

KEINE FINANZKRISE OHNE NORMATIVE  
ORGANISATION: THE MASTER OF THE  
UNIVERSE  
WORKING PAPER  
SEMINAR: ORGANISATION UND MORAL  
DOZENT: PROF. DR. WERNER VOGD

Von: Ramona Fricke, Franca Kneier, Florian Kollewijn, Maximilian Locher, Florine Weiß

Universität Witten/Herdecke 2015

# Inhalt

EINLEITUNG: MORAL IN ORGANISATIONALEN	2
KAPITEL 1: ORGANISATIONSKULTUR	6
KAPITEL 2: VERGLEICHSMORAL IN PERSÖNLICHEM UMFELD	12
KAPITEL 3: DAS INDIVIDUUM IM KONFLIKT	17
KAPITEL 4: PATT DURCH SELBSTBEZUG?	24
KAPITEL 5: ENTSCHIEDEN UND RISIKO	32
SCHLUSS: DIE BANKENORGANISATION UND DER SCHEIN DER MORALFREIHEIT	52
LITERATUR	57



# EINLEITUNG: MORAL IN ORGANISATIONALEN – INTERPENETRATIONEN

## EINE ANALYSE VON „MASTER OF THE UNIVERSE“

FRANCA KNEIER

In der Moderne ist jedes Individuum in seinem individuellen Wirkungskreis in verschiedenste Formen von Organisationen eingebunden (vgl. Kühl, 2010). Die Gesellschaft regelt und definiert sich über Organisationen (Vgl. Kühl, 2010; Turk 2006; Ortmann, 2000). Doch wer regelt die Organisationen? Welche Regelwerke führen zu einer reflektierten Kontrolle? Daraus ergeben sich weitere Fragen: Wie ist das Verhältnis von Moral und Organisation zu verstehen? Beziehungsweise wird die Frage sogar dahingehend gestellt, wie Organisationen moralisiert werden können? (vgl. Ortmann 2010). In diesem Kontext wird anhand des Filmes „Der Banker – Master of the universe“ (Bauder, 2013) die Bank als Organisationsform auf ihr Verhältnis zu Moral untersucht. Im Film schildert und reflektiert Rainer Voss, ein ehemaliger Investmentbanker, seine Arbeitswelt. Voss erläutert aus seiner Erfahrung heraus Mechanismen, Zusammenhänge und Auswirkungen der Organisation Bank auf ihn selbst, seine Familie, FreundInnen, KollegInnen und die Gesellschaft inklusive anderer Banken. Voss' Ausführungen sind dabei immer aus einer Retroperspektive. Er ist zu Zeiten des Filmdrehs nicht mehr in einer Bank tätig und nimmt auch eine kritische Haltung zu Banken ein.

Der gesamte Film steht dabei im Kontext der Finanzkrise 2007/2008, deren Entstehung und Auswirkungen von Voss erläutert werden. Dieser einmalige Einblick zeigt den großen Einfluss der Organisation Bank auf die Gesellschaft. Die im allgemeinen Diskurs gestellten Fragen „Wie konnte es zu einer Finanzkrise kommen?“, „Wie handeln Banken?“ oder „Wie funktionieren sie?“, werden im Film adressiert. Hierbei ist die Einzigartigkeit dieser Schilderungen interessant. Voss lässt sich filmen. Er kann sich dem unbewussten oder intuitiven Bericht seiner Erfahrungen nicht entziehen. Zudem erstreckt sich das Interview über mehrere Wochen unter den kritischen Nachfragen des Interviewers, sodass eine Intensität und Tiefschichtigkeit erreicht werden kann, die untypisch bei Aussteigerberichten ist. Dieses Detailreichtum und gesellschaftliche Relevanz des Materials veranlasste uns zu vorliegender Arbeit.

Auf Grundlage dessen verstehen wir diesen Film im Sinne der dokumentarischen Methode als ein narratives Experteninterview (vgl. Przyborski, 2010 S.271ff). An dem Interviewmaterial wird eine dokumentarische Interpretation vorgenommen, um den konjunktiven bzw. dokumentarischen Sinngehalt zu extrahieren. Von der Methode abweichend wird die Auswertung nicht in einer Typologie enden. Dies ist der Grund, dass nur ein einzelnes Interview die empirische Grundlage bildet. Die Auswertung ist eine Analyse des Umgangs der Organisation „Bank“ mit Moral und welche

Schlüsse daraus für die Praxis der Investmentbanker folgen. Dies ergibt sich über die Reflexion der Organisationspraxis mit ihren unterschiedlichen Berührungs- und Interaktionspunkten, organisationsintern wie – extern, welches den Anlass zur Auseinandersetzung mit der Moral gibt. Diese Verhältnisbestimmungen ermöglichen dabei Erklärungen für die gesellschaftlich relevanten Fragen an und über Banken.

Um das Verhältnis zwischen Moral und Organisation bestimmen zu können, stellt sich zunächst die Fragen: „Was ist Moral?“ und „Was ist eine Organisation?“. Zuerst zur Moral.

