas, das in (politischen) Kämpfen (immer wieder) zu erringen ist und Kritik (er)fordert. Kritik, die Foucault auch als „Kunst nicht *dermaßen* regiert zu werden“ (Foucault 1992, S. 12, Herv. R.W.) bestimmt, beinhaltet auch „diese Gesetze da nicht mehr annehmen wollen, weil sie ungerecht sind, weil sie unter ihrer Altehrwürdigkeit oder unter dem bedrohlichen Glanz, den ihnen der heutige Souverän verleiht, eine wesenhafte Unrechtmäßigkeit bergen“ (ebd., S. 13).

Pragmatische Philosophen, wie etwa Richard Rorty (1999), haben aus der Einsicht, dass es keine allgemein gültige Bestimmung von „Gerechtigkeit“ geben kann, die Konsequenz gezogen, dass man auf grundlegende Problematisierungen und Infragestellungen verzichten sollte. Rorty (1999, S. 98 f.), der sich nach eigenen Worten „die Gerechtigkeit als eine Art Durchwursteln vor(stellt) – in etwa so, wie es Richtern geht, wenn sie einen harten Fall zu entscheiden haben, oder Eltern, die sich entscheiden müssen, ob sie das, was ihre Kinder getan haben, jetzt der Polizei melden oder nicht“ – sieht Problematisierungen dann angebracht, wenn man sich in „schwierigen Situationen“ befindet. Solange die Verfahren, Prozeduren und „Werkzeuge“ im Alltag ganz gut, das heißt ohne größere Schwierigkeiten, funktionieren, solange Zweifel und Unsicherheiten das alltägliche Handeln und Entscheiden nicht über die Maßen plagen, „sollte man das Infragestellen auf das Wochenende verschieben“ (Rorty 1999, S. 104). Diese Haltung fügt sich gewiss ganz gut in die gegenwärtige politische und soziale Konstellation ein und sie kommt jenen entgegen, die die Fragen der Gerechtigkeit am liebsten auf einem Wochenendseminar diskutieren.

Derrida, auf den ich mich im Folgenden vorwiegend beziehe, gehört (wie Foucault) zu den Philosophen, die den Wert und die Bedeutung des Infragestellens hoch ansetzen. Bei allen Berührungspunkten, die es etwa zwischen der Dekonstruktion und der Philosophie des Pragmatismus gibt (vgl. dazu Mouffe 1999), unterscheidet sich die Derrida'sche Zugangsweise von (pragmatischen) Ansätzen ebenso, wie von Ansätzen, denen es um eine (totalisierende) Begründung von (Recht und) Gerechtigkeit geht. Während sich Letztere am „Fundierungsproblem der Ethik“ (Steinmann/Löhr 1992, Sp. 844) abarbeiten, geht die Dekonstruktion diese Fragen eher auf indirekte Weise an. Sie befragt die

Grundlagen von Recht und Gerechtigkeit, ohne selbst ein begründendes Verfahren zu sein. Sie geht von der „Idee einer unendlichen Gerechtigkeit“ (Derrida 1991, S. 51) aus, die den Glauben an eine Präsenz und eine bestimmende Gewissheit von Gerechtigkeit unterminiert und zugleich ein positiver Bewegungsimpuls ist, der Dringlichkeiten zur Öffnung, Infragestellung und Dekonstruktion von etablierten Ordnungen mit sich bringt.

Für ein Symposium mit dem Titel „Deconstruction and the possibility of justice“ (vgl. Cornell et al. 1992) hat Derrida einen Beitrag verfasst, in dem er in expliziter Weise auf das Verhältnis der Dekonstruktion zur Gerechtigkeit eingeht.<sup>4</sup> Er geht hier von der grundlegenden, „schwierigen und unbeständigen“ Differenz von Recht und Gerechtigkeit aus. Hier, „zwischen Recht und Gerechtigkeit, (findet die Dekonstruktion) ihr bevorzugtes Ungleichgewicht“ (Derrida 1991, S. 44). Diese Differenz von Recht und Gerechtigkeit stellt freilich keinen einfachen Gegensatz oder Dualismus dar, „dessen Wirken sich logisch regeln und beherrschen ließe“ (ebd., S. 46). Die

„... Unterscheidung zwischen der Gerechtigkeit (die unendlich ist, unberechenbar, widerspenstig gegen jede Regel, der Symmetrie gegenüber fremd, heterogen und heterotop) und ihrer Ausübung in Gestalt des Rechts, der Legitimität oder Legalität (ausgleichbar und satzungsgemäß, berechenbar, ein System geregelter, eingetragener, codierter Vorschriften)“ (ebd., S. 46 f.)

ist vielmehr instabil und voller Paradoxa. Recht und Gerechtigkeit bedingen einander und verweisen aufeinander, ohne sich in einen einfachen Ableitungszusammenhang bringen zu lassen.

Gerechtigkeit heißt für Derrida, in einem grundlegenden Sinne *dem Anderen gerecht werden*. Sie richtet sich an einen Adressaten, der stets besonders ist und sich in einer besonderen Lage befindet. Sie richtet sich an das „vielfältig Besondere [*singularités*], an die Besonderheit des anderen“ (ebd., S. 41). Der Andere, der nicht abschließend definiert werden kann, macht die Gerechtigkeit von vornherein zu einem offenen Feld oder vielleicht besser zu einer offenen Bewegung. Gerechtigkeit ist in diesem Sinne relational. Insofern, als der, die oder das Andere immer in besonderer Form, in besonderer Gestalt, in situativen Umständen (oft unerwartet) auftaucht, lässt sich die Gerechtigkeit auch nicht abschließend definieren. Ebenso wenig lässt sich der Ort definieren, von dem aus der Ruf nach Gerechtigkeit kommt oder kommen darf. Der „call of the other“ (Cornell 1992, S. 87) kann von überall kommen. Meine Verantwortung gründet in der Antwort auf diesen *call* (auch ohne zu wissen, woher dieser kommt). In dem Moment, in dem behauptet wird, dies oder das, diese Entscheidung oder jene Entscheidung sei „gerecht“ oder hätte Gerechtigkeit realisiert, besteht auch schon die Gefahr des identifizierenden Denkens: Man *bezeichnet* ein Verfahren, eine Prozedur, ein System, eine Entscheidung als gerecht, verschafft sich damit ein gutes Gewissen und ist überrascht, wenn die Gespenster der Gerechtigkeit, die die Wiedergänger der Festlegung sind, zurückkehren: „Man kann die Gerechtigkeit nicht thematisieren oder objektivieren, man kann nicht sagen ‚dies ist gerecht‘ und noch weniger ‚ich bin gerecht‘, ohne bereits die Gerechtigkeit zu verraten“ (Derrida 1991, S. 21). Insofern verweigert sich die Gerechtigkeit auch einer abschließenden Festlegung oder Festschreibung und bleibt offen, „im Kommen“. Gerechtigkeit hat im Derrida'schen Sinne auch nichts mit einer vertraglichen Beziehung



zu tun, etwa im Sinne eines Tauschvertrags, der einen symmetrischen oder „fairen“ Austausch verlangt und sie damit in ein ökonomisches Kalkül einschreibt.<sup>5</sup> Gerechtigkeit in einem originären Sinne ist grundlegend *asymmetrisch* und unendlich, „weil sie sich nicht reduzieren lässt, irreduktibel ist sie, weil sie dem Anderen gebührt, dem Anderen sich verdankt“ (ebd., S. 51).

Im Gegensatz dazu tritt das Recht als ein System kodifizierter Vorschriften mit dem Anspruch der Kalkulierbarkeit und Berechenbarkeit auf. Ich weiß, womit ich zu rechnen habe, wenn ich ein geltendes Gesetz oder eine Rechtsvorschrift verletze. Das Recht wird in Gesetzbüchern, in Verträgen etc. festgeschrieben oder niedergelegt. Gerade dadurch wird die *Rechtssicherheit* verbürgt (die mitunter eine Bedingung der Gerechtigkeit ist). Es beinhaltet die „Anwendbarkeit“ als notwendigen Bestandteil. Zwar gibt es rechtliche Regeln, die nicht angewendet werden, es gibt aber kein Recht oder Gesetz ohne eine prinzipielle *Anwendbarkeit*. Das Recht muss – wenn es Recht sein soll – auch *durchsetzbar* sein. Gesetze werden mit der Absicht gemacht, befolgt zu werden. Sie erfordern daher auch eine Autorität oder Gewalt, die diese in Kraft setzt und die Durchsetzbarkeit (*enforcability*) sichert. Gerechtigkeit hingegen kann nicht in derselben Weise in Kraft gesetzt werden. Sie kann nicht erzwungen werden. Sie ist kein Recht, das man einklagen kann, auch wenn man sich im Namen der Gerechtigkeit auf ein Recht berufen kann und vielfach muss: Das Recht, die Regel, das Gesetz, das sich auf das Allgemeine bezieht, ist eine Bedingung der Gerechtigkeit, ohne dieser je gerecht werden zu können. „Das Recht ist das Element der Berechnung; es ist nur (ge)recht, dass es ein Recht gibt, die Gerechtigkeit indes ist unberechenbar: sie erfordert, daß man mit dem Unberechenbaren rechnet“ (ebd., S. 34).

Die Unterscheidung bzw. die Differenz von Recht und Gerechtigkeit ist grundlegend (und zugleich das, was Gründe und Begründungen (er)fordert und verschiebt). Sie stellt allerdings nicht die Notwendigkeit des Rechts (der Regel, etc.) an sich infrage. Ganz im Gegenteil.<sup>6</sup> In dieser – letztlich unaufhebbaren – Differenz, in diesem „Graben“ (Laclau 2002, S. 113), der Recht und Gerechtigkeit trennt, liegt die Bedingung der Möglichkeit für jeden politischen Fortschritt (oder formulieren wir es vorsichtiger: für jede Bewegung, die man vielleicht im Nachhinein als „Fortschritt“ bezeichnen wird). Die notwendige *Disjunktion* zwischen Recht und Gerechtigkeit ist paradoxerweise ein Übel, das vor Schlimmerem bewahrt: vor totalitaristischen Systemen beispielsweise, die ja gerade beanspruchen, dass Recht und (abschließend definierte) Gerechtigkeit in ihnen zusammenfallen, vor einer Identität, die sich ihrer selbst gewiss ist und die über jeden Zweifel über die richtige, gerechte oder angemessene Entscheidung erhaben ist (vgl. auch Howells 1999, S. 152). Bezogen auf das Denken von Organisation, um das es im Folgenden gehen wird, bewahrt sie uns auch vor „totalen Organisationen“ (Goffman 1973), die nicht nur Aktivitäten ihrer Mitglieder in Anspruch nehmen, sondern darüber hinaus auch vorschreiben, „was als offiziell anerkannter Maßstab des Wohlergehens, als gemeinsame Werte, als Anreiz oder als Strafe zu gelten hat“ (Goffman 1973, S. 177).<sup>7</sup> In dem Maße, in dem diese Vorschriften internalisiert werden, lassen solche Organisationen den Ruf nach Gerechtigkeit verstummen bzw. machen ihn zu einem gespenstischen Murmeln, das in der „Unterwelt der Organisation“ (Ortmann 2003a) zirkuliert.

### 3 Die ausschlaggebende Entscheidung

Gerechtigkeit ist an die Entscheidung – an ein entscheidendes Ereignis – geknüpft, denn „ohne ausschlaggebende Entscheidung kann keine Gerechtigkeit in der Gestalt des Rechts eine praktische Anwendung erfahren“ (Derrida 1991, S. 49). Die Entscheidung ist ein Prozess bzw. Akt der Teilung, der ein Unentscheidbares in dieses und jenes teilt. Jede Entscheidung stellt in diesem Sinne einen „act of violently cutting off“ (Chia 1994) dar, der in den Fluss des Werdens eingreift, dieses von jenem trennt und damit zugleich Ordnung *und* ihr Anderes hervorbringt.

Entscheidungen werden herkömmlicherweise als Wahl zwischen verschiedenen Alternativen verstanden (vgl. dazu March 1990). In dieser Sichtweise leiten sich Entscheidungen aus den Präferenzen des Entscheidungssubjekts ab. Niklas Luhmann (1984) hat diese Sicht aus soziologischer Perspektive infrage gestellt. Er betont den *ereignishaften* Charakter von Entscheidungen und damit deren einzigartigen und singulären Charakter. Der ereignishaft Charakter von Entscheidungen darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Entscheidungen in einen strukturellen Kontext eingebettet sind. Luhmann (1984) hat den Zusammenhang von Entscheidung und Struktur über *Erwartungsstrukturen* hergestellt. Erwartungsstrukturen bedingen Entscheidungen, sie legen bestimmte Entscheidungen nahe, sie üben einen Druck aus, die Entscheidung in diese oder jene Richtung fallen zu lassen. Dennoch wird die Entscheidung durch Erwartungsstrukturen nicht vollständig determiniert, selbst dort nicht, wo diese, wie in Organisationen, hochgradig formalisiert sind.

Jede Entscheidung gilt letztlich einem besonderen und einzigartigen Fall und lässt sich demnach – als wirkliche Entscheidung – nicht aus einem wie immer begründeten, konsistenten etc. Regelwerk oder Entscheidungsprogramm *ableiten*. Bei Derrida heißt das: „Die Entscheidung darf nicht folgen, darf nicht einfach ein Programm entfalten. Damit eine Entscheidung eine Entscheidung ist, muß sie das Programm unterbrechen oder mit ihm brechen“ (Derrida 2000a, S. 39). Heinz von Foerster (1989, S. 30) hat in seinem „Foerster’schen Theorem“ die (schwierige) Sache (einfach) auf den Punkt gebracht: Er unterscheidet zwischen „entscheidbaren“ und „unentscheidbaren“ Fragen und formuliert das entscheidende Paradoxon: „Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können *wir* entscheiden“. Wieso? Ganz einfach: die entscheidbaren Fragen sind ja schon entschieden, und zwar durch die Spielregeln, in denen Fragen und die Regeln der Beantwortung, bestimmt sind. Es mag manchmal schnell gehen, manchmal sehr lange dauern, bis sich das ‚Ja‘ oder das ‚Nein‘ der Antwort unweigerlich – oder wie es so schön heißt, ‚mit zwingender Logik‘ – ergibt.“

Der Sprengsatz liegt in den Konsequenzen, die von Foerster gleich mitliefert: „Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir [nicht nur] jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt“ (ebd.). Wir haben, und dies ist die andere Seite der gewonnenen Freiheit, „auch die Verantwortung der Entscheidung übernommen“ (ebd.). Die wirkliche

Entscheidung konfrontiert uns oder wenn man so will, sie *belastet* uns, sie legt uns die Last der Verantwortung und Verantwortlichkeit – *responsibility* – auf.

