

# Kolumne: Gewaltenteilung in Organisationen

Günther Ortmann



Merkwürdig, dass man kaum oder gar nicht darüber stutzt, dass in Unternehmen, anders als im Rechtswesen, die Rollen des «Gesetzgebers», des «Anklägers» und des «Richters» von ein und derselben Person wahrgenommen werden – vom Vorgesetzten. Und nicht nur das, sondern die Manager sind auch noch Nutznießer in allen diesen Rollen, angereizt durch Entgelt-, Bonus- und Karrieresysteme, die ihre Interessen sogar systematisch mit ihren «Fällen» verknüpfen sollen. Im Falle von Richtern an Gerichten würde man von Befangenheit sprechen. Es wäre ein bisschen wie beim Dorfrichter Adam in Kleists *Zerbrochnem Krug*, der ja über eine Tat – das Zerschlagen des Krugs – zu Gericht sitzt, die er selbst begangen hat. Der allerdings leidet immerhin an seinem Los:

*Mir träumt, als hätt ein Kläger mich ergriffen,  
Und schleppte vor den Richtstuhl mich; und ich  
Ich säße gleichwohl auf dem Richtstuhl dort,  
Und schält' und hunzt' und schlingelte mich herunter,  
Und judiziert den Hals ins Eisen mir.*

Derlei Sorgen plagen den gemeinen Manager nicht, aber er schält und hunzt und schlingelt sich durchaus auch herunter, jedoch dadurch legitimiert, dass die möglichst enge Verknüpfung seines Eigennutzes mit seinen Entscheidungen in Unternehmen nicht nur nicht verpönt, sondern gerade Programm ist.

Das gilt als notwendig, weil andernfalls sein Opportunismus, wie die neue Institutionenökonomik dazu sagt, Drückbergerei und/oder andere Formen der «Ausbeutung» des Unternehmens nahelegen würde. Daran sieht man, dass Befangenheit auch in Unternehmen doch nicht ganz unproblematisch ist. Die organisatorische Remedur zielt dort aber nicht, wie im Recht, auf Barrieren wider eigennützige Befangenheit, sondern nur auf Interessenangleichung bei weiter bestehen-

der Befangenheit. Die ist okay, solange die Interessen der «Arbeitgeber» gewahrt sind.

Die Barriere, die im Recht die Gewalten der Gesetzgeber, der Ankläger und der Richter teilt und voneinander separiert, heißt eben deshalb «Gewaltenteilung», und in Zeiten der Kaczyńskys, Orbáns, Erdogans und Salvinis lernen wir diese ehrwürdige Institution wieder neu zu schätzen. (Vorher drohte sie Opfer dessen zu werden, was Arnold Gehlen «Hintergrund-erfüllung» genannt hat: Wir haben ihr nur noch wenig Beachtung geschenkt, weil ihre Funktion selbstverständlich erfüllt wurde, sie daher selbstverständlich geworden und in den Hintergrund unserer Aufmerksamkeit gerückt war.)

Dieses neu erwachte Bewusstsein könnte heute ein Anlass sein, über Gewaltenteilung auch in Unternehmen neu nachzudenken. Dort ist die Frustration, die Wut oder die Resignation auf Seiten derer groß, die den Entscheidungen der organisationalen «Gesetzgeber», «Ankläger» und «Richter» untergeben und unterworfen sind – Entscheidungen, die wegen deren Befangenheit oft unsachgemäß und unfair ausfallen oder, auch das Gegenstand erheblichen Ärgers, einfach vermieden werden.

Gefragt sind: neue Formen innerorganisatorischer Gewaltenteilung, die Gesichtspunkten der Sachgerechtigkeit und Fairness mehr Raum geben und Befangenheitsbarrieren errichten, auch *inmitten* organisationaler Hierarchien, jedoch mit einer anderen Verteilung der Rollen von Gesetzgebern, Anklägern und Richtern zwischen oben und unten. Das, versteht sich, ist nicht leicht. Es kann nicht am grünen Tisch ausgedacht werden. Gefragt ist institutionelle Phantasie erfahrener Praktiker.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de

<sup>1</sup> Etwas mehr als diese wohlfeile Forderung bei G. Ortmann: «Verschleifung» als Problem organisationaler Entscheidungen: Hierarchie, Selbstreferentialität und Gewaltenteilung in Organisationen, in: *Managementforschung* 28 (1), 2018, S. 151–177.