Sie eröffnet zwei Perspektiven: Die eine ist die intuitive und alltägliche Sicht auf den Moralbegriff. Moral ist das, was den Grund für unsere Entscheidungen, unsere Bewertungen in gut / richtig und schlecht / falsch darstellt. Moral ist hier also die einschlägige Meinung - common sense<sup>1</sup> - von Gruppierungen, Kulturen, Gesellschaften nach denen ihre Mitglieder handeln. Moral ist eine Sammlung von allgemein anerkannten Werten bzw. Wertvorstellungen, die positive wie negative Vorbilder darstellen, an denen sich der Mensch orientieren kann. Diese Form wird intuitive Moral genannt.

Die andere Perspektive ist schematisch: Hier wird nach Fuchs (2010) argumentiert: Er beschreibt Moral als das „Wie“, wie also die Differenz zwischen Achtung und Missachtung bezogen auf Handlungen gezogen wird. Diese Unterscheidung bildet das Schema der Moral. Basierend auf der Adressibilität ist sie die Bedingung in Kommunikation dafür, ob etwas relevant oder irrelevant wird. Diese fundamentale Bedingung trifft auf jeden Menschen zu, sodass das Schema auf jegliche Handlung zwischen Mensch und Mensch aber auch zwischen Menschen und sozialen Systemen anwendbar ist. Darüber hinaus kommt Fuchs zu dem Schluss, dass der Begriff der Moral im Plural zu nennen ist. Denn die Situationen, in denen das Schema auftritt, sind im sozialen Kontext unzählbar. Demgemäß ist die Voraussetzung für Moral der Mensch (oder auch Äquivalente wie Organisation, Gruppierung etc.), der Handlungen hervorbringt. Das Verwenden des Schemas stellt damit eine Komplexitätsreduktion dar (Vgl. S.7f). Die hohe Komplexität entsteht für das System über das gegenseitige Anbieten der systemischen Eigenkomplexität wie die Verarbeitung der Komplexität anderer Systeme. Fuchs (2010) benennt diese Situation als „Interpenetration“ (S.6). Denn Interpenetration findet sowohl unter psychischen Systemen (Menschen) als auch zwischen psychischen (Mensch) und sozialen Systemen statt. Daher auch die Unterscheidung von Fuchs in zwischenmenschliche Interpenetration (zwischen Menschen) und sozialer Interpenetration (zwischen Menschen und sozialen Systemen).

Aus dieser Darstellung schließt Fuchs auf die Gelenkstellenhaftigkeit als Funktion der Moral. Mit

---

<sup>1</sup> Unter common sense sind weitverbreitete und normalerweise unbestrittene Überzeugungen. Es wird damit ein gesunder Menschenverstand bzw. Alltagsdenken ausgedrückt.

Gelenkstellenhaftigkeit ist das Zusammenwirken von sozialer und zwischenmenschlicher Interpenetration gemeint. Über das Achten und Missachten (das Anwenden von Moral) wird ein Zusammenhang, ein Verhältnis, zwischen sozialen oder psychischen Systemen geschaffen, ein Gelenk. Für die Erfüllung dieser Funktion sieht Fuchs in jeweiligen Werten die Strategie der Moral (Vgl. S. 20). Ein Wert ist ein Gesichtspunkt unter dem man etwas vorzieht. Er ermöglicht die Bewertung von Handlungen als positiv oder negativ (Vgl. Fuchs 2010, 20). Die Bewertung ist damit die Entscheidungsgrundlage des Menschen für Achtung oder Missachtung. Es herrscht hier eine ähnliche Vorstellung wie von der intuitiven Moral, wobei ein Unterschied herausgearbeitet werden kann:

Nach dem Verständnis von Moral bzw. Werten im intuitiven Sinne sind Handlungen gut/richtig oder schlecht/falsch. Im Sinne von Fuchs (2010) sind sie einfach nur bewertet. Es wird daher kein ontologischer Status der Handlung bestimmt. Er liefert damit einen Begriff von Moral, der amoralisch erscheint, wenn man ihn aus der intuitiven Moral betrachtet. Doch egal welchem Verständnis man folgt, erscheint das Subjekt Organisation als Raum von Moral und ist im sozialen Kontext zu betrachten. Also einem Kontext von Interpenetration in allen Formen. Demgemäß werden in folgender Ausarbeitung unterschiedliche Interpenetrationen der Organisation am Beispiel der von Rainer Voss erfahrenen Bankenorganisationen beleuchtet werden:

Mitglied - Organisation; Angehörige von Mitgliedern - Organisation; Individuum - Organisation; Organisation - Organisation; Produkt - Organisation. Hierbei werden nicht nur den Formen von Fuchs von Interpenetration gefolgt, sondern es wird sich auf den Ursprung Luhmanns bezogen, bei dem Interpenetration sich auf das Zwischenspiel von sozialen Systemen bezieht (1984, 290).

Nun zurück zur Frage: „Was ist eine Organisation?“

Laut Ortmann (2000) ist Organisation ein System des „organisierten Handelns“ (S.315 ff). Aus diesem Handeln, hervorgebracht durch individuelle Akteure, formen sich Strukturen und Muster, welche intentional sein können, aber nicht müssen. Aus dieser Zusammensetzung individueller Verhaltensweisen entsteht ein zweckgerichtetes und sich reproduzierendes Arrangement.