Die Verantwortlichkeit, von der Derrida spricht, ist in die Antwort gegenüber dem Anderen eingelassen. Damit ist die *Verantwortung* vielschichtig und relational. Ich antworte für mich selbst, ich antworte dem Anderen, ich antworte vor dem Anderen und damit zugleich vor dem Gesetz des Anderen. Verantwortung ist von vornherein konflikthaft und aporetisch angelegt, denn, wo von Verantwortung die Rede ist, treffen mehrere Anfragen, mehrere Pflichten oder Verpflichtungen zusammen: „Konflikte der Pflicht – und es kann eine Pflicht nur im Konflikt geben“ (Derrida 1999, S. 192 f.).

Unentscheidbarkeit ist demnach nicht die vage Unbestimmtheit, die wir erfahren, wenn wir keine klaren Ziele oder Richtlinien vor Augen haben. Sie ist vielmehr die Erfahrung, zwischen *bestimmten* Alternativen hin- und hergerissen zu sein (wobei keine der Alternativen aufgrund eines Kalküls oder eines übergeordneten Rahmens als die „bessere“ oder „die schlechtere“ angesehen werden kann).<sup>8</sup> Die *aporetische* Erfahrung ist einer der Augenblicke, „da die Entscheidung zwischen dem Gerechten und dem Ungerechten von keiner Regel verbürgt und abgesichert wird“ (Derrida 1991, S. 34). Sie ist dementsprechend die paradoxe Erfahrung dessen, wovon wir keine Erfahrung haben können, weil die Aporie selbst den Durchgang versperrt, der die Erfahrung konstituiert. Sie ist zugleich die Erfahrung dessen, was die Entscheidung nicht nur paralyisiert, sondern zugleich ermöglicht und erzwingt.

Am Beispiel der Richterentscheidung erwähnt Derrida eine Reihe von „Aporien“, die der gerechten Entscheidung innewohnen. Ich gebe diese hier wieder, weil sie den dekonstruktiven Zugang zur Gerechtigkeit als einer „Dringlichkeit“, die ihre Erfüllung hier und jetzt verlangt und als einer „Unmöglichkeit“, die der Ordnung des Versprechens und des Vielleichts angehört, nachvollziehbar machen.

#### *Erste Aporie: die Epoche der Regel*

Um als verantwortlich für unsere Handlungen und Taten gelten zu können, muss ein gewisses Maß an Freiheit vorliegen. Es müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume bestehen. „Wenn ein Wesen nicht frei ist, wenn es bei dieser oder jener Tat sich nicht frei verhält, sagen wir wohl kaum, daß seine Entscheidung frei und gerecht ist“ (Derrida 1991, S. 46). Zugleich muss sich jedoch eine Entscheidung, die „das Gerechte oder Angemessene betrifft“ (ebd., S. 46), um als eine gerechte oder angemessene Entscheidung erkannt und anerkannt zu werden, auf eine Regel beziehen bzw. einer anerkannten Regel oder Vorschrift folgen, die das Allgemeine repräsentiert.

„Wenn jedoch die Handlung, die Tat, der Akt einfach in der Anwendung einer Regel, in der Entfaltung eines Programms, in der Durchführung einer Berechnung bestehen, wird man vielleicht sagen, daß sie gesetzmäßig sind und dem Recht entsprechen, daß sie, metaphorisch gesprochen, sich als gerecht erweisen; allerdings würde man zu Unrecht behaupten, es sei eine gerechte Entscheidung getroffen worden“ (ebd., S. 47).

Um gerecht zu sein, darf die Entscheidung ein Gesetz nicht nur anwenden oder vollziehen. Vielmehr verlangt das allgemeine Gesetz oder die Rechtsvorschrift eine Deutung, die selbst wiederum eine gründende oder stiftende Tat ist. Sie erfordert – jeweils in Hinblick auf den besonderen Fall, auf die besonderen Umstände etc. – ein „fresh judgment“, wie es im juristischen Diskurs heißt.

„Kurz: damit eine Entscheidung gerecht und verantwortlich sein kann, muß sie in dem Augenblick, da sie getroffen wird, in dem Augenblick, und der ihr eigener Augenblick ist (gibt es einen solchen Augenblick?), einer Regel unterstehen und ohne Regel auskommen. Sie muß das Gesetz erhalten und es zugleich soweit zerstören oder aufheben, daß sie es in jedem Fall wieder erfinden und rechtfertigen muß; sie muß es zumindest in dem Maß wieder erfinden, indem sie erneut sein Prinzip frei bestätigen und bejahen muß. Jeder Fall ist anders, jede Entscheidung ist verschieden und bedarf einer vollkommen einzigartigen Deutung, für die keine bestehende Regel vollkommen eintreten kann und darf“ (ebd., S. 48).

Eine Entscheidung, die nicht auf die situativen Umstände und auf die Besonderheiten des jeweiligen Falles Bezug nimmt und das Recht bzw. die Regel selbst einer kritischen Prüfung unterzieht, kann also nicht als gerecht gelten. Ebenso wenig kann die Entscheidung allerdings als gerecht gelten, wenn sie sich *nicht* auf ein Recht oder eine geltende Rechtsvorschrift bezieht, diese ignoriert oder missachtet. Sie kann auch dann nicht als gerecht gelten, wenn der Richter „die Entscheidung suspendiert, beim Unentscheidbaren stehenbleibt oder bar aller Regeln und Prinzipien improvisiert“ (ebd., S. 48).

#### *Zweite Aporie: Die Heimsuchung durch das Unentscheidbare*

Eine zweite Aporie ergibt sich aus dem Umstand, dass eine „wirkliche Entscheidung“ stets über jedes kalkulierbare Programm hinausgeht. Keine noch so begründete oder legitime Regel oder Prozedur erlaubt es, die Gerechtigkeit „auszurechnen“ oder durch den Vollzug des (rechtmäßigen) Programms „festzustellen“. Das Unentscheidbare, als dasjenige, das über jedes Kalkül und über jeden programmierbaren Ablauf hinausgeht, ist die Bedingung der Möglichkeit jeder wirklichen Entscheidung.

„Das Unentscheidbare ist nicht einfach ein Schwanken oder die Spannung zwischen zwei Entscheidungen, es ist die Erfahrung dessen, was dem Berechenbaren, der Regel nicht zugeordnet werden kann, weil es ihnen fremd ist und ihnen gegenüber ungleichartig bleibt, was dennoch aber – dies ist eine Pflicht – der Unmöglichkeit der Entscheidung sich ausliefern muß. Eine Entscheidung, die sich nicht der Prüfung des Unentscheidbaren unterziehen würde, wäre keine freie Entscheidung, sie wäre eine programmierbare Anwendung oder ein berechenbares Vorgehen. Sie wäre vielleicht rechtens, nicht aber gerecht“ (ebd., S. 49 f.).

#### *Dritte Aporie: Die Dringlichkeit, die den Horizont des Wissens versperrt*

Eine dritte Aporie ergibt sich aus der zeitlichen Struktur der Entscheidung. Eine Entscheidung, die dem spezifischen Fall, auf den sie sich bezieht, gerecht werden will, muss die Umstände, die die Situation charakterisieren, mit einbeziehen und berücksichtigen. Die Umstände, die die Situation charakterisieren oder durch die die Situation charakterisiert wird, sind freilich selbst unendlich. Sie lassen sich nicht, wie dies etwa der situative Ansatz in der Organisationsforschung nahe legte, abschließend erfassen, um daraus zum

Beispiel eine situativ richtige Entscheidung abzuleiten. Die Situation selbst ist offen (vgl. dazu auch Jullien 2000). Sie zeichnet sich durch verschiebende Horizonte und weniger durch klar definierte Grenzen aus. Die Definition der Situation, durch die die Grenzen der Situation markiert werden, ist selbst ein sozialer Prozess, in dem die Offenheit der Situation geschlossen wird. Angesichts der Offenheit der Situation müsste eine gerechte Entscheidung auf einem umfassenden, ja genau genommen unendlichen, Wissen beruhen. Das Generieren von Wissen um die Situation nimmt allerdings selbst Zeit in Anspruch. Im Idealfall müsste die Zeit sogar unendlich sein. Eine „vollständige Information“ oder ein „vollständiges Wissen“ um die situativen Faktoren wäre somit eine Bedingung der Möglichkeit einer gerechten Entscheidung, weil diese erst die Möglichkeit einer angemessenen Beurteilung schaffen würde. Zugleich aber würde das bedeuten, dass die Entscheidung selbst unendlich hinausgezögert und verschoben wird, und dass sie damit genau dadurch der Gerechtigkeit oder auch nur der Angemessenheit in einem absoluten Sinne zuwiderläuft.

„Eine gerechte, angemessene Entscheidung ist immer sofort, unmittelbar erforderlich, ‚right away‘. Sie kann sich nicht zuerst eine unendliche Information besorgen, das grenzenlose Wissen um die Bedingungen, die Regeln, die hypothetischen Imperative, die sie rechtfertigen könnten“ (Derrida 1991, S. 53).

Die Entscheidung, die in ihrer Struktur *endlich* ist, bleibt angesichts der Unendlichkeit und prinzipiellen Offenheit, die die Situation charakterisieren, immer eine „dringliche, überstürzte Entscheidung, in der Nacht des Nicht-Wissens und der Nicht-Regelung“ (ebd., S. 54).

Diese Aporien der Entscheidung entbinden keinesfalls von der Entscheidung. Sie sind keineswegs als Entschuldigungen oder Rechtfertigungen zu verstehen oder misszuverstehen, im Zustand der Unentscheidbarkeit zu verharren. Derrida insistiert vielmehr darauf, dass Entscheidungen gefällt und Urteile getroffen werden müssen: Es gibt eine *Dringlichkeit* zu entscheiden. Sollen Entscheidungen verantwortungsvoll getroffen werden, so müssen sie allerdings durch die „Erfahrung des Unentscheidbaren“ gegangen sein. Es ist dies eine Erfahrung, die jede Form von (dogmatischer) Selbst-Gewissheit unterminiert und die verantwortliche Entscheidung das rationale Kalkül (dessen sie bis zu einem gewissen Punkt bedarf) *überschreiten* lässt. Daraus folgt weiters, dass die *Verantwortlichkeit* und die verantwortliche Entscheidung keineswegs eine Entscheidung ist, die sich durch Gewissheit und vollständige Sicherheit auszeichnet:

„[R]esponsibility is not a moment of security or of cognitive certainty. Quite the contrary: the only responsibility worthy of the name comes with the removal of all grounds, the withdrawal of the rules or the knowledge on which we might rely to make our decisions for us. No grounds means no alibis, no elsewhere to which we might refer the instance of the decision“ (Keenan, 1997, S. 1 zit. in Jones 2004, S. 52).

Die verantwortliche Entscheidung gleicht somit einem Sprung über den Abgrund, einem Sprung, in dem keine Sicherheitsnetze die Gewissheit verbürgen können, tatsächlich eine richtige, eine gerechte oder auch nur eine angemessene Entscheidung getroffen zu haben.

## 4 Organisation und Verantwortung

Organisation steht wie das Recht auf der Seite des Berechenbaren und Kalkulierbaren. Sie gilt vielfach als Inbegriff von „predictable worlds“ (Kallinikos 1996). Die Berechenbarkeit, Kalkulierbarkeit und Vorhersehbarkeit ist keine Naturgegebenheit, sondern das Produkt vielfältiger Organisationsbemühungen. Steinmann und Schreyögg (2000) betonen, „dass es (beim Organisationsvorgang) im Kern darum geht, dauerhafte Regelungen zu schaffen: Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung, Regeln der Koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw.“ (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 403).

„Organisatorische Regeln *geben* Ordnung“ (ebd., Herv. R.W.). Sie reduzieren Komplexität und stellen einen Rahmen bereit, der das Erwünschte vom Unerwünschten unterscheidet. Sie schränken das Spektrum des Möglichen ein und verleihen damit eine gewisse Form von Sicherheit und Verlässlichkeit. Die „Ungewißheitsabsorption“ (March/Simon 1958), die Organisationen bewirken, entlastet von einem Teil der Ängste, der wirklichen Entscheidungen anhaftet. Neuberger bezeichnet Organisationen gar als „soziale Erfindungen zur Vermeidung von Entscheidungen“ (Neuberger 2000, S. 179). Organisationen sind für ihn Einrichtungen, die aus „weitgehend automatisierten und erfolgswährten Routinen, Techniken, Systemen, Skripten, Schemata usw. [bestehen], die das Alltagshandeln der Organisationsmitglieder steuern und die Organisationen von riskanten Entscheidungen Einzelner entlasten“ (Neuberger 2000, S. 179). Man kann auch sagen: Organisationen sind Einrichtungen zur Vertreibung des Gespenstes der Gerechtigkeit, das gerade zu „riskanten Entscheidungen“ herausfordert. Sie sind Einrichtungen, die die unbegrenzte und unendliche Verantwortung in ein begrenztes und limitiertes System verwandeln, ohne freilich das Ausgegrenzte in ein Nichts verwandeln zu können.

### 4.1 Organisation als Ausschaltung des „gefährlichen Vielleicht“

Eine „Lösung“ für das Problem der verantwortlichen Entscheidung findet sich in Erich Gutenbergs Sichtweise der Organisation. Hier wird die Welt in zwei Bereiche aufgespalten. Zum einen gibt es die Entscheidung des dispositiven Faktors bzw. die „echten Führungsentscheidungen.“ Diese stehen in eigentümlicher Weise jenseits jeglicher Programmierung und Programmierbarkeit. Sie sind „... in kein Verfahren auflösbar. Denn die großen Entscheidungen wurzeln in jener Irrationalität, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt“ (Gutenberg 1979, S. 147).

Zum anderen gibt es die Entscheidungen, die auf Rechenaufgaben reduziert werden und in denen entsprechend die „Entscheidungsträger“ zu Rechenmaschinen werden. Zur

Umwandlung von Entscheidungen in Rechenaufgaben dient die Planung. Organisation als der „verlängerte Arm der Betriebs- und Geschäftsleitung“ (Gutenberg 1979, S. 236) dient der Durchsetzung der durch die Planung „vorgegebenen Ordnung“ (ebd.).