Somit erhält das System des Handelns eine überindividuelle, organisationale Reflexivität: Eine „Systemreflexivität“ (Fuchs, 2010, 316). Organisation wird hier also in Rückgriff auf Luhmann als soziales und damit selbstreferenzielles sowie autopoetisches System verstanden. Organisationen haben nach dem Verständnis Ortmanns einen gewissen Habitus<sup>2</sup>, ein impliziertes Wissen, Riten, Redensweisen und Denkansichten werden geteilt und unter den Mitgliedern reproduziert. Die Organisation schafft damit eine Moral bzw. Moralen im Sinne von Fuchs, indem sie informelle wie

---

<sup>2</sup> Der Begriff des Habitus geht auf den französischen Soziologen Pierre Bourdieu zurück. Mehr über die Theorie des Habitus ist in seinem Werk: „Die feinen Unterschiede“ (1979) zu finden.

formelle Strukturen als „common ground“ bereitstellt. Somit handeln interne Akteure zweckgerichtet, ohne dabei vollständig den Prozess des Organisierens und der sozialen Reproduktion zu kontrollieren. Dabei wird aber gleichzeitig deutlich, dass nicht alle Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen des Mitglieds in die Organisation integriert werden, sondern nur die organisationale - das heißt: soziale Strukturiertheit - die für die Organisation relevant ist, reproduziert wird.

Nach dieser Einleitung folgenden nun die Ausführungen zum empirischen Material.

# KAPITEL 1: ORGANISATIONSKULTUR

## INTERPENETRATION: MITGLIED – ORGANISATION

FRANCA KNEIER

Zwischen Organisation und ihren Mitgliedern werden über das gegenseitige Anbieten von Eigenkomplexität und das Verarbeiten von anderer Komplexität bestimmte Redundanzen ausgebildet. Deal und Kennedy (1982) folgend kann man das ein System formloser Regeln, Organisationskultur, nennen. Organisationskultur ist somit ein Arrangement von Richtlinien, an denen sich im Allgemeinen das Verhalten der Mitglieder einer Organisation orientiert. Dabei sind primär solche Regeln, die nicht formale festgeschrieben sind, Gewohnheiten oder Gepflogenheiten, entscheidend. Die Organisationskultur im Sinne Ortmanns (2000) als eine Gesamtheit von Deutungsmustern, Normen und Regeln, die aus der Organisationskultur entstammen, womit auch formale Regeln eingeschlossen sind, stellen den Bezugspunkte für das organisationale Handeln dar. Bei diesen Vorstellungen bleibend wird der Begriff Kultur immer im Sinne eines Orientierungshorizontes für das Verhalten eines Menschen verstanden. In der wissenschaftlichen Diskussion kann man dieses Verständnis innerhalb eines totalitätsorientierten Kulturbegriffes verorten. Kultur wird darin als Lebensformen von Kollektiven oder Kulturkreisen beschrieben. Diese stark an die Anthropologie angelehnte Definition bestimmt Kultur über die Schemata, die das Zusammenleben von Personengruppen regeln. Der zentrale Moment der Begrifflichkeit Kultur ist der Orientierungshorizont für das Verhalten innerhalb einer Personengruppe. Mit diesem Hintergrund fragt die Beschreibung einer Organisationskultur nach den Regeln, als direkter Ausdruck des Orientierungshorizontes für das Verhalten, innerhalb einer Organisation.

Die Beschreibung einer Organisationskultur fragt damit nach den Regeln. Hierbei kommt Fuchs (2010) ins Spiel. Regeln bedeuten immer auch eine Achtung oder Missachtung. Demgemäß ist eine Organisationskultur ein Arrangement von Achtungen bzw. Missachtungen. So verstanden stellt sich die Frage: Was wird geachtet? Für dieses Ausfindigmachen muss ein Rekurs auf die Werte als Entscheidungsgrundlage für Achtung oder Missachtung gemacht werden, sodass diese zum ausschlaggebenden Punkt für die Beschreibung von Organisationskultur werden. Werte können aufzeigen, wie eine Organisationskultur gestrickt ist. Im Nachfolgenden soll nun anhand von den Schilderungen Rainer Voss' die Organisationskultur einer Bank dargestellt werden.

### Grundlegender Wert: Bedingungslose Loyalität – Exklusion in der Exklusion

*Interviewer: „Angenommen ich möchte reinkommen? Wie muss ich verhalten, wie muss ich sein und was erwartet mich da?“*



Voss: Also auf jeden Fall ohne Murren die nötigen Schulterklappen sammeln durch 1 Nigther oder 2 Nigther. 1 Nigther, wenn sie eine Nacht im Büro schlafen, 2 Nigther ist, wenn sie zwei Nächte im Büro schlafen bzw. durcharbeiten. Wenn sie das dann genug gemacht haben, dann kommt schon irgendwann jemand auf die Idee sie mit größeren Aufgaben zu betrauen. Aber nur dann wenn sie nicht den kleinsten Anschein des Zweifels erwecken oder auch nur andeutungsweise formulieren das es vielleicht ein paar Sachen gibt, die man anders machen könnten / sollte. Politische Äußerung bloß nicht. Und äh ja bedingungslose Loyalität gegenüber der Organisation. Sie müssen bereit sein ihr Leben aufzugeben als Mensch.“ [00:00:35-00:01:39]