Die Entscheidungen und Entscheidungsbefugnisse des dispositiven Faktors leiten sich aus einem übergeordneten Begründungsprinzip, dem „Direktionsrecht der Geschäftsleitung“, ab. Die Unternehmensleitung, so schreibt Gutenberg, besitzt eine „originäre, sich aus dem Gesetz ableitende Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis“ (ebd., S. 246). Der Geschäftsleitung bzw. dem „dispositiven Faktor“ obliegt es, Entscheidungsrichtlinien festzulegen, und so die „Grenzpflocke des Entscheidungs- und Verantwortungsspielraums“ (ebd., S. 241) der nachgeordneten Stellen zu definieren.

Die Umsetzung des Willens des Souveräns erfordert, dass sich dieser von oben nach unten bruchlos durchsetzt. Die als Einheit gedachte Entscheidung, die als solche *nicht* rational ist, wird durch ein System von Regelungen, Anordnungen und Festlegungen ergänzt, die das „gefährliche Vielleicht“ (Derrida 2000b) ausschalten (sollen).

„Im Idealfall weisen dann alle Entscheidungen, die in neben- und nachgeordneten Stellen getroffen werden, die gleiche Richtung auf. Sie sind tatsächlich ‚gleichgerichtet‘. In diesem Falle sind sie vollkommen in die Absichten der Unternehmensleitung eingestimmt und der gesamte betriebliche Entscheidungsprozeß ist vollkommen koordiniert und integriert“ (Gutenberg 1979, S. 246).

Diese Konstruktion abstrahiert von den sozialen Prozessen, die in jedem produktiven Zusammenhang wirksam werden. Was im Sinne der Konstruktion nicht sein darf, wird definitorisch ausgeschlossen und in ein System von Verfügungen und Anordnungen übersetzt, das sicherstellen soll, „daß die in dem *aufgespaltenen Entscheidungsprozeß* fungierenden Träger von Entscheidungsbefugnissen ihre *Anordnungen* so treffen, daß die in Hinsicht auf das Ziel günstigste Entscheidung nicht durch entgegengesetzte Maßnahmen einzelner Entscheidungsträger gefährdet wird“ (ebd., S. 258).

Neben dem „große(n) Relais der generellen Regelungen“ (ebd., S. 253) ist die Hierarchie das grundlegende Steuerungsmittel, selbst oder gerade dann, wenn es „aufgrund der Größe und Kompliziertheit des Unternehmens“ notwendig wird, „Führungsgehilfen“ (ebd., S. 246) in den Steuerungsprozess des Unternehmens einzuführen und zu „dezentralisieren“ (ebd.). Zur Beschreibung dieses Prozesses hat Gutenberg den Begriff der *Delegation* gefunden. Darunter versteht er die Übertragung des Rechts auf Entscheidung auf unter- oder nachgeordnete Stellen. Definitorisch legt er fest, wie dies vonstatten geht oder gehen muss, soll die Einheit gewahrt werden: „Der Prozeß ist nicht umkehrbar. *Er läuft in der ihm vorgegebenen Richtung von oben nach unten ab*“ (ebd., S. 247, Herv. R.W.).

Die immanente Gefahr, die die Dezentralisierung mit sich bringt, nämlich die Gefahr, dass durch die „Abspaltung“ die Einheit aufgelöst wird, wird durch weitere *Festlegungen* gebannt. Durch „das Recht der delegierenden Stelle auf Rechenschaftslegung und die Pflicht zur Prüfung der delegierten Stelle“ (ebd.) erhält die *verfügte Ordnung*, wenn nicht Gesetzeskraft, so doch eine Durchsetzungsgewalt, die sich auf Recht und Ordnung berufen kann. Dementsprechend wird in dieser Form der Organisation auch „Verant-

wortlichkeit“ definiert: Die „Überwachungspflicht“ (ebd., S. 251) des Vorgesetzten wird durch ein *reduziertes* System der Verantwortlichkeit ergänzt, das die Mitglieder einer Organisation von jeder anderen Form von Verantwortlichkeit als von der, den Anweisungen und Anordnungen des Vorgesetzten Folge zu leisten, entlastet. Verantwortung wird damit zu einem Mittel, das Augen, Ohren und alle Sinne vor dem verschließt, was von einer anderen Quelle kommt, als vom Großen Anderen, der hier das Zentrum der betrieblichen Entscheidung darstellt. Sie ist ein Schutzschild, das jeden *Anspruch* von außen abwehrt und die Entscheidung im doppelten Sinne des Wortes *bindet*. „Verantwortung stellt die stärkste Sicherung für die Bindung der Arbeitsausführung in den Abteilungen an den Willen des Abteilungsleiters und des Abteilungsleiters an seine vorge-setzte Dienststelle dar“ (ebd., S. 252).

Organisation ist hier sehr zutreffend als „Veranstaltung selbsterzeugter Gesetzlichkeit“ (Ortmann 2003b, S. 51) charakterisiert. Das Ausgeschlossene, also dasjenige, das durch die theoretische Konstruktion in den Bereich des Irrationalen und Illegitimen verschoben wird, wird zur Bedrohung und zum Risiko, das sich „nicht vollständig ausschließen (läßt)“ (Gutenberg 1979, S. 258) und die Errichtung eines Schutzdispositivs verlangt. Organisation ist hier der manchmal besessene Versuch, Abläufe, Prozesse, Positionen in eine fest gefügte Ordnung einzufügen, um das „Widerstrebende zu einer Einheit“ (Gutenberg 1979, S. 292) zusammenzuführen, und es vor allem zu schützen, was diese Einheit gefährdet und vom rechten Pfad abbringt:

„... wann immer auch die Dinge ihren geraden Lauf nehmen und alles gut geht, wann immer man auch eine gute, brauchbare Regel auf einen besonderen Fall anwendet, auf ein Beispiel das man richtig subsumiert hat, einem bestimmten Urteil gemäß, kann man davon überzeugt sein, daß vielleicht das Recht einen Vorteil davon hat, nicht aber die Gerechtigkeit“ (Derrida 1991, S. 33).

Um den „geraden Lauf der Dinge“ sicherzustellen, wird das Bild der Organisation durch ein „geordnetes Nachrichtenwesen im Unternehmen“ (Gutenberg 1979, S. 274) ergänzt. Dieses unterstützt das Zentrum bei der Befehlsausgabe und versorgt es mit Informationen. Das Unternehmen besteht idealtypisch aus einem „Actor“ (der Geschäftsleitung) und einem „Observer“ (einer Informationsstelle). Sowohl die die Entscheidung treffende Stelle (Actor) und die Informationsstelle (Observer) gehören zu einem Team“ (ebd., S. 282). Die „sachlichen Organisationsmittel in Form von Karteien, Formularen, graphischen und tabellarischen Hilfsmitteln, Licht-, Wort- und Bewegungsvorgängen, wie sie moderne organisatorische Einrichtungen kennzeichnen“ (ebd., S. 253), stellen neutrale Hilfsmittel dar, die es dem Entscheidungszentrum ermöglichen, in Kenntnis der „wahren Sachverhalte“ (ebd., S. 288) Entscheidungen zu treffen.

Diese Konzeption von Organisation, die ja implizit oder explizit einer Reihe von aktuellen Ansätzen zugrunde liegt, die etwa das Controlling als „Rationalitätssicherung der Führung“ konzipieren (vgl. dazu kritisch Habersam 2003; Scheytt 2003), impliziert eine bestimmte Konzeption von Verantwortlichkeit, deren Aktualität sich am gegenwärtigen Diskurs der „accountability“ beweist (vgl. dazu Munro/Mouritsen 1996). Der Ausdruck „accountability“ impliziert im Englischen eine Doppel- bzw. Mehrdeutigkeit. In der Wendung „to give an account of oneself“ (Rechenschaft von sich ablegen) beinhaltet er



etwa, eine Geschichte von sich zu erzählen bzw. sich zu erklären, Handlungen oder Entscheidungen etc. unter Bezug auf situative Umstände zu erklären. Der Ausdruck bezieht sich auf der anderen Seite auf das Rechnen und Zählen, aber auch auf das (Ab)rechnen, etwa in dem Sinne, wie man eine Schuld begleicht. Der Accountingforscher Keith Hoskin zeichnet in genealogischer Perspektive die historische *Verschiebung* der Verantwortung von „responsibility“ zu „accountability“ nach (vgl. Hoskin 1996, S. 275 ff.).<sup>9</sup> Verantwortung (im Sinne der so definierten *accountability*) besteht darin, die Vorgaben, die in die Maßzahlen und Indikatoren, die die organisationale Wirklichkeit beschreiben sollen, eingeschrieben sind, zu erfüllen. An diesen wird gemessen, ohne dass es erforderlich wäre, auf die besonderen Umstände Bezug zu nehmen, die ein Abweichen von diesen Vorgaben nicht nur erklären könnten, sondern dies *unter Umständen* auch als geboten erscheinen lassen. Während der „Actor“ der Kontrolle entzogen bleibt oder wird, geraten die Organisationsmitglieder ins Visier des „Observers“. Sie werden vom „Nachrichtenwesen“ erfasst und einer hierarchischen Sichtbarkeit (Foucault 1976) unterworfen. Das „gute“ Organisationssubjekt ist dasjenige, das sich den Vorgaben und Anordnungen bedingungslos unterwirft und die eigene Entscheidung, Verantwortung und Urteilsfähigkeit suspendiert. Die „Entschlüsse der Geschäfts- und Betriebsleitung“ hingegen „zeugen ... von ihrer Gabe, den Argumenten jeweils jenes Gewicht zu geben, das ihnen in Wirklichkeit zukommt“ (Gutenberg 1979, S. 131, Herv. R.W.).

## 4.2 Adiaphorisierung

Dass die Ordnung, die durch organisationale Regeln „gegeben“ wird, eine durchaus *vergiftete* Gabe sein kann, ja mehr noch, dass sie im Sinne einer bürokratischen Rationalisierung von Handlungszusammenhängen, die eine Umwandlung von wirklichen Entscheidungen in Rechenaufgaben verlangt, durchaus eine solche ist, das haben eine Reihe von kritischen Autoren zu bedenken gegeben.

Der Soziologe Zygmunt Bauman (1991, 1992) etwa hat die These ausgearbeitet, dass gerade (bürokratische) Organisationen die moralischen und ethischen Konsequenzen des Handelns und Entscheidens ausblenden und damit deren Mitglieder für Fragen der Gerechtigkeit unempfindlich und unempfänglich machen. Bauman geht sogar so weit, gerade die Gerechtigkeit, in seiner Terminologie die Moralität, die in der Verantwortlichkeit gegenüber dem Anderen besteht, als unbedingtes Opfer der (bürokratischen) Organisation zu sehen. Formale Regeln und Regelwerke, durch die gemeinhin (bürokratische) Organisationen charakterisiert werden, tendieren dazu, das, was Bauman als Grundlage jeder (substanziellen) *Gerechtigkeit* ansieht – nämlich den „moralischen Impuls“<sup>10</sup> – zu unterdrücken. Bauman geht in seiner Analyse von der ethischen Theorie von Emmanuel Lévinas aus (die auch Derridas Sicht der Gerechtigkeit beeinflusst hat). Moralisches Verhalten zeichnet sich in dieser Perspektive durch eine Beziehung zum Anderen aus, bzw. genauer: Es *ist* die Beziehung zum Anderen. In dieser Beziehung zum Anderen ist nach Bauman die *Verantwortung* als grundlegende Struktur der Subjektivität gegeben. Sie ist die „wesentliche, primäre und fundamentale Form der Subjektivität“ (Bauman

1992, S. 197). Im Unterschied zu jedem regelgeleiteten Handeln ist moralisches Verhalten in einer grundlegenden Weise *unberechenbar* und *nicht kalkulierbar*. Es wird durch „die Gegenwart des Anderen als Antlitz“ (ebd., S. 240) ausgelöst und ist „endgültig und kompromisslos, entzieht sich der Kodifizierung, da es keinem Zweck außerhalb seiner selbst dient“ (ebd.). Es wird in Organisationen, die auf ein kollektives Ziel ausgerichtet sind, zu einem Störfaktor, der das effiziente Funktionieren behindert bzw. beeinträchtigt. „All social organization consists therefore in neutralizing the disruptive impact of moral behaviour“ (Bauman 1991, S. 215).

Dies illustriert Bauman am Beispiel des Holocaust, dessen Möglichkeit er nicht aus einer ideologischen Verwirrung oder Umnachtung der Täter, nicht aus einem Rückfall in vor-moderne Barbarei oder Ähnlichem erklärt, sondern geradezu als logische Konsequenz einer zu Ende gedachten Rationalität, die in der bürokratischen Organisation ihren Ausdruck findet, sieht: „Thorough, comprehensive, exhaustive murder required the replacement of the mob with a bureaucracy, the replacement of shared rage with obedience to authority“ (ebd., S. 90).

Es wäre aus der Perspektive organisationaler Effizienz schlicht ein „Störfaktor“, würde sich der „Manager“ des Lagers auf die Schicksale der „Insassen“ einlassen oder würde der einzelne Lagerkapo (der dessen „Erfüllungsgehilfe“ ist) sich dem einzelnen Individuum zuwenden und ihm ins Antlitz blicken, ihn oder sie als besonderen Menschen, mit Geschichte, Gefühlen, Persönlichkeit wahrnehmen und nicht als zu behandelndes, zu vernichtendes oder auch zu „nutzendes“ Material<sup>11</sup> oder „Produktionsfaktor“, dem durch *Klassifizierung* und *Kategorisierung* die Qualität des Humanen abgesprochen wurde. Die „effiziente“ Produktion und Verarbeitung von Leichen wäre nach Ansicht von Bauman gar nicht möglich gewesen, wenn nicht ein alle Prinzipien moderner Organisation realisierender Apparat für die entsprechende „Abwicklung“ gesorgt hätte. Der effiziente Apparat ist aber nicht nur eine Bedingung für die technische Abwicklung, sondern wirkt darüber hinaus als „moral sleeping pill“ (ebd., S. 26), die dafür sorgt, dass die Mitglieder der Organisation von den ethisch-moralischen Konsequenzen ihres Handelns abstrahieren und ihre organisationale Rolle von der privaten trennen können. So wird es möglich, im Falle von Wissenskonflikten die Verantwortung auf die Organisationsrolle zu verschieben, und bei konflikthafter Entscheidungen die „Organisationspersönlichkeit“ gegenüber der individuellen Persönlichkeit in den Vordergrund zu schieben (vgl. Barnard 1938).