Der erste Moment im Film ist die Frage nach dem „Reinkommen“ in die Organisation. Hierbei ist natürlich nicht der formale Akt, der Arbeitsvertrag, gemeint. Der Interviewer fragt nach den Gepflogenheiten, die jemand beachten muss, sodass er „wirklich“ in der Organisation aufgenommen wird. Der Interviewte versteht diese implizierte Deutung sofort. Er erklärt, dass ein „Reinkommen“ nur mit einem Unterbeweisstellen der „bedingungslosen Loyalität gegenüber der Organisation“ möglich ist. Das bedeutet ohne Zweifel alles, was einem an Aufgaben vorgelegt wird, mit höchstem Engagement (1Nigther, 2Nigther) auszuführen. Ein Wert wird deutlich: bedingungslose Loyalität. Über diesen Wert stellen sich Verhaltensweise, wie das Übernachtenarbeiten oder das Zurückhalten von politischen Äußerungen ein. Dabei wird dieses Verhalten nach diesem Wert zu einer Bedingung innerhalb der Organisation aufsteigen zu können („dann kommt schon irgendwann jemand auf die Idee sie mit größeren Aufgaben zu betrauen“). Das Mitglied wird hiermit zur Achtung dieses Wertes inzentiviert. Diese Abhängigkeit zwischen Aufstieg und Loyalität ist so extrem, dass Herr Voss sich einer militärischen Metapher bedient:

„Sie müssen bereit sein ihr Leben aufzugeben als Mensch.“ [00:01:37-00:01:39].

Abgeleitet vom Wert tritt ein außergewöhnlicher Gehorsam als Verhaltensweise auf.

Festzustellen ist, dass durch diesen Wert eine Exklusion in der Exklusion vorgenommen wird. Die formale Exklusion, die Mitgliedschaft in einer Organisation grenzt ein Mitglied gegenüber einem Nicht-Mitglied von der Organisationsumwelt ab. Mit Einführung der „bedingungslosen Loyalität“ wird innerhalb der Mitglieder wiederum eine Abgrenzung zwischen denjenigen die den Wert achten und denjenigen, denen die den Wert nicht achtet aufgebaut. Im Vorgriff auf Folgendes: Eine Abschottung gegenüber anderen Werten, die sowohl organisationalen als auch nicht-organisationalen (in der Außenwelt/Umwelt der Organisation liegend) Ursprung haben können, deutet sich an.

Die bedingungslose Loyalität stellt im Kontext der zu beschreibenden Organisationskultur einen fundamentalen Aspekt dar. Mit Achtung dieses Wertes wird das Mitglied in seinem Verhalten so stark an die Organisation gebunden und stellt die Organisation an wichtige Stelle, dass andere Werte,

seien sie organisational oder extern an Stellenwert verlieren können. Mit diesem Wert stellt die Organisationskultur ein extrem devotes Verhalten bei ihren Mitgliedern her.

#### Wert: Vertrauen – Exklusion gegenüber der Außenwelt

*„Du kommst da morgens rein und eigentlich weißt Du was der Tag so mit sich bringt. Und es wird für Dich gesorgt. Du hast mit nichts mehr was zu tun, Du fährst direkt von der Straße unten in die Tiefgarage, ein Paar Treppen nach oben bist Du an Deinem Arbeitsplatz und Du muss Dich eigentlich um die Außenwelt nicht so richtig kümmern.“ [00:39:01-00:39:28]*

Herr Voss schildert alltägliche Eindrücke. Er beschreibt, wie die Organisation für ihn sorgt. Die Einfachheit und Direktheit mit der er zur Arbeit gelangt, führt zu einer Gewissheit um sein Umsorgtsein. Die Konsequenz daraus ist, dass eine Auseinandersetzung mit der Außenwelt nicht notwendig ist. Dies erläutert er näher:

*„Die Kinder gehen in denselben Kindergarten. Man macht denselben Urlaub an denselben Orten und fährt nach Start zum Skilaufen oder man fährt auf die Seychellen und Maurizius, und dann wird daraus so ein geschlossenes System, in dem man immer weiter sich von der Wirklichkeit entfernt.“ [00:39:31-00:39:43]*

Mit dem Teilen von Kindergärten und Urlaubszielen wird eine Bezüglichkeit zur Außenwelt immer weiter in die Ferne gerückt. Herr Voss sieht sich in einem geschlossenen System, was die Außenwelt immer weiter abschottet. In dieser Form der Abschottung zeigt sich ein Wert der Organisationskultur: Vertrauen. Über die hergestellte Fürsorge vertraut das Mitglied darauf, dass die Organisation für ihn alles regelt. Das Mitglied vertrauend darauf, dass die Organisation sich um ihn kümmert, lässt die Abschottung gegenüber der Außenwelt als Verhaltensweise einfach zu. Somit wird dann auch in private Entscheidungen dieses Vertrauen gelegt, was dann eine Abschottung gegenüber der Außenwelt innerhalb der Außenwelt hervorruft. Das Vertrauen ist jedoch blind:

*„Zum einem brauch ich die Welt da draußen nicht mehr, in großen Teilen, und deswegen mach ich mir auch keine Gedanken darüber, ob das was ich in meinem Job mache, die Deals, die ich abschließe, oder die Aktionen, die ich mache, ob die irgendwelche Auswirkungen auf die Welt da draußen haben.“ [00:39:47-00:40:09]*

Herr Voss reflektiert nicht mehr, welche Zusammenhänge es zwischen seiner Arbeit und der Außenwelt gibt. Mit dem Vertrauen auf die Fürsorge wird die Außenwelt nicht mehr benötigt. Das Nachdenken über die Außenwelt wird irrelevant. Dies ersetzt die Reflexion.