Die Tendenz zur bzw. den Prozess der Neutralisierung nennt Bauman (1992, S. 240) „Adiaphorisierung“. Für diesen Prozess, der moralisch-ethisch unempfindlich macht, die Mitglieder der Organisation „von der Verantwortung entlastet“ und damit auch Fragen (nach) der Gerechtigkeit aus dem Organisationskontext eliminiert, sieht Bauman eine Reihe von Mechanismen am Werk, die in komplexen Organisationen vorfindbar sind. Diese „moralischen Schlaftabletten“ lassen uns den Schlaf des Gerechten schlafen, der indes die Ungeheuer gebiert. Ein Blick auf die von Bauman identifizierten Mechanismen genügt, um Parallelen zu modernen Organisations- und Managementprinzipien zu erkennen (vgl. dazu auch Marsden/Townley 1999, S. 418; Balcke 2001, S. 100 ff.):

Das erste Prinzip besteht darin, menschliche Wesen zu *objektivieren*, indem sie in abstrakte, quantitative Maßzahlen verwandelt werden. Dadurch wird es möglich, deren moralische Ansprüche auszulöschen. Es wird zudem möglich, diesen Menschen mit ethischer Indifferenz zu begegnen.

Das zweite Prinzip besteht darin, *formale Rationalität* durchzusetzen und auf alle „Objekte“ Standardprozeduren in gleicher Weise anzuwenden. Das Prinzip des „sine ira et studio“ (Max Weber) erlaubt die Anwendung des „Schema F“ und die Behandlung von „Fällen“ ohne Ansehen der Person.

Das dritte Prinzip besteht in der Produktion von *sozialer Distanz* zwischen Ursachen und Effekten, zwischen Disposition und Ausführung (Gutenberg), zwischen Handlungen und deren Konsequenzen, zwischen Tätern und Opfern (z.B. durch Arbeitsteilung, Einschaltung von „Mittelsmännern“, etc.). Die Bereitschaft, Handlungen und Entscheidungen ohne moralische Bedenken auszuüben bzw. zu treffen, steigt in dem Maße an, in dem die räumliche und soziale Distanz zu den Opfern, also zu denjenigen, die Effekte von Entscheidung am eigenen Leibe erfahren, vergrößert wird. „Funktionale Notwendigkeiten“ können damit leichter vollzogen oder exekutiert werden, ohne dass „störende“ Fragen gestellt werden müssen, die die vitalen Interessen oder das Leiden der Betroffenen betreffen. „Gleichgültigkeit schafft Distanz, und je größer die Distanz, desto größer die Gleichgültigkeit“ schreibt dazu Wolfgang Sofsky (1999, S. 269), der sich wie Bauman mit dem Konzentrationslager befasst hat. Sie „stellt taub und blind und befreit von allen Hemmungen des Mitleids oder der Schuld“ (ebd.).

Das vierte Prinzip zielt darauf ab, die Opfer selbst *in den Entscheidungsprozess zu involvieren* und sie „partizipieren“ zu lassen, sie also zu Mittätern zu machen, ihnen Mitverantwortung für Entscheidungen zu übertragen, deren Konsequenzen ihren eigenen Interessen zuwiderlaufen. Zu diesem Prinzip gehört auch die von Sofsky (1999, S. 115) identifizierte Strategie, der Grenzverwischung zwischen Tätern und Opfern, die darin besteht, eine Minderheit unter den Opfern zu bevorzugen und sie zu einer „Hilfstruppe“ zu machen, die die Durchsetzung von Entscheidungen ermöglicht. So entsteht eine „Grauzone der Machtdelegation und Kollaboration, der Protektion und Korruption“ (ebd.).

Baumans Analyse wirft einige sehr grundlegende Fragen auf. Sie schärft den Blick für die Tendenz von (formalen) Organisationen, die Sensibilität für Fragen der Gerechtigkeit zu reduzieren oder gar zu eliminieren. Sie erinnert daran, dass die Wände der Abstraktion selbst den „call of justice“ zu einem hilflosen Hintergrundgeräusch werden lassen. Trotz Baumans eindrucksvoller Analyse, die einen angesichts des Themas nahezu sprachlos macht – v.a. dann, wenn man sie parallel zu Beschreibungen und Vorschreibungen von modernen Verfahren und Techniken des Managements (z.B. der Personalplanung) liest –, kann und sollte aber auch gefragt werden, ob Bauman die Ambivalenzen, die erst den Raum und die Möglichkeit für Gerechtigkeit und ethische Entscheidungen *öffnen*, nicht unterschätzt.

Einerseits sollte man bedenken, dass „[g]egen alle Legenden über ‚unpersönliche‘ Bürokratie ... festgestellt werden (muss), dass die Orientierung an Personen innerhalb von

Organisationen eine erhebliche Bedeutung besitzt“ (Luhmann 2000, S. 286). Diese „Orientierung an Personen“ ist nicht nur ein Einfallstor für Organisationsfremdes, sondern sie ist auch selbst ambivalent. Sie kann „effiziente Maschinen“ (im Sinne von Bauman) ermöglichen, aber auch zum Scheitern bringen. Es ist offen, ob diese im Sinne des „moralischen Impulses“ (Bauman) wirkt, oder aber in die gegenteilige Richtung tendiert. So argumentiert Wolfgang Sofsky, dass „die tödliche Effektivität der Lagerorganisation ... weniger auf einer reibungslos arbeitenden Bürokratie [gründete] als auf einem *hohen Grad an Kameraderie, lokaler Selbständigkeit und persönlicher Initiative*“ (Sofsky 1999, S. 128, Herv. R.W.) und „[d]ie Aufseher prügeln, quälten und töteten, nicht weil sie mussten, sondern weil sie durften. *Mechanismen der bürokratischen Kontrolle waren systematisch außer Kraft gesetzt, durch Dezentralisation, Kompetenzüberschreitungen, lokale Selbständigkeit und Kameraderie*“ (Sofsky 1999, S. 135 f., Herv. R.W.).

In Hinblick auf die Einschätzung von (bürokratischen) Regeln klammert Bauman auch den Umstand aus, dass diese keineswegs nur als Einschränkungen und Limitierungen zu betrachten sind, sondern durchaus auch Schutzfunktionen haben, die es nicht nur hierarchisch Untergeordneten ermöglichen, sich gegen Übergriffe, etc., z.B. von Übergeordneten zu wehren, sondern eine solche Schutzfunktion auch für andere „Andere“ – z.B. für die Klienten der (bürokratischen) Organisation – haben können. Das Prinzip „*sine ira et studio*“ ist also, wie auch Adorno zu bedenken gibt, „keineswegs bloß negativ“ (Adorno 1979, S. 447). „[D]as Schema F ... also die abstrakte Verfahrensweise, die es den Bürokratien erlaubt, einen jeden Fall automatisch und ‚ohne Ansehen der Person‘ zu erledigen, ist zugleich, wie im formalen Recht, auch ein Element von Gerechtigkeit, ein Stück Garantie dafür, daß dank solcher Beziehungen aufs Allgemeine nicht Willkür, Zufall oder Nepotismus das Schicksal eines Menschen beherrschen“ (ebd.).

Daraus kann geschlossen werden, dass (formale) Regeln keineswegs Garanten für verantwortliches Handeln oder gerechte Entscheidungen sind. Sie üben vielmehr einen starken, vielleicht sogar extrem starken Druck aus, der dazu führt, Verantwortung abzugeben, zu verschieben, auf bestimmte Andere zu begrenzen oder auch, die moralische Kompetenz zu unterminieren. Eine „Überdosis Rationalität“ (March 1990, S. 291) wird zum Gift. Auf der anderen Seite aber können formale Regeln zumindest auch dazu beitragen, Un(ge)recht(igkeit) zu verhindern. Sie sind daher gerade im Sinne der Gerechtigkeit *notwendig* (wenn auch keineswegs hinreichend).<sup>12</sup> Der blanke Irrationalismus und Anti-Regelfetischismus, dem z.B. Autoren wie Tom Peters und Robert Waterman (1993) huldigen, lässt jede Idee von Gerechtigkeit im neoliberalen Flexibilitätsparadies versickern, in dem individualisierte „Intrapreneure“ (Pinchot 1988) zum Spielball der Kräfte und zu Agenten instrumentalistischer Moral werden. Ebenso muss man davon ausgehen, dass jede Regel interpretations- und ergänzungsbedürftig ist und dass jedes Regelsystem Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten in sich birgt. Mehr noch: komplexe Regelsysteme tendieren dazu, nicht nur Unentscheidbarkeiten zu *beseitigen*, sondern vielmehr auch dazu, diese zu schaffen (vgl. dazu auch Baecker 2003, S. 263; Ortmann 2003a).

Die Ambivalenz von Regelungssystemen lässt sich auch an Ethik- und Moralcodizes veranschaulichen, die zuweilen im modernen Managementdiskurs als „Problemlösung“

(Steinmann/Schreyögg 2000, S. 105) angepriesen werden. Sie sollen Manager und auch andere Organisationsmitglieder dazu anhalten, in ihren Entscheidungen und Handlungen bestimmte ethische oder moralische Standards einzuhalten. Aus der Perspektive von Bauman ist der Versuch, ethisch-moralisches Verhalten bzw. Verantwortlichkeit über Regelungssysteme sicherzustellen, selbst Teil der Krankheit, die sie zu heilen beanspruchen. Gewiss kann man diesem Versuch ein toxisches Potenzial nicht absprechen, wie zum Beispiel auch Willmott (1998, S. 97) anmerkt: „Perversely, the intent to strengthen the ethics of practice can have the effect of limiting and undermining the capacity and inclination to appreciate and wrestle with ethical issues and dilemmas.“

In dem Maße, in dem die Institutionalisierung von Moralcodizes zu einer Annäherung der Ethik an „zwangsbewehrtes Recht“ (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 110) führt, werden Fragen der Gerechtigkeit, die unendlich sind, in einen Code eingeschrieben. Gerechtigkeit „läuft (damit) Gefahr, sich erneut auf Regeln, Normen oder juristisch-moralische Vorstellungen zu beschränken“ (Derrida 1995a, S. 54). Die Unterwerfung unter den (Moral)code(x) wird zum Maßstab für Verantwortlichkeit und in der Folge zur Produktion des gefügigen Organisationssubjekts. Dieses löst die Ambivalenzen und Unentscheidbarkeiten, die wirkliche Entscheidungen charakterisieren, zugunsten eines organisationsseitig definierten Moralcodex auf. „Where mere compliance occurs, there is a simulation of ethics“ (Willmott 1998, S. 97). Die *Adiaphorisierung* im Sinne von Bauman wird dadurch eben nicht durchbrochen, sondern erhält vielmehr eine moralische Verbrämung.

Moralcodizes können aber auf der anderen Seite im Sinne der Gerechtigkeit auch positive Wirkungen zeigen. Sie können dazu dienen bzw. dazu führen, dass wahrgenommene Ungerechtigkeiten effektiv(er) zu Sprache gebracht werden können. Insofern sind sie ein (vielleicht schwaches) „Heilmittel“. Sie sind niemals mit Verantwortlichkeit oder gar Gerechtigkeit identisch. Sie sind davon vielmehr durch einen unendlichen Abgrund getrennt. Gerade deshalb aber geben sie *auch* die Möglichkeit und einen Ansatzpunkt für ein kritisches Befragen der Praxis von Organisationen bzw. der Praxis organisationalen Handelns. Moralcodizes sind *pharmakon*.<sup>13</sup> Sie sind Heilmittel und Gift zugleich.

Diese Ambivalenz zeigt sich beispielsweise in der Diskussion und Praxis von Unternehmenscodices (Codes of Conduct, Labour Codes etc.) (vgl. dazu z.B. Köpfke/Röhr 2003; Scherrer/Greven 1999). Sieht man von dem Fall ab, in dem derartige Codizes dem bloßen Zweck der Beruhigung der Öffentlichkeit dienen (Diller 1999), so zeigt sich, dass weder die Existenz von verbindlichen Regeln (Recht), noch deren Abwesenheit Gerechtigkeit verbürgen können. Die Abwesenheit von Regeln (z.B. die Einhaltung international anerkannter Arbeitsstandards und Arbeitnehmerrechte der International Labour Organization (ILO)) setzt die Betroffenen dem Recht des Stärkeren aus. Sie führt zu einer Ortlosigkeit der Verantwortung, die sich zum Beispiel in internationalen Beschaffungsketten verflüchtigt. Diese erleichtert die Verschiebung von Verantwortung (z.B. an das Management von Zulieferfirmen) sowie die Unterordnung vitaler Überlebensinteressen unter privatwirtschaftliche Kalküle.

Wie allerdings Untersuchungen hinsichtlich der Umsetzung von Codes zeigen (vgl. z.B. Ethical Trading Initiative (2003)), reicht die Existenz und Einhaltung von Regeln ebenso wenig aus, um Gerechtigkeit, oder zumindest eine Verbesserung der Lebenssituation der Betroffenen sicherzustellen. Dies zeigt sich etwa am Beispiel der Kinderarbeit. Die Einhaltung der Regel „Keine Toleranz bei Kinderarbeit in unseren Zulieferketten“ mag das Entscheidungsproblem des Supply-Chain-Managers lösen, das Problem selbst wird aber möglicherweise durch die bloße Exekution der Regel (Entfernung der Kinder oder Abbruch der Geschäftsbeziehungen zum betreffenden Lieferanten) nur unsichtbar gemacht, verschoben und sogar verschärft. In einem von der Ethical Trading Initiative evaluierten Fall der Implementierung des „multistakeholder-codes“ führte etwa die Anwendung der oben genannten Regel zu einem Anstieg der Kinderprostitution. Die strikte Einhaltung der Regel produziert – mitunter auch dort, wo sie in bester Absicht für die Betroffenen exekutiert wird – regel-mäßig Ungerechtigkeit, wenn die *An-wendung* dieser Regel nicht als sensible *Hin-wendung* zu den besonderen Kontextbedingungen verstanden wird und den Stimmen der Betroffenen Gehör verschafft wird.