*„Diese Abkoppelung von gesellschaftlichen Prozessen, die ist quasi institutionalisiert. Sie können ja bei einem Abendessen überhaupt nicht über ihren Beruf reden. Wenn mir jemand gesagt hat: „Ja, wir fahren jetzt mit TUI in den Urlaub und ich habe jetzt herausgefunden bei dem oder da ist es billiger noch mal 200 Euro. Das sind Sachen über die habe ich mir keine Gedanken gemacht. Wenn Sie 100.000 im Monat verdienen, dann ist das ihnen das egal. Ja, sie haben quasi keine Interessensbasis mehr mit ihren Freunden, außer sie zwingen sich über andere Sachen zu reden, aber ein bestimmter Teil ihres Lebens bleibt ausgespart oder für die anderen uninteressant. Und dann überlegt man halt, ob man eigentlich liebgewonnen Dinge aufgibt, für was Unsicheres, was aber vielleicht besser ist.“*  
[00:40:35-00:41:28]

Wie schon zuvor vollzieht sich das Aussparen von Reflexion bezüglich der Außenwelt nicht nur innerhalb der Arbeit. In diese Passage beschreibt Herr Voss wie auch in seinem privaten Leben die Abgeschottetheit dazu führt, sich über die Außenwelt keine Gedanken zu machen. Über die Fürsorge der Organisation, hier konkret die Entlohnung, wird es einfach nicht mehr notwendig. Herr Voss beschreibt, dass damit aber auch kaum noch geteilten Themen mit Organisationsexternen, der Außenwelt, vorhanden seien. Es wird ihm reflektiert, dass diese Abschottung von der Organisation gewollt ist. Mit Einbeziehung des oben benannten Wert des Vertrauen kann dann auch verständlich werden, wie der Gedanken bei Herr Voss auftauchen kann „liebgewonnene Dinge“, hier ist natürlich etwas in der Außenwelt liegendes gemeint, aufzugeben für „was Unsicheres, was aber vielleicht besser ist“, also die Organisation. Doch gleichzeitig wird in der Retrospektive von Herrn Voss reflektiert, wie abnormal diese Gedanken für die Außenwelt sich darstellt:

*„Und man müsste jetzt eigentlich, wenn man normal funktioniert, müsste man sagen, wenn mein Beruf so was mit mir macht, dann brauch ich einen neuen Beruf und keine neue Familie. Aber in dem Beruf habe ich gedacht, der Beruf ist ok (lacht), ich brauch dazu ne passen, ne neue Beziehung, wie auch immer man das nennen möchte.“* [00:41:31-00:41:54]

Doch zur Zeit des Geschehenden war Herr Voss so mit der Organisation verwoben. So hat diese Reflexion nicht stattgefunden.

Dieser Wert Vertrauen stellt heraus, wieweit die Bank Einfluss auf das Mitglied nimmt. Die Gebundenheit des Mitglieds gegenüber der Organisation wird so stark, dass eine Abschottung von

der Außenwelt Normalität wird. Eine Organisationskultur die diesen Wert in sich trägt erzeugt im Verhalten der Mitglieder einen großen Zusammenhalt sowie eine große Bindung an die Organisation. Die Organisationskultur kann als familiär beschrieben werden.

Im ersten Resümee erscheint die Organisationskultur als Konstrukt zweier einvernehmender Werte: Bedingungslose Loyalität und Vertrauen (erzeugt über Fürsorge). Diese stellt im Kontext einer intuitiven Moral für die Gesellschaft (Außenwelt) wichtige und grundlegende Werte. Diese werden in unserem Beispiel von der Organisation verwendet, um das Mitglied zu vereinnahmen. Es wird so eine Kultur geschaffen, die das Mitglied so auf die Organisation einschwört, dass diese aus Sicht der Organisation äußerst effizient für die Organisation arbeitet. Es kann also der Schluss gezogen werden, dass die beschriebene Organisationskultur eine gut funktionierende und Zweck erfüllende ist.

#### Paradoxie: Angst – Exklusion von der Organisation

Die folgenden Passagen zeigen einerseits die Tiefe Verankerung dieser Werte beim den Mitgliedern. Andererseits wird ein Paradox sichtbar.