#### 4.3 Entscheidungsprogramme und „Verantwortungsentlastung“

Während bei Gutenberg das Bild der Organisation in gewisser Weise dem klassischen Modell der Souveränität entspricht, zeichnet Niklas Luhmann ein völlig anderes Bild, welches vor Augen führt, „wie unangemessen es wäre, Organisationen als Vollzugsverwaltungen eines zentralen Machtwillens, also als Weisungshierarchien zu begreifen“ (Luhmann 2000, S. 277). In Luhmanns Organisationstheorie, die an die Paradoxie des Entscheidens anknüpft, und wie Derrida in der Unentscheidbarkeit eine Bedingung der Möglichkeit der Entscheidung sieht, ist es schlicht „[u]ndenkbar, dass alle Entscheidungen einer Organisation sich an einem einzigen Gesamtzweck orientieren“ (ebd., S. 270). „[U]nrealistisch [ist es zudem auch], sich vorzustellen, dass ein solcher Gesamtzweck in allen Entscheidungen als eine Art Kontrollkriterium mitfungieren könnte“ (ebd.).

Organisationen sind in diesem Sinne nicht Orte der rationalen Entscheidung, sondern komplexe, nicht-triviale Maschinen, durch die das Paradoxon der Entscheidung *bearbeitet* wird: Entscheidungsprogramme (vgl. dazu auch March/Simon 1958; Simon 1976; Luhmann 1976) spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie bilden – als Zweckprogramme oder als Konditionalprogramme – das „positive Recht der Organisation“ (Luhmann 2000, S. 271). Sie „gelten, wenn sie in Kraft gesetzt sind, bis sie geändert oder aufgehoben werden“ (ebd.). Entscheidungsprogramme, die man sich als Operationalisierungen eines organisationalen Codes vorstellen kann, schränken die Kontingenz von Entscheidungen ein. Sie formalisieren Erwartungen und schreiben diese in einem Ablaufprogramm fest. Als standardisierte Programme entlasten sie das einzelne Organisationsmitglied von den mit wirklichen Entscheidungen verbundenen Entscheidungsproblemen und -schwierigkeiten und „ersparen“ ihm damit auch die damit verbundenen Nöte. Darüber

hinaus stellen sie einen Modus der Rechtfertigung bereit, der es erlaubt, die Verantwortung zu *verschieben*.

„Entweder lässt die Entscheidung sich durch Bedingungen einschränken, wenn nicht zwingen, die in der Vergangenheit gesetzt sind; oder sie legt einen Zweck in die Zukunft, der eine Differenz bezeichnet, was andernfalls eintreten würde. Beide Formen der Inanspruchnahme inaktueller Zeithorizonte haben die Funktion, die Verantwortung im Maße der Vorgaben auf den Programmierer zu verschieben; und zugleich mit der *Verantwortungsverschiebung* einen Modus rationaler Begründung zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise wird Rationalität an Entlastung von Verantwortung gekoppelt. Rationalität ist eine Form, mit der man sich entschuldigen kann. Sie ist in diesem Sinne ‚Motiv‘ als vorzeigbare Erklärung. Die Spannweite der Entscheidungsverantwortung kann dann im Krisenfälle so weit verkleinert werden, dass die kritisierte Entscheidung als durch Programme und Umstände aufgenötigt dargestellt werden kann“ (Luhmann 2000, S. 172 f.).

Die „Attraktivität einer solchen Kombination von Rationalität und Verantwortungsverschiebung“ (ebd., S. 173) lässt sich – angesichts der Belastungen aber auch Ängste, die „wirkliche Entscheidungen“ begleiten – sehr leicht nachvollziehen. Entscheidungsprogramme entlasten auch von Komplexität moralischer und ethischer Überlegungen. Moral ist „polemogen“ (Luhmann 1997, S. 404, zit. in Martens/Ortmann 2004). Sie ist schwer definierbar, sie verursacht bzw. beinhaltet Konflikte, sie überfordert den Einzelnen angesichts Komplexität und Abwesenheit klarer Rahmen. Entscheidungsprogramme als „künstliche Versteifungen dieses Rahmens, die in ein System durch Entscheidung eingeführt werden“ (Luhmann 2000, S. 261), erlauben es, das Paradoxon der Entscheidung wie immer vorläufig und prekär zu *bearbeiten*.

Sie können freilich Entscheidungen nicht vollständig determinieren. Sie können das Paradoxon der Unentscheidbarkeit nicht zum Verschwinden bringen, sondern sie können es nur *verdecken*. Denn auch Entscheidungsprogramme müssen *angewendet* werden. Selbst Konditionalprogramme können die Urteilsfähigkeit derjenigen, die diese Programme ausführen oder auszuführen haben nicht vollständig ersetzen, auch wenn diese Gefahr stets lauert. Als einen beispielhaften Fall dafür erwähnt Luhmann die „Möglichkeit des falschen Alarms, mit seinerseits katastrophalen, irreversiblen Folgen“ (ebd., S. 272).

„Das Problem liegt in der Notwendigkeit rascher Entscheidungen. Es darf nicht passieren, dass Atomraketen abgeschossen werden, obwohl gar kein Angriff vorliegt, sondern nur die Zeichen missdeutet worden sind. Das Problem muss dann ‚faktoriert‘, in Zeichen für die Kontrolle von Zeichen zerlegt werden, um eine Selbstkontrolle derart gefährlicher Programme zu ermöglichen. Aber damit wird die Grundproblematik nur wiederholt und in die Alternative falscher Alarm/falsche Verhinderung des Alarms dekomponiert. Und es mag dies einer der Punkte sein, an denen die Organisation dann doch auf den Zufall der Umsicht und Einsicht eines einzelnen Individuums angewiesen ist“ (ebd., S. 272, Herv. R.W.).

„Gerechtigkeit“ kommt in Luhmanns Organisationstheorie nicht vor – oder doch nur *am Rande*. „Umsicht und Einsicht eines einzelnen Individuums“ sind hier keine Kategorien der Verantwortung, sondern funktionale Notwendigkeiten. „Achtsamkeit“, die beispielsweise Weick und Suttcliffe (2003) als Teil einer „gerechten Unternehmenskultur“ ansehen, die zum angemessenen Umgang mit dem Unerwarteten und dem Besonderen der Situation befähigen soll, ist hier keine zentrale Kategorie. Die „Notwendigkeit ra-

scher Entscheidungen“, die Luhmann hier als einen Sonderfall erwähnt, erinnert an die „Dringlichkeit“, die Derrida jeder verantwortlichen Entscheidung, die den Namen verdient, zuschreibt. Diese setzt eine *différance* in Gang, einen Prozess, in dem vielleicht unter dem Druck der Verhältnisse oder Ereignisse die Suche nach Gründen auf später verschoben wird. Die nachträgliche Rechtfertigung der Entscheidung bzw. die Konstruktion von Rechtfertigungen und Erklärungen durch „accounts“ (vgl. dazu Silverman/Jones 1976) ist Ausdruck dieser Logik.

Wie die Gerechtigkeit (wieder) ins Spiel kommt, das lässt sich am Beispiel von „Personalentscheidungen“ illustrieren, denen Luhmann ein eigenes Kapitel in *Organisation und Entscheidung* widmet. In Personalentscheidungen geht es nach Luhmann um „Mitgliedschaft im System oder um Stellenbesetzungen“ (ebd., S. 287). In Entscheidungen, in denen es um Eintritt, Austritt oder um Versetzungen im System geht, entsteht das Problem, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, die sich nur bedingt in „Rechenaufgaben“ umwandeln lassen.

Darüber hinaus entsteht das Dilemma, dass Entscheidungen – z.B. eben in der Personalauswahl – einerseits auf die Individualität der Person und zum anderen auf allgemeine Kriterien Bezug nehmen müssen. Zusammen mit dem Umstand, dass sich eine Person nicht vollständig „ausrechnen“ (Luhmann 2000, S. 293) lässt, führt dies zum Dilemma, dass leicht der Eindruck von Willkür entstehen kann.

„Wenn so prononciert die Individualität von Personen betont wird mit der Einsicht, dass jede anders ist als jede andere, könnte daraus der Schluss gezogen werden, dass Personen dann auch individuell behandelt werden müssen. Dem steht jedoch entgegen, dass Individuen beobachten, wie andere Individuen behandelt werden, und daraus Schlüsse ziehen auf ihre eigene Situation. Ein dichtes Netz des Klatsches, des Weiterreichens von Informationen über Personalentscheidungen und deren offene oder verdeckte Gründe, verbindet Informationen, erinnert (wie kurzfristig immer) Fälle und vergleicht. Daraus ergeben sich dann, diese Informationen raffend, Forderungen nach Gleichbehandlung, Offenlegung der ‚wirklichen‘ Gründe und mit allem dem ein starker Druck auf den Entscheidungsprozess, den dieser durch Schematisierung auffängt“ (ebd., S. 287 f.).

Klatsch – so fährt Luhmann fort – „produziert den Schematismus der Gerechtigkeit und damit zugleich die Bedingung für die eigene Fortsetzung aus Anlass vermeintlicher Abweichungen“ (ebd.). Das heißt, er produziert ein Differenzschema, das Situationen, Ereignisse, Entscheidungen in Kategorien von „gerecht/ungerecht“ beurteilt. Klatsch produziert aber auch „die Erwartung gemeinsamer Entrüstung und in diesem Sinne Solidarität“ (ebd.). Luhmann weiß auch, wie dieses Gespenst vertrieben werden kann – bzw. wie versucht wird, dieses zu vertreiben: Der Weg führt über die *Darstellung* einer Entscheidung als „gerecht“.

„Viel davon ist symbolische Arbeit an einer Entscheidung, die längst getroffen oder so gut wie getroffen ist. Auch ein gewisser Formalismus in der Darstellung der Entscheidung, eine Floskelhaftigkeit der kommunizierten Erwartungen, Kriterien und Begründungen ebenso wie eine undurchsichtige Manipulation der Anforderungen in Hinblick auf einen gewünschten Kandidaten ergibt sich aus diesem Zwang zur ‚Objektivität‘. Man muss den Eindruck erzeugen, dass die Entscheidung zugleich gerecht und quasi zufällig ein Individuum vor anderen bevorzugt, und sei es nur, um die Kommunikation eines Verdachts unsachlicher Motive zu unterbinden oder doch zu erschweren. Wenn die Entscheidung sorgfältig überlegt, sachgerecht und nebenmotivlos dargestellt wird, spricht allein schon der Prozess



der Unsicherheitsabsorption für sie, und der Verdacht unlauterer Motive kann dann nur noch als ein Affront ventiliert werden, der Beweise anbieten muss“ (ebd., S. 288).

Otfried Höffe (2001, S. 37) sieht in Luhmanns (1981) Bestimmung von Gerechtigkeit, die hier vielleicht durchschimmert, den Grundsatz „was man nicht anerkennen will, aber auch nicht leugnen kann, deute man um“ verwirklicht. Ob dies der Luhmann'schen Sicht der Dinge gerecht werden kann, sei hier dahingestellt. Die Möglichkeit der (Um-)deutung verweist jedoch auf die Wichtigkeit von Machtprozessen in sozialen Kontexten (bzw. auf Politik und Ethik), die in der systemtheoretischen Beschreibung in die Latenz verschoben sind (vgl. dazu Stäheli 2000). Diese entscheiden darüber, welche Deutungen und Deutungsmuster bzw. welche Ansprüche eine Chance haben, Anerkennung zu finden bzw. welche Bilder und Konstruktionen sich im „politischen Spektakel“ (vgl. dazu Edelman 1988) als überzeugende Repräsentationen von Gerechtigkeit durchsetzen können. In diesem *Spektakel* wird die Gerechtigkeit zur symbolischen Repräsentation und das Bemühen um Gerechtigkeit zum Symbol- und Impressionmanagement. Dieses richtet sich an ein Publikum, das beeindruckt und überzeugt werden soll. Der Aufbau von Rationalitätsfassaden (Meyer/Rowan 1977) ist dafür ein weiteres Beispiel. Der „Zwang zur Objektivität“ (Luhmann) lässt sich als Ausdruck der Vorherrschaft eines hegemonialen Deutungsmusters verstehen. Als solches stützt und legitimiert es Interessen und drängt andere Formen der Legitimation und Rechtfertigung von Entscheidungen in den Hintergrund. Entscheidungen, die mit Verweis auf „Objektivität“ der Entscheidungsgrundlagen und -prozesse gerechtfertigt werden können, haben eine größere Chance, als gerecht(fertigt)e und in diesem Sinne bindende Entscheidungen anerkannt zu werden. Zugleich aber kann dieser Modus der Rechtfertigung andere nicht vollkommen oder endgültig ausschließen. Das unter anderem bringt der Begriff der Hegemonie zum Ausdruck.

„Wo von Hegemonie, das heißt von Kräfteverhältnissen die Rede ist, beschreiben Strukturgesetze eine Tendenz, sind sie bestimmend und bestimmen sie sich nicht in Begriffen des *ja oder nein*, also der blanken Exklusion, sondern des Kraftunterschiedes, des *mehr oder weniger*. Auf der Unmöglichkeit eines reinen und einfachen Ausschlusses zu insistieren, ist darum geboten, weil man nur so den Verdrängungseffekten Rechnung tragen kann, also allen Formen einer Wiederkehr dessen, was nicht wiederkehren soll, allen Symptomen der Verleugnung, die ein solches Gesetz produzieren und reproduzieren mag – was es in Wahrheit stets tut“ (Derrida 2000b, S. 391).

## 5 Das Gespenst der Gerechtigkeit/der Unentscheidbarkeit

Gerade *wegen ihrer Unmöglichkeit* ist die Gerechtigkeit ein Gespenst, das die Organisation(en) und damit das Management in und von Organisation(en) (immer wieder) *heim-sucht*. Wie Ernesto Laclau (1999, S. 129) bemerkt, schließt „die Unmöglichkeit eines Objekts nicht seine Notwendigkeit (aus): es beginnt ... die Struktur als eine Anwesenheit

seiner Abwesenheit heimzusuchen. Es ist etwas Gespenstisches (*spectral*) an ihm.“ Ähnlich macht Derrida darauf aufmerksam, dass die Unentscheidbarkeit nicht durch einen einmaligen Akt der Entscheidung überwunden ist bzw. überwunden werden kann. Die Unentscheidbarkeit als eine Bedingung, aus der nichts *mit Notwendigkeit* folgt, macht vielmehr selbst in dem Moment, in dem die Entscheidung getroffen ist, auf die Kontingenz von Entscheidungen aufmerksam. „[J]eder Entscheidung, jeder sich ereignenden Entscheidung, jedem Entscheidungsereignis wohnt das Unentscheidbare wie ein Gespenst inne, wie ein wesentliches Gespenst“ (Derrida 1991, S. 50 f.). Die „Heimsuchung durch das Unentscheidbare“ ist zugleich die Heimsuchung durch das/die Gespenst(er) der Gerechtigkeit, denn „(s)ein Gespensterhaftes dekonstruiert im Inneren jede Gegenwartsversicherung, jede Gewissheit, jede vermeintliche Kritereologie, welche die Gerechtigkeit einer Entscheidung (eines Entscheidungs-Ereignisses) (ver)sichert, ja welche das Entscheidungsereignis selbst sicherstellt“ (ebd., S. 51).