*„Das fin-findet hier ständig statt. Ja. Leute gehen weg, weil sie einen bessern Job haben. Leute fliegen raus, weil sie irgend einen Scheiß gebaut haben. Es ist was anderes, wenn so Wellen rollen. Das passiert ja gerne so gegen Ende des Jahres, dann wird gesagt, so wir bauen jetzt mal so 4000 Stellen ab, davon 800 da und da, dann weißt Du ungefähr wie viele Leute da sitzen, welcher Bereich betroffen ist, und dann ist das so ein bisschen so wie so eine Frontcompanie im ersten Weltkrieg, wer sitzt noch im Schützengraben. Da gibt es so Leute die sich wirklich auch ganz bewusst weg ducken. (lachen) Die sitzen plötzliche woanders, wo man sie gar nicht mehr sehen kann, in so einer Ecke. So ein bisschen albern (lachend). Aber dann, dann ist es schon so, dass man überlegt, wann bin ich den dran so. Das ist ne, ne durchaus präsenste Angst. Das war früher nicht so. Das war früher nicht so. Da sind auch Leute rausgeflogen und dann wurden Leute eingestellt. Aber dieser, diese Nachkriegserlebnis, will ich es mal nennen, das gab es in dieser Form nicht. Aber das ist natürlich, wird natürlich auch zu einem Managementinstrument, weil die die dadurch ein Druck erzeugt wird. Ich hatte mal eine Chef, der war Kolumbianer, der hat gesagt: Bei mir in der Abteilung jedes Jahr 10% der Leute raus. Dann weißt Du genau Du hast maximal 10 Jahre.“ [01:13:28-01:14:57]*

Voss beschreibt mit Militärmetaphern die Angst unter den Organisationsmitgliedern davor, entlassen zu werden. Hierbei stellt er heraus, dass Entlassungen in Wellen vorgenommen werden, und damit als Managementinstrument verwenden werden. Dieses Schüren der Angst steht im Antagonismus zu

der Fürsorge der Organisation. Die errichtete Organisationskultur wird gebrochen. Jedoch scheint dem nur so. Die Loyalität und das Vertrauen werden nicht getrübt, obwohl Schmerzen da sein.

*Voss: „Ich habe gesagt es tut weh, klar, es tut weh logisch. Und der Prozess läuft halt so ab wie er abläuft. Interviewer: Also es wird eine Familie geschaffen, die Dich einnimmt und reinzieht, die Art und Weise wie Du aber hintern wieder ausgeschieden wirst, passt gar nicht dazu zu diesem Familiengedanken, was ja am ja irgendwie als Spiele als Option dargestellt wird.*

*Voss: Ja das ist richtig.*

*Interviewer: Das heißt die Familie hat niemals wirklich existiert.*

*Voss: Nö*

*Interviewer: Du hast Teil Deines Lebens an eine Familie geglaubt, die Dich am Schluss durch die Hintertür rausschmeißt.*

*Voss: Ja, aber die die, es ist, ich hatte vorhin den Vergleich zwischen Söldner und Sterben fürs Vaterland, da ist halt für jeden was dabei. Ich muss das Gefühl haben von sonner, sonnner Institution geliebt zu werden, soweit das möglich ist, ja, und und gewertschätzt zu werden. Und dann ist umso schlimmer, wenn Dir quasi auf dieser Art der Teppich unterm Boden weggezogen wird. Beim Söldner, um bei diesem Beispiel zu bleiben, dem tut das nicht weh, dem ist das schitt egal.“ [01:15:19-01:16:23]*

Trotz des Erlebten Bruchs und den damit verbunden Schmerzen wird von Voss ein Verständnis für die „familiäre“ Organisationskultur aufgebracht. Er reflektiert hier, dass diese Kultur zur Unterstützung des Organisationszwecks notwendig war auch wenn damit das Entziehen dieser „Familie“ einen großen Fall bedeutet. Mit diesem Verständnis bleiben die Werte Loyalität und Vertrauen gegenüber der Organisation erhalten.

### Resümee

Die Organisationskultur der beschriebenen Bank stellt sich über die Werte bedingungslose Loyalität und Vertrauen her, welches die Mitglieder in so hohem Maßen an die Organisation bindet und ihrem Zweck verschreibt, dass selbst das Verwenden von Angst als Managementinstrument integriert und angenommen werden kann. Hierbei ist besonders interessant, dass die Werte in der intuitiven Moral einen hohen Stellenwert haben. Dieser Sachverhalt und die Abschottung stellen die Frage, inwieweit diese Organisationskultur im Gegensatz zur intuitiven Moral steht. Dies wird sich im Folgenden weiter abbilden.

# KAPITEL 2: DIAMETRALE ORGANISATIONSMORAL – VERGLEICHSMORAL IN PERSÖNLICHEM UMFELD

## INTERPENETRATION: ANGEHÖRIGE VON MITGLIED – ORGANISATION

Florine Weiß

Organisationen können innerhalb ihrer Wirkungskreise eine eigene Art zu agieren etablieren, es ist ein gewisser Habitus, der sich innerhalb einer Vereinigung, sei es eine Firma oder ein eng eingebundenes Vereinswesen etabliert oder auch in das individuelle Verhalten der Mitglieder einschleicht. Das „Drin sein“ innerhalb eines Wirkungskreises, etabliert die (auch inkorporierte) Übernahme gewisser Riten, Redensweisen und Denkansichten. Eine Organisation schafft ihre eigene Identität durch eine gesonderte „Moral“, durch eine gewisse Verhaltensweise der Mitglieder/Akteure. Mitglieder einer Organisation teilen gewisse Weltansichten, geschmackliche Vorlieben oder die Auffassung darüber, wie gewisse Arbeitsprozesse zu erfolgen haben. Es sind „Insider“, die gewisse strukturelle Eigenschaften teilen (vgl. Ortmann, 2000). Innerhalb einer Organisation wird somit implizites Wissen durch die Akteure reproduziert: Akteure handeln zwar zweckgerichtet und kontrollieren aber nie vollständig die Prozesse sozialer Reproduktion (vgl. Ortmann, 2000).

Es sind die informellen Standards, welche somit reproduziert werden und nach denen die kompetenten Akteure innerhalb einer Organisation handeln. Sie gelten somit als Legitimationsordnung der Organisation und reproduzieren sich ständig. Setzt man informelle Standards mit einer gewissen inneren Moral oder Handlungslogik gleich, so kann man diese durch Vergleichsparameter empirisch überprüfen. Laut Giddens (1984) sind es die Handlungen und nicht die Personen selbst, welche Elemente von Organisationen sind<sup>3</sup>. Daher subsumiert keine Organisation eine Person mit all ihren Eigenschaften, sondern es sind die organisationalen Eigenschaften, die organisiert werden und die Organisation reproduzieren (vgl. Ortmann, 2000). Somit kann man sagen, dass auf Betrachtung der Mikroebene nur ein Teil des Individuums, welches als Akteur einer Organisation auftritt mit in das System des organisierten Handelns der Organisation miteinspielt. Das Wirkungsfeld des Individuums ist oft vielschichtig und in zwei Teile aufgespalten: Arbeitswelt und privates Wirkungsfeld. Da die Organisation als wirtschaftliche Organisation wie oben genannt ihre eigene Strukturation entwickelt,

---

<sup>3</sup> In seinem Buch „The Constitution of Society“ (1984) formuliert Anthony Giddens die Strukturationstheorie. Vordergründlich stellt sich die Frage, wie man sich das Verhältnis zwischen Handlung und Struktur vorstellen soll. Ein Leitbegriff ist die Dualität der Struktur, womit er eine Wechselwirkung zwischen dem Handeln und der Struktur meint.

nennen wir es hier „Moral“<sup>4</sup>, kann auch das persönliche Umfeld, in das das Individuum eingebunden ist, seinen eigenen Verhaltenskodex entwickeln: Familien entwickeln unterschiedliche Wertvorstellungen und ihre eigenen Riten oder auch einen individuellen Humor. Auch Partnerschaften funktionieren oft nach einem eigenen System und weisen eigene Handlungsstrukturen auf. Auch hier gelten informelle Standards, welche sich im Laufe der Zeit und aufgrund der geteilten Ansichten und des sich ähnelnden Lebenslaufes etablieren. An den unten aufgeführten empirischen Beispielen des Interviews mit Rainer Voss werden im Folgenden zwei verschiedene Systeme des organisierten Handelns des Protagonisten verglichen. Es wird die innere Moral der Organisation, in welcher der Akteur arbeitet, mit der Moral seiner Familie, aus der er stammt, und mit der inneren Moral seiner Partnerschaft verglichen. Die Herausarbeitung dieser verschiedenen Strukturen ermöglicht es, einen Vergleich anzustellen und die Polarität des Akteurs herauszuarbeiten: eine Person, welche durch unterschiedliche Einbindungen in verschiedene Systeme zwischen verschiedenen Moralvorstellungen steckt. Ein reflexives Moment, erlebt durch Rainer Voss, blitzt nur auf, findet aber nicht vollständig statt. Zunächst bewegt sich das Individuum in einem Spannungsfeld der Erwartungen. Diese Erwartungen beziehen sich darauf, wie seine Einstellung zu seiner Arbeit zu sein hat, oder wie und mit wem er seine Freizeit verbringt. In folgender Analyse wird sich klar herausstellen, dass die Wirkungskreise zweier Individuen sich überschneiden, und der Einfluss der einen institutionalisierten Vereinigung einen stärkeren Wirkungskreis mit mehr Erwartungen aufweist. Informelle Pflichten und Verhaltenscodes dominieren hier das Individuum. Die Analyse soll zeigen, wie die Moralen zweier verschiedener Systeme auf ein Individuum einprallen können und sich in sich selbst voneinander unterscheiden können. Mit Moral der Organisation ist die Moral und innere Handlungslogik der Banken-Organisation gemeint, in der Rainer Voss arbeitet. Die zu der Moral der Banken-Organisation im Konflikt stehende Moral ist die der Partnerschaft/Familie von Rainer Voss. Auch die Moral des Elternhauses von Rainer Voss wird aufgeworfen, stellt aber zu keiner der vorrausgehenden Moralen ein Spannungsfeld dar, sondern legitimiert von außen seine Rolle als Sklave der Bank.