*Heimgesucht* wird man stets von etwas, was man nicht vollständig kontrollieren kann. Von etwas, das außerhalb des Rahmens liegt, von dessen Existenz man nichts wissen will, von dem man sich verschonen will, das aber, wie undefiniert und unspezifiziert auch immer, im Raum steht oder schwebt. Mehr noch: Die Heimsuchung wird erst durch den Rahmen *erzeugt*, insbesondere dann, wenn dieser verdinglicht wird. In dem Maße wie ein Rahmen – ein Regelwerk beispielsweise – zum Inbegriff der guten Ordnung wird (wie oben bei Gutenberg zum Beispiel), wird das Andere dieser Ordnung zum bedrohlichen Anderen, das negiert und bekämpft werden muss: „Ghostly Demarcations“ (Sprinker 1999), die von ihrem eigenen Schatten heimgesucht werden.

Die Heimsuchung kommt stets zur Unzeit: „sie hat kein *Datum*, sie schreibt sich nie fügsam in die Kette der Gegenwart ein, von Tag zu Tag, gemäß der institutionalisierten Ordnung eines Kalenders“ (Derrida 1995a, S. 18). Sie erreicht einen zu einem Zeitpunkt, zu dem man gerade nicht damit rechnet. Die Logik der Heimsuchung ist eine spektrale Unlogik, die das Geregelterte, den normalen Ablauf, die festgelegte Bahn und den programmierten Weg unterbricht und die fest gefügte Ordnung aus den Fugen bringt.

Was lässt sich über den „spektrogenen Prozess“ sagen? Wie werden jene zunächst vielleicht etwas befremdlich anmutenden Gespenster im Sinne Derridas produziert? Wann und wie tritt der spektrale Effekt ein? Einige Hinweise darauf gibt Derrida (1995a) in seiner Auseinandersetzung mit der Marx'schen Theorie des Warenfetisch, die er als eine Theorie der Produktion von Gespenstern liest, und in der die Verselbständigung des „Geistes“ und die Abstraktion der Idee vom lebendigen Zusammenhang nur ein erster, wenn auch zentraler Schritt in einem spektrogenen Prozess ist. Demzufolge tritt der spektrale Effekt dann ein, wenn eine „Idee“ von einem lebendigen Zusammenhang abstrahiert wird, wenn also die *Idee der Gerechtigkeit* von den konkreten Zusammenhängen abgezogen wird. Sie wird dann zunächst zum reinen „Geist“. Doch dieses Abziehen der Idee vom lebendigen Zusammenhang ist nur der erste Schritt. Die „Konstituierung des Phantomeffekts“ (Derrida 1995a, S. 200) umfasst mehr. Erst wenn die Verselbständigung der Idee mitsamt der entsprechenden Enteignung und Entfremdung *verwirklicht* wird, dann stellt sich auch der gespenstische Moment ein. Der Geist wird zum Gespenst,

schreibt Derrida, „wenn ihm ein Leib gegeben wird“ (ebd.), der sich allerdings vom lebendigen Leib oder Zusammenhang unterscheidet. „Damit es Spuk gebe, bedarf es einer Rückkehr zum Leib, aber zu einem abstrakteren Leib denn je. Der spektrogene Prozess antwortet also auf eine paradoxe Verleiblichung. Wenn die Idee oder der Gedanke erst einmal vom Leib losgelöst ist, zeugt man Gespenster, indem man ihnen *einen Leib gibt*. Nicht indem man zum lebendigen Leib zurückkehrt, von dem die Ideen oder Gedanken abgezogen sind, sondern indem man diese Letzteren in einen *anderen, artifizialen Leib* inkarniert, in einem *prothetischen Leib*, einem Phantom des Geistes“ (Derrida 1995a, S. 200, Herv. i.O.). Dieser „prothetische Leib“ kann z.B. auch ein institutioneller Leib sein. Er erscheint dann in Form von Regeln und Verfahren, die beanspruchen, Gerechtigkeit zu repräsentieren bzw. diese zu verkörpern.

Ich möchte diesen spektrogenen Prozess an einem Beispiel veranschaulichen, das das Management von Organisation und Arbeitsbeziehungen heimsucht, seit es Arbeitsorganisationen gibt, die „Personal“ beschäftigen und die im „Visier“ der Gesellschaft sind. Schon F.W. Taylor (1913) hat erkannt, dass wahrgenommene Ungerechtigkeiten die Leistungsmoral senken und Widerstände provozieren. Dieser Umstand wurde in der empirischen Gerechtigkeitsforschung bzw. in der *justice in organizations*-Forschung (vgl. Liebig 2002; Lengfeld/Liebig 2003) in der Zwischenzeit vielfach belegt. In der langen Genealogie derjenigen, die sich um die *Feststellung* von Gerechtigkeit bemühten, steht der Name Taylor als Markierung für den Versuch, das Gespenst der Gerechtigkeit, das „wie alle Gespenster, Forderungen stellt, die mehr als widersprüchlich, ebenso disparat sind“ (Derrida 1995a, S. 39), mit den Mitteln der „Wissenschaft“ zu *exorzieren*. Das zum „scientific management“ verdichtete Arsenal von Instrumenten und Verfahren der Analyse dient dazu, „Streit und Zankerei“ durch „freundliche Zusammenarbeit“ zu ersetzen und an die Stelle von „Faustregeln“ wissenschaftliche Methoden treten zu lassen. Es versucht ein „unzweideutiges Gesetz“ (Taylor 1913, S. 59) zu etablieren, das es beispielsweise erlaubt, das tägliche Arbeitspensum sowie die sich daraus ergebende Prämie „einwandfrei und gerecht“ (ebd., S. 71) zu bestimmen.

In diesem Geist wird die Problematik der „Lohngerechtigkeit“ auch in modernen, arbeitswissenschaftlich orientierten Ansätzen weitergeführt und behandelt, die davon ausgehen, dass ein als „ungerecht empfundener Lohn“ die Arbeitsleistung negativ beeinflusst (Kosiol 1962; Pfeiffer et al. 1977, S. 171). Der Ausgangspunkt ist hier die Einsicht, dass es vielfältige Formen von Gerechtigkeit gibt und dass sich „in Abhängigkeit von dem gewählten Gerechtigkeitskriterium ... in der Regel unterschiedliche Lohnsysteme ergeben (würden)“ (ebd., S. 177). In einem ersten Schritt wird daher die Idee der Gerechtigkeit *festgelegt*, die zur Bestimmung des „gerechten Lohnes“ herangezogen wird. Es wird *festgestellt*, dass, wenn man das Problem der Lohngerechtigkeit „aus der Sicht des einzelnen Betriebes (betrachtet), ... sich als zentrale Basis der Lohngerechtigkeit die betriebliche Leistung der jeweiligen Arbeitskraft“ (ebd., S. 177) ergibt. Mit anderen Worten, die Idee der Gerechtigkeit wird „vom lebendigen Leib abgezogen“. Die Umwandlung von Gerechtigkeit in „*Leistungsgerechtigkeit*“ stellt eine fundamentale Reduktion dar, die aus der Vielzahl der möglichen Bezugsgrößen *eine* auswählt. Auch die Einschränkung auf „*betriebliche Leistung*“ ist eine Reduktion, die aus dem Univer-

sum der möglichen Bedeutungen von „Leistung“ einige durch einen willkürlichen oder gegebenenfalls von Partialinteressen diktierten Definitionsakt auswählt.

In einem zweiten Schritt wird der so verselbständigten Idee ein Leib *gegeben*. In diesem Falle ist es ein „a-physischer Leib, den man ... einen technischen oder institutionellen Leib nennen könnte“ (Derrida 1995a, S. 201). Dieser Leib erscheint in der Form einer Vielzahl von Verfahren, die es erlauben sollen, den „gerechten Lohn“ auf der Basis (arbeits)wissenschaftlicher Analyse zu *berechnen* und *festzustellen*. Der Arbeitswissenschaftler, der durch die korrekte Anwendung von Verfahren der Arbeitsanalyse und -bewertung den „Schwierigkeitsgrad der Aufgabe“, die „Anforderungshöhe“, ebenso wie die „Normalleistung“, deren „genaue Bestimmung Voraussetzung einer gerechten inter- und intrapersonellen Lohnformdifferenzierung“ (Pfeiffer et al. 1977, S. 179) ist, objektiv *festgestellt* hat, agiert hier als ein Zauberkünstler, der die unentscheidbare Frage nach der gerechten Verteilung des Lohnes in eine Rechenaufgabe und damit die ethisch-politische Entscheidung in ein technisches Problem verwandelt.

Hierzu ist eine Reihe von Zaubertricks erforderlich, etwa der der Umwandlung von heterogenen *Verhältnissen* in vergleichbare Fakten. Wie dieser Zaubertrick funktioniert, lässt sich mit Steven Woolgar (1988), der den Vorgang der Produktion von Fakten durch wissenschaftliche Analyse analysiert hat, etwas erhellen. Der Prozess läuft hier in etwa folgendermaßen ab: Im ersten Schritt wird über die Existenz eines Faktums spekuliert, das draußen in der Realität existiert. (Am Beispiel: Es *gibt* „Arbeitsleistung“, diese wird durch „Arbeitsschwierigkeit“ [zu erfüllende Anforderungen] und durch die „Güte und Mengenleistung“ [qualitatives und quantitatives Arbeitsergebnis] bestimmt.) In einem zweiten Schritt wird die Arbeitsleistung bzw. die „Arbeitsschwierigkeit“ operationalisiert. (Man verwendet beispielsweise das Genfer Schema, um die Anforderungsdimensionen zu bestimmen.) Im dritten Schritt wird das Beobachtungsschema auf die Realität angewendet bzw. projiziert und es werden die Anforderungen *festgestellt*. (Die „Anforderung“ wird objektiviert.) In diesem Schritt wird die Beziehung zwischen dem Beobachter und dem Beobachteten umgekehrt. Das Beobachtete (die „Anforderung“) wird als dem Beobachtungsvorgang präexistent angenommen. Der vierte Schritt besteht nun darin, die Aktivität der Konstruktion zu vergessen bzw. die Spuren der Produktion des Objekts zu verwischen. In diesem Schritt werden „the initial states of conceiving, reifying and inverting of the observer/observed relationship ... forgotten or strongly denied“ (Chia 1995, S. 589). Man hat – in dem Maße, wie die Verfahren korrekt angewendet wurden – die Anforderung bzw. die „Anforderungshöhe“ festgestellt: Sie liegt nun in Form von „Daten“ (Pfeiffer et al. 1977, S. 189) vor. Die Anforderung wird also zu einem Faktum, das man gefunden nicht aber *erfunden* hat. Nachdem die Anforderungen als Faktum *festgestellt* wurden, braucht über diese nicht weiter diskutiert zu werden. Die vielfältigen subjektiven Wertungen, die in der Auswahl der Anforderungsarten, der Auswahl der für „relevant“ gehaltenen Merkmale der Arbeitsbeschreibung, der Belastungshöhe der einzelnen Anforderungen sowie deren Gewichtung stecken, verschwinden hinter der (Schein)objektivität der Verfahren (vgl. Laske 1977). Mit Derrida gesprochen handelt es sich um einen weiteren Schritt im spektrogenen Prozess. „Wenn das Gespenst durch Inkarnation des Geistes (der Idee oder des verselbständigten Gedankens)

erst einmal produziert ist, wird es seinerseits vom Subjekt der Operation verleugnet, integriert und verleiblicht“ (Derrida 1995a, S. 201). Vergessen oder verleugnet wird der soziale Prozess, der die objektivierten „Anforderungen“ (als eine Basis zur Berechnung des „gerechten Lohns“) entstehen ließ. Die Aktivitäten konzentrieren sich in der Folge auf die Ausdifferenzierung und Verfeinerung der Verfahren. Die alternativen Sichtweisen, die im Prozess der Produktion des Objekts ausgeschlossen wurden, verschwinden aus dem Blick- und Diskussionsfeld. Sie werden im spektrogenen Prozess *unsichtbar* gemacht. Sie werden zu illegitimen Perspektiven und gelten z.B. als „rein subjektiv“ etc. und brauchen nicht weiter berücksichtigt zu werden: „Verschwinden machen, indem man ‚Erscheinungen‘ produziert“ (Derrida 1995a, S. 202).

Die Objektivierung der „Anforderungen“ durch arbeitsanalytische Verfahren ist jedoch nur ein Teil bzw. eine Seite des spektrogenen Prozesses. Zu diesem gehört nach Derrida auch der „Visiereffekt“. Dieser besteht darin, „daß wir uns gesehen fühlen von einem Blick, den zu kreuzen immer unmöglich bleiben wird“ (Derrida 1995a, S. 24). Im Zusammenhang mit der Feststellung des „leistungsgerechten Lohnes“ realisiert sich dieser Effekt über Verfahren der Leistungsmessung und -beurteilung. Eine „objektive Leistungsbeurteilung“ gilt als Grundlage der „Umsetzung“ des „leistungsgerechten Lohnes“ in Organisationen. Eine Vielzahl von Verfahren der primären und sekundären Leistungsanalyse wurde erfunden, um diesem Anspruch gerecht zu werden (vgl. zum Überblick Schettgen 1996).

Die Verfahren der Leistungsbeurteilung und -messung stellen gewissermaßen das „Visier“ der Organisation dar, durch das sich der Blick *auf die Individuen* als „Leistungsträger“ richtet. Die auf „Leistungsgerechtigkeit“ reduzierte Gerechtigkeit lässt ein panoptisches Regime entstehen, das den Einzelnen unter einem selektiven Gesichtspunkt sichtbar macht, ihn oder sie unter Beobachtung stellt und von anderen abteilt. Die panoptische Logik, die zugleich Teil der spektralen Logik ist, besteht in der Realisierung des Bentham'schen Prinzips „sehen, ohne gesehen zu werden“ (Bentham 2003 [1786], S. 20; Foucault 1976). Gesehen und sichtbar gemacht werden die Individuen, die dem Leistungsprinzip unterworfen sind. Unsichtbar gemacht werden die Bedingungen, die das individuelle Leistungsstreben ebenso wie die individuelle Leistung hervorbringen oder auch blockieren.