#### Szene: Anruf bei den Eltern

Die Szene wird eingeleitet mit der Aussage *„Ich komme nun wirklich nicht aus einem kosmopolitischen Haushalt“* [00:37:34]. Hier wird somit eine Aussage über die soziale Herkunft getroffen. Selbstverständlich fließt auch in dieser Aussage eine gewisse Bewertung mit ein: Das Wort – kosmopolitisch – steht hier für eine Art Habitus. Kosmopolit sein bedeutet einen hohen Bildungsstandard zu haben und die Freiheit zu besitzen auch außerhalb des Heimatlandes, also weltweit zu arbeiten. Einhergehend mit der Konnotation des Weltenbummels und des Weitgereisten spielt auch die Sprache symbolisch eine große Rolle (vgl. ab [00:38:00]). Die Sprache dient hier als eine

---

<sup>4</sup> Moral soll hier nicht im kantianischen Sinne verstanden werden, sondern steht hier für eine eigene Art, Dinge zu rechtfertigen und abzuhandeln.

Art Code für nahezu binäre Phänomene. Sie beschreibt das Phänomen von Inklusion und Exklusion eines Systems (vgl. Fuchs, 2010). Derjenige der draußen ist, reflektiert diejenigen die drinnen sind: die -IN-Group-. Die Sprache dient hier symbolisch als Synonym für eine Gruppenzugehörigkeit, die aber variabel ist: -Beherrsche ich deine Sprache, so bin ich drin-. Multi-Lingualität gilt als ein weiteres Indiz dafür, dass man -Global Player- ist. Hier dienen Sprache und das sogenannte -Jetsetten- als Maßstab und Variable für Erfolg, vor allem für Erfolg innerhalb der Organisation. -Ich bin weit gereist- kann auch codiert bedeuten: -Ich habe es (beruflich) weit gebracht-. Die Sprache der anderen zu sprechen, heißt also ganz klassisch, dazugehören zu wollen. Indem das Individuum die Organisationsmoral übernimmt, -die Sprache der Firma- spricht, wird auch klar der Wunsch herauskristallisiert, dass man dazu gehören will und innerhalb des Systems auch den Wunsch des Erfolges und Aufstiegs hat.

*„Mein Vater ist ein kleiner Heizungsingenieur, ich hab vom ersten Tag, als ich in meinem Studium neu anfang, nach dem Studium mehr Geld verdient, als der am Ende seines Lebens.“ [00:38:37]*

Es wird eine reflexionslose Übernahme vollzogen: Geld haben als Erfolg im Leben. Der Vergleich mit dem Einkommen des Vaters, stellt ein klares Vergleichsbarometer dar. Ich habe mehr Geld als mein Vater und somit mehr soziale Anerkennung erlebt und verdient. Dieser Vergleich ist nahezu als ein Aufstieg des Habitus zu betrachten: Man hat mehr Bildung als der Vater, mehr Geld als der Vater und das unmittelbar nach dem Studium. Es ist auch von Bedeutung, dass der unmittelbare Vergleich direkt mit dem Vater vollzogen wird und nicht mit anderen Studienabsolventen oder Freunden aus der Kindheit und der Jugend. Darauf folgend wird die Mutter/das Verhältnis zu ihr erwähnt:

*„Dann hab ich aus Tokio angerufen, aus New York hab ich meine Mutter angerufen. Ich glaub, die hat gar nicht geglaubt, dass ich da bin...“ [00:38:45]*

Die Mutter, die nicht realisiert, wie weit der Sohn wirklich weg ist und die weite Welt so noch nie erleben durfte. Diese Szene scheint ein Symbol für Stolz auf die eigenen Verdienste und die jetzige Position zu sein. Vermutlich wird die Mutter nur angerufen, wenn der Sohn sich an exotischen Orten aufhält, die die Mutter nur aus Bildern und TV-Dokumentationen kennt. Auch hier gelten die Distanz und die Reichweite der Berufswege als Indikator für Erfolg und Aufstieg. Die Organisation hat hier die Form des „Möglichmakers“, des Global Players, dessen weltweite Strukturen den Sohn überall hin bringen, ihn überall hin tragen. Auch die Eltern bekommen ein Stück vom Kuchen: sie können erzählen, dass der Sohn nun ein -Kosmopolit- sei. Dies kann auch deren Ansehen in der Gemeinde steigern. Der Vergleich mit dem Einkommen des Vaters gilt nicht nur als Vergleich, dass der Sohnemann nun erfolgreicher ist und das Einkommen des Vaters als Vergleichsparameter. Die



Aussage, dass der Vater „nur ein kleiner Heizungsingenieur“ ist lädt auch zu folgender Interpretation ein: die Organisation als Held. Der Vater ist zwar Akademiker, aber er ist nie *drin* gewesen. Die Organisation wird als Erfolgsbringer gesehen. Es scheint zu bedeuten: „Schau mal, was die Organisation mir alles ermöglicht- und- was ich alles aus meinem Leben gemacht habe“. Auch der eigene Stolz auf die erbrachte Leistung wird stark betont. Nur einer, der *Though* ist, kann es soweit in der Organisation bringen. Die Eltern sind hier stolz, freuen sich über den beruflichen Erfolg des Sohnes: Die Moral des Elternhauses überschneidet sich in keinem Fall mit der Moral der Organisation. Die bedingungslose Loyalität, welche die Firma verlangt, steht nicht im Kontrast zu der Moral der Familie. Der berufliche Aufstieg des Sohnes wird eher unterstützt und auch als eigener Erfolg anerkannt.

#### Szene: Konflikt an Schnittstelle Privatleben/Organisation

Die Szene wird durch eine Reflexion eingeleitet