Die vielfältigen Verfahren der primären und sekundären Leistungsanalyse, die eingesetzt werden, um die individuelle Leistung *festzustellen* und zu bewerten, werden in einem zweiten Schritt zu einem produktiven Regime, das die erzeugte Fiktion der (Leistungs-) Gerechtigkeit operativ wirksam werden lässt, indem es jene Individuen *erzeugt*, die die Erfinder des Verfahrens voraussetzen. „Das Individuum“ bemerkt Foucault, „ist zweifellos das fiktive Atom einer ‚ideologischen‘ Vorstellung der Gesellschaft, es ist aber auch eine Realität, die von der spezifischen Machttechnologie der ‚Disziplin‘ produziert worden ist“ (Foucault 1976, S. 250). In diesem Sinne ist auch das „leistungsorientierte Individuum“ nicht einfach nur eine Ideologie, sondern es ist auch eine Realität, die durch Machttechnologien hervorgebracht wurde und wird. Das Regime der Verfahren, das beansprucht, Gerechtigkeit in der Verteilung und Zuteilung von symbolischen und mate-

riellen „Anreizen“ zu repräsentieren und sicherzustellen, führt die Individuen in den „Zweitaktmechanismus“ (ebd., S. 233) von Belohnung und Bestrafung ein und produziert auf diese Weise das Individuum, das Gerechtigkeit an der individuell erbrachten Leistung bemisst und sich *auf dieser Ebene* mit anderen vergleicht. Auf diese Weise wird das Bemühen um „Leistungsgerechtigkeit“ zu einer Technologie der Leistungssteigerung, in der bzw. durch die sich Prozesse der Objektivierung und der subjektivierenden Unterwerfung verschränken. Die Disziplinen, schreibt Foucault, „charakterisieren, klassifizieren, spezialisieren; sie verteilen die Individuen entlang einer Skala, ordnen sie um eine Norm herum an, hierarchisieren sie untereinander und am Ende disqualifizieren sie sie zu Invaliden“ (ebd., S. 286).

Diese Logik kann man auch sehr gut an modernen Verfahren der Personalbeurteilung nachvollziehen. Man denke beispielsweise an das Assessment Center, das im modernen Managementdiskurs als ein Verfahren gilt, das es erlaubt, Leistungsfähigkeit und -potenzial des *Individuums* festzustellen und damit die Personalauswahl nicht nur effizienter, sondern auch im Sinne des (individualisierenden) Leistungsprinzips gerechter zu gestalten. Dieses Verfahren ist selbst eine Verkörperung der Ideologie des Individualismus. Es verkörpert die Annahme, dass es auf das Individuum und dessen Eigenschaften, Potenziale, Fähigkeiten ankommt, und dass die (objektive) Feststellung dieser Eigenschaften eine Bedingung der Möglichkeit nicht nur von effizienten, sondern auch von gerechten Entscheidungen ist.

Es hat als solches nicht nur die Funktion des *Strukturschutzes*, indem sie *Objektivitätsfiktionen* entstehen lässt und hervorbringt (vgl. dazu auch Kompa 1999). Es hat auch die Funktion bzw. den Effekt, Individuen zu *produzieren*, die dem in den Verfahren verkörperten Idealbild entsprechen (vgl. dazu Laske/Weiskopf 1996).

Der Prozess der Objektivierung, durch den Individuen zum Gegenstand des Wissens werden, wird durch die „subjektivierende Unterwerfung jener, die als Objekte wahrgenommen werden“ (Foucault 1976, S. 238) ergänzt. Das Verfahren, das beansprucht, die Leistungsfähigkeit und das Leistungspotenzial der Person zu „entdecken“ bzw. durch die Anwendung wissenschaftlicher Verfahren objektiv festzustellen, entpuppt sich als ein Verfahren zur *Produktion* von Individuen, die die individuelle Leistung als Maßstab der Selbst- und Fremdbewertung akzeptieren. In diesem Sinne ist das „Disziplinarindividuum“ (ebd., S. 291) ein Phantom des „leistungsgerechten“ Lohnsystems. Das Disziplinarindividuum, das im Sinne von Foucault ja nicht das unterdrückte und eingeschränkte Individuum ist, sondern das „produktive“, ist allerdings selbst eine prekäre Erfindung bzw. ein prekärer Effekt von Technologien. Produziert wird „an individualized sense of self; a sense of self as singular and solidary, nervously preoccupied with how the self is seen, and in this way coming to see self and others in purely instrumental terms“ (Roberts 1996, S. 55).

Die Angst vor allem, was die individuelle Leistung und Leistungsfähigkeit beeinträchtigt oder zu beeinträchtigen droht, ist quasi das Kuppelprodukt des leistungsgerechten Lohnsystems. Sie sucht das „besonders leistungsorientierte Individuum“ heim. Mit anderen Worten, das produzierte Individuum muss all das verleugnen und abwehren, was die

eigene Autonomie, die zum Fetisch erhoben wird, infrage stellt. Auf der Ebene der Interaktion wird das „besonders leistungsorientierte Individuum“ von den anderen heimgesucht, die nun in Form von Konkurrenten im Kampf um die Anerkennung in der Zuteilung von materiellen und symbolischen Ressourcen auftauchen. Die Wiedergänger des individualisierenden Leistungsprinzips tragen im Managementdiskurs unterschiedliche Namen: Es sind die „Intrapreneure“ (Pinchot 1988), die „ihren Traum“ ohne Rücksicht auf Verluste verfolgen, es sind die „high commitment employees“, die alles den betrieblich definierten Leistungskriterien unterordnen, und es ist schließlich der „dead wood“ (Odiorne 1984), dem weder Leistung noch Leistungspotenzial zugeschrieben wird und der im Namen der „(Leistungs-)Gerechtigkeit“ entsorgt wird.

In dem Maße, wie Gerechtigkeit in Organisationen – oder durch Organisation – verdinglicht wird, in dem Maße also, wie sie mit Regeln, Prozeduren, Verfahren *identifiziert* oder gleichgesetzt wird, wird ein spektrogener Prozess in Gang gesetzt, der seine Wiedergänger produziert, die immer auch Widergänger sind.

Eine andere Philosophie verfolgen diskursiv-dialogische Ansätze. Sie gehen davon aus, dass sich „Gerechtigkeit“ nicht objektiv feststellen lässt bzw. sich nicht aus den Eigenschaften oder Merkmalen der Arbeit bzw. der gezeigten Leistung ableiten lässt. Diesen Ansätzen geht es – bildlich gesprochen – nicht darum, die Gespenster zu vertreiben und zu exorzieren, sondern die vielfältigen Vorstellungen von Gerechtigkeit zu versammeln und institutionelle Vorkehrungen zu treffen, um „einen friedlichen Konsens über die Frage des jeweils gerechten Lohnes notwendige argumentative Verständigung zu befördern“ (Steinmann/Löhr 1987b, S. 1291). Doch auch diese Vorgehensweise ist von der spektrogenen (Un-)Logik nicht völlig frei. Eben weil sich „Gerechtigkeit“ nicht abschließend definieren lässt und ihren Sinn und ihre Bedeutung jeweils in einem interpretativen *Kontext* erhält, der seinerseits nicht abschließbar ist, disseminieren diese Bedeutungen. Die Mehrdeutigkeit von Gerechtigkeit erzeugt dementsprechend „nicht ‚häufig‘, sondern immer ... endlose Fragen, endlose Möglichkeiten der Interpretation“ (Ortmann 2003c, S. 140).

Die „endlosen Möglichkeiten der Interpretation“ müssen im Bemühen um einen „friedlichen Konsens“ einem organisierenden Prinzip unterworfen werden, das sicherstellt, dass nicht alle Möglichkeiten der Interpretation zum Zuge kommen. Wie Foucault (1991, S. 27) bemerkt, sind „Austausch und Kommunikation ... positive Figuren innerhalb komplexer Systeme der Einschränkung und sie können nicht unabhängig von diesen funktionieren.“

Eine Vielfalt von inneren und äußeren Begrenzungen muss wirksam werden, um aus der Heterogenität der Perspektiven einen mehr oder weniger „friedlichen Konsens“ zu machen. Immer muss die Diskussion an irgendeiner Stelle (mehr oder weniger willkürlich) abgebrochen werden. Nie wird die Diskussion oder der Dialog bis zu jenem Punkt geführt, an dem man vielleicht sagen könnte, dass alle Perspektiven, alle Interessen, alle Anliegen etc. vollständig und gleichberechtigt eingebracht wurden (so, wie dies etwa eine dialogische oder kommunikative Ethik fordert). Auch wenn die „Suche nach Gerechtigkeit ... als ein Prozeß (angelegt ist), in dem mit dem Ziel des Konsenses argu-

mentiert werden soll“ (ebd.), so ist die „diskursive *Feststellung* von Gerechtigkeit“ (Steinmann/Löhr 1987a, S. 850, Herv. R.W.) – auch bei besten Absichten und günstigsten Rahmenbedingungen – faktisch eine *Feststellung*, die notwendigerweise auf dem Ausschluss von Perspektiven beruht. Jeder Konsens etwa, der über Fragen der Gerechtigkeit erzielt wird, ist nichts anderes als ein aufgeschobener Dissens und bleibt in diesem Sinne prekär und durch Konsensfiktionen nur notdürftig geschützt. Dies wird natürlich auch von einer diskursiven Ethik, die betont, dass „dialogisch begründete Normen modifizierbar sein müssen, wenn unter veränderten Bedingungen ‚neue Argumente‘ vorgebracht werden können“ (Steinmann/Löhr 1992, Sp. 2454), reflektiert. Ebenso reflektiert diese Perspektive, dass „[d]ie inhaltliche Normierung nicht zum Dogma gerinnen darf“ (ebd.). Was freilich außerhalb des Horizonts der diskursiven Begründung und Begründbarkeit liegt, fällt in den Bereich des Irrationalen, das kein Gehör verdient. Die zugrunde liegende Philosophie postuliert „die Möglichkeit eines Konsenses ohne Ausschluß ... das heißt eines Konsenses, der Ausdruck eines rationalen Übereinkommens ist, das den Antagonismus selbst komplett eliminiert hätte“ (Mouffe 1999, S. 28). Sie basiert damit auf der Fiktion einer „wohlgeordneten demokratischen Gesellschaft, frei von Antagonismen und ohne Ausschließung“ (ebd.).

Die Stimmen derjenigen, die durch ihr Schweigen die „diskursive *Feststellung* von Gerechtigkeit“ ermöglichen, führen selbst eine gespenstische Präsenz, die bei Gelegenheit den friedlichen Konsens stört. Das Nicht-Gesagte oder im Extremfall Nicht-Sagbare verschwindet nicht einfach, sondern bleibt als Ungesagtes präsent.

Die Produktion von *Fiktionen* ist eine mögliche Antwort auf die Bedrohung der Ordnung durch das Gespenst der Gerechtigkeit. Objektivitäts- und Konsensfiktion sind nur zwei Beispiele dafür. Solche Fiktionen lassen ein Phantasma entstehen, das „... gleichsam als ‚Schirm‘ [funktioniert], als notfallartige Symbolisierung eines traumatischen Realen durch Bilder, die dieses Reale erträglich machen“ (Sarasin 2003, S. 174). Diese Bilder, die das Reale erträglich machen, bleiben jedoch als Fiktionen auch anfällig für das Herinbrechen des Realen. Das *re-entry* der Gerechtigkeit gleicht dem der Gespenster. „Ein Gespenst ist immer ein Wiedergänger. Man kann sein Kommen und Gehen nicht kontrollieren, weil es mit der Wiederkehr beginnt“ (Derrida 1995a, S. 28). Da die Gerechtigkeit als solche nicht präsentierbar ist und da in keinem Fall und von keiner Entscheidung abschließend behauptet werden kann, sie sei „gerecht“, bleibt sie als ein „gefährliches Supplement“ erhalten. „Gefährlich“ ist das „Gerechtigkeits-Supplement“ (Derrida 1991, S. 42) für jede bestehende Ordnung und Konvention, die beansprucht, Gerechtigkeit *realisiert* zu haben bzw. in sich verkörpert zu haben.



## 6 Abschließende Öffnung

Wenn man mit Derrida von Gespenstern spricht, „dann geschieht das im Namen der *Gerechtigkeit*. Der Gerechtigkeit, dort wo sie noch nicht ist, noch nicht *da*, dort, wo sie nicht mehr ist ...“ (Derrida 1995a, S. 11, Herv. i.O.). Von den Gespenstern sprechen heißt, die Fiktionen der Gerechtigkeit infrage zu stellen, und die festgelegte Ordnung vor ihrer (un)heimlichen Verwandlung in erstarrte, „for granted“ genommene Gestalten zu bewahren. Es heißt auch, in jeder *Festlegung* das Potenzial für das Ungerechte und Unangemessene zu erkennen. Jede Festlegung und Feststellung ist „gefährlich“ in dem Sinne, als mit der Festlegung auch der Ausschluss des Anderen verbunden ist. Dies wurde besonders deutlich in der Diskussion von Baumanns Analyse der Prozesse der Adia-phorisierung. Diese zeigen im Grunde die Schattenseite der Organisation als Festlegungs-maschinerie, so wie sie Gutenberg konzipierte. Die scheinbare Neutralität der Organisation sowie die finalisierende Durchsetzungsgewalt, die ein selbsterzeugtes Gesetz durchsetzt, erweist sich als Weg, der jegliche Verantwortlichkeit aushöhlt und damit als ein Weg, der im Namen einer technisch-neutralen Effizienz absolute Ungerechtigkeit produziert. Das Gefahrenpotenzial jeglicher Festlegung anzuerkennen, heißt freilich aus dekonstruktiver Sicht *nicht*, Regeln, Verfahren etc. *an sich* abzulehnen. Dieses Argument wiederum wurde gegen die Bauman'sche Analyse vorgebracht. Diese führt zu einer Anti-Regel und letztlich Anti-Organisationsposition, die ihrerseits problematisch ist. Es entgeht ihr der Umstand, dass Gesetz, Regeln und Verfahren nicht nur die Gefahr beinhalten, dass Verantwortlichkeit unterminiert und ausgehöhlt wird, sondern dass diese zugleich auch notwendige Bedingungen der Gerechtigkeit sind. Trotz, oder gerade wegen dieser Ambivalenz, ist der *Versuch*, an der Verbesserung von bestehenden Regeln, Verfahren und Prozeduren zu arbeiten, keineswegs hinfällig. Ganz im Gegenteil. Das betont auch Derrida: „Das Übermäßige der Gerechtigkeit, durch das sie sich nicht im Recht und der Berechnung erschöpft, das Übermäßige des Undarstellbaren, durch das es über die Bestimmbarkeit hinauschießt, dürfen nicht als Alibi dienen, um sich im Inneren einer Institution ... von den juridisch-politischen Kämpfen fernzuhalten“ (Derrida 1991, S. 57).

Zwischen Regeln, Verfahren und Prozeduren, die sich auf das Allgemeine beziehen und der Gerechtigkeit besteht eine *Differenz*, die unendlich und unaufhebbar ist. Diese Differenz schafft den aporetischen Raum für ethische und politische Entscheidungen. Management als ethisch-politischer Prozess ist *in* diesem Zwischenraum angesiedelt. Als ein von Paradoxa und Widersprüchen geprägter Prozess (vgl. Neuberger 2000) lässt er sich nicht auf die Sicherstellung geordneter Abläufe reduzieren. Ebenso wenig lässt er sich von vornherein auf die Aufgabe der Systemerhaltung und „Differenzstabilisierung“ festlegen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 129 ff.), denn dies würde die Erhaltung der Einheit gegenüber einer Öffnung von vornherein privilegieren. Management bedeutet daher, die Schließungen, die organisationale Prozeduren mit sich bringen, immer wieder zu ihrem Anderen hin zu öffnen, von dem aus sie infrage gestellt werden. Wenn

man so will, kann man Management hier als eine Art praktische Dekonstruktion von Organisation verstehen. Dies hatte vielleicht schon James March im Auge. Seine Anregung, Management bzw. das Treffen von Entscheidungen als einen „Prozeß des behutsamen Umstürzens vorgefaßter Meinungen darüber, was eine Organisation tut“ (March 1990, S. 293) zu verstehen, weist in die Richtung einer Dekonstruktion, die von einer simplen Destruktion immer zu unterscheiden ist. Die Gespenster der Gerechtigkeit tauchen in Form des unspezifizierten Anderen auf, der Anfragen und Forderungen stellt. Eine Öffnung zum Anderen heißt nicht, eine Preisgabe eigener Ansprüche. Es heißt vielmehr, in Ansehung der besonderen Verhältnisse im Spannungsfeld zwischen Öffnung und Schließung zu agieren und dieses Spannungsfeld als Raum verantwortlicher Entscheidungen zu verstehen. Management wäre hier als ein kollektiver Prozess zu sehen, der nicht auf formale Managementpositionen festgelegt ist. Ein entscheidendes Subjekt (wie zum Beispiel Gutenbergs „dispositiver Faktor“) geht dem nicht voraus, sondern stellt sich erst in diesem Prozess her. Auch der Organisation als reflexiver Strukturierung von sozialen Beziehungen wird – analog zur reflexiven Sprache – eine andere Wendung gegeben: „Sie darf nicht mehr auf eine innere Bestätigung ausgerichtet sein – auf eine innere Gewissheit, von der sie sich nicht mehr abbringen lässt –, sondern sie muss sich nach außen wenden und dort ständig infrage stellen lassen“ (Foucault 2003, S. 214).

Vieles von dem, was Derrida über die Gerechtigkeit bzw. über die Unmöglichkeit der Gerechtigkeit sagt, erinnert an die „regulative Idee“ im Sinne von Kant. Solche Ideen können zwar nie vollständig realisiert werden, jedoch können gesellschaftliche Verhältnisse daran gemessen und beurteilt werden. Sie haben auch einen normativ-orientierenden Gehalt und man ist z.B. „aufgerufen, solche gesellschaftliche Institutionen zu etablieren, in denen Verständigungsprozesse so ablaufen können, daß ihr Ergebnis als gerecht bezeichnet werden kann“ (Steinmann/Löhr 1987b, S. 1286). Derridas Konzeption der Gerechtigkeit als einer „Unmöglichkeit“ bzw. als einer Erfahrung des Unmöglichen unterscheidet sich allerdings hiervon. Sie ist kein positiv formulierter (utopischer) Maßstab, der sich von einer vorfindbaren (defizitären) Wirklichkeit unterscheidet und sie verzichtet auf jede Teleologie. „Das Un-Mögliche ist die Figur des Wirklichen selbst. Es hat deren Härte, Nähe und Dringlichkeit. Das Un-Mögliche ... das ist die Dringlichkeit des Augenblicks, hier und jetzt, in den einzigartigen Situationen“ (Derrida 1998, S. 48 f.; vgl. dazu auch Derrida 1995a, S. 109 ff.; Derrida 2003b, S. 119 ff.). Die Dekonstruktion gibt keine Antwort auf die Frage, wie angesichts von Unentscheidbarkeiten zu entscheiden ist, nicht einmal, wie man in verantwortlicher Weise von der Unentscheidbarkeit zu einer verantwortlichen Entscheidung gelangt oder gelangen kann. Sie bringt vielmehr eine fundamentale Skepsis mit sich, die jedes als „gerecht“ bezeichnete „Ergebnis“ (Steinmann/Löhr 1987b, S. 1286) erneut infrage stellt. Das mag für viele unbefriedigend sein. Diese Position hinterlässt oder erzeugt ein Vakuum, das nicht anders als durch individuelle und kollektive Anstrengung vorübergehend und prekär zu schließen ist. Das Fundament, das Gerechtigkeit sicherstellt, lässt sich von nirgendwoher beziehen. Es muss im Prozess der Auseinandersetzung mit dem Anderen immer wieder hergestellt werden und paradoxerweise zugleich offen gehalten werden. Die Verantwortlichkeit ist

unendlich. „Wenn die Verantwortlichkeit nicht unendlich wäre, dann gäbe es keine ethischen und politischen Probleme“ (Derrida 1999, S. 192). Die Verantwortlichkeit – die *respons-ibility* – verlangt auch eine *respons-ability*. Das heißt, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich dem Anderen auszusetzen und sich damit auch selbst in seiner Position und Gewissheit zu riskieren. Es wäre daher vielleicht in Anschluss an diese Bemerkungen die Frage zu stellen, inwiefern die (Aus)bildung im Bereich Management dazu befähigt, die Fragen der Gerechtigkeit ernsthaft anzugehen. Reicht es aus, „Rechenmaschinen“ heranzubilden, die zu ihrer psychischen Entlastung eventuell Trainings zur Verarbeitung von mentalen Hochs und Tiefs absolvieren, um die Gespenster loszuwerden und den Seelenfrieden zu erhalten? Das ist natürlich eine rhetorische Frage:

„Wenn er zumindest die Gerechtigkeit liebt, wird der ‚Manager‘ der Zukunft, der ‚Manager‘ von Morgen, es lernen müssen, und zwar von sich selbst. Er wird lernen müssen, zu leben, aber nicht, indem er lernt, mit dem Gespenst Konversation zu machen, sondern, indem er lernt, sich mit ihm, mit ihr zu unterhalten, ihm das Wort zu lassen oder es ihm zurückzugeben, und sei es auch in sich selbst, im anderen, dem anderen in sich: Sie sind immer da, die Gespenster, auch wenn sie gar nicht existieren, auch wenn sie nicht mehr sind, auch wenn sie noch nicht sind. Sie geben uns erneut das ‚da‘ zu denken, sobald man den Mund öffnet, sogar in einer *Organisation*, und vor allem, wenn man dort eine fremde Sprache spricht: ‚*Thou art a scholar; speak to it, Horatio* ...“ (Derrida 1995a, S. 276).<sup>14</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Für Hinweise und kritische Kommentare möchte ich mich bei Bernhard Mark-Ungericht, Gertraude Krell, Günther Ortmann, Max Preglau, Willi Guggenberger sowie den Herausgebern und Gutachtern der Managementforschung bedanken.
- <sup>2</sup> Die Karikatur der Dekonstruktion, die Feldman (1998) unter dem Titel „deconstructionism“ präsentiert, enthält gewiss einige bedenkenswerte Punkte, die die Rezeption betreffen. Sie enthält aber keinen einzigen (!) Hinweis auf, geschweige denn eine Diskussion von Derridas Werken. Wie sollte man also der Dekonstruktion gerecht werden, wenn man sich weigert, sich „auf die Sprache des Anderen“ (Derrida 1991) einzulassen?
- <sup>3</sup> Zur Entwicklung der Sicht von Gerechtigkeit bei Derrida vgl. z.B. Caputto (1993); Keenan (1997); Silverman (2003); Stegmeier (1998). Bei Derrida selbst findet man in dem Buch *Schurken* (2003b) einen guten Einblick in die Entwicklung der Idee der Gerechtigkeit, insbesondere über die Zusammenhänge von Gerechtigkeit, Demokratie und Verantwortung.
- <sup>4</sup> Im Folgenden wird aus der deutschsprachigen Übersetzung (Derrida 1991) zitiert.
- <sup>5</sup> Gerechtigkeit steht für Derrida „[n]icht für den kalkulierten Ausgleich also, für die Zählbarkeit oder die symmetrisierende und synchrone Zurechenbarkeit von Subjekten oder Objekten, nicht für ein *Üben von Gerechtigkeit*, das sich darauf beschränkte, zu sanktionieren, zu restituieren und dem Recht genüge zu tun, sondern für die Gerechtigkeit als Unkalkulierbarkeit der Gabe und Singularität des an-ökonomischen Aussetzens an den anderen“ (Derrida 1995a, S. 46).
- <sup>6</sup> „Die Notwendigkeit dieser Unterscheidung impliziert nicht die mindeste Abwertung des Juridischen, seiner Spezifität und der neuen Wege, die es heute beschreiten muß. Im Gegenteil erscheint eine solche Unterscheidung für jede Neuarbeitung unerlässlich und ihr vorgängig, insbesondere überall da, wo man heute mehr oder weniger gelassen von ‚Rechtslücken‘ spricht, als handle es sich darum, auszufüllen, ohne vollständig neu zu gründen“ (Derrida 1995a, S.146, FN 6).

- 7 „Dieses Konzept geht über den bloßen Vertrag bezüglich der Beteiligung hinaus und betrifft die Natur oder das soziale Sein des Teilnehmers. Diese impliziten Imagines stellen ein wichtiges Element der von jeder Organisation aufrechterhaltenen Werte dar, unabhängig davon, wie leistungsorientiert oder unpersönlich diese sein mag. Den sozialen Arrangements einer Organisation liegt eine sehr umfassende Konzeption des Mitglieds zugrunde – und nicht nur in seiner Eigenschaft als Mitglied, sondern vielmehr in seiner Eigenschaft als Mensch. Solche Organisationsbegriffe vom Menschen lassen sich leicht in radikalen politischen Bewegungen und in missionierenden Gruppen feststellen, welche spartanische Wohlfahrts-Standards und stark wirksame, all umfassende gemeinsame Werte aufrechterhalten. Dort wird vom Mitglied erwartet, daß es sich den jeweiligen Bedürfnissen der Organisation unterwirft. Indem man ihm sagt, was es tun soll und warum es dies tun soll, schreibt die Organisation dem Mitglied sein gesamtes Sein vor“ (Goffman 1973, S. 177). Man kann von solchen Organisationen sagen, daß diese beanspruchen, in der Durchsetzung des (Organisations-)Rechts der Person bzw. dem Mitglied „gerecht“ zu werden.
- 8 „Undecidability is always a *determinate* oscillation between possibilities (for example of meaning, but also of acts). These possibilities are themselves highly *determined* in strictly defined situations (for example, discursive – syntactical or rhetorical – but also political, ethical etc.“ (Derrida 1988, S. 148).
- 9 „Accountability“, schreibt Hoskin (1996, S. 265 f.), „is more then, indeed systematically different from, responsibility. The latter entails, literally, being liable to answer for duties defined as yours. ... Accountability, on the other hand, is in its operation and scope more total and insistent. Not only are duties specified, but the means of evaluating the level of their performance is already prescribed, in implicit or explicit norms, standards or targets of performance; wherefore surveillance over and judgement of performance and widened and deepened. ... If responsibility entails being answerable to questions, then accountability does not so much dispense with questions as provide implicit answers to questions not-yet-dreamt of.“
- 10 Die Idee eines präsozialen „moralischen Impulses“, die Bauman (1993) in Anschluss an Lévinas entwickelt, ist sehr problematisch. Sie schreibt dem Präsozialen eine moralische Qualität zu und begreift in Folge die gesellschaftliche und v.a. auch die organisationale Formung des Subjekts als einen Prozess, in dem dieser Impuls beschädigt und unterdrückt wird (zu einer sensiblen Kritik vergleiche z.B. Willmott (1998, S. 111 ff.)).
- 11 Vgl. zu den makaberen Rechnungen – die zum Teil eine erschreckende Parallele zu modernen Verfahren der Personalplanung und des Human Ressource Accounting aufweisen – auch Wimmer/Neuberger (1998, S. 472).
- 12 Das Spannungsfeld, das bürokratischen Organisationen inhärent ist, hat auch Max Weber deutlich herausgearbeitet. „Die ‚Rechtsgleichheit‘ und das Verlangen nach Rechtsgarantien gegen Willkür fordern die *formale* rationale Sachlichkeit der Verwaltung im Gegensatz zu dem persönlichen freien Belieben und der Gnade der alten Patrimonialherrschaft. Das ‚Ethos‘ aber ... stößt mit seinen am konkreten Fall und der konkreten Person orientierten Postulaten nach *materieller* ‚Gerechtigkeit‘ mit dem Formalismus und der regelgebundenen kühlen ‚Sachlichkeit‘ der bürokratischen Verwaltung unvermeidlich zusammen und muß dann aus diesem Grunde emotional verwerfen, was rational gefordert war“ (Weber 1980, S. 565).
- 13 Der unentscheidbare Ausdruck *pharmakon* bezeichnet im Griechischen zugleich Heilmittel wie auch Gift (vgl. dazu Derrida 1995b, S. 106 ff.).
- 14 In diesem Zitat wurde eine kleine gespenstische Verschiebung vorgenommen. Im Original steht an der Stelle des Wortes „Manager“ das Wort „Gelehrter“ bzw. „Intellektueller“ und an der Stelle des Wortes „Organisation“ das Wort „Kolloquium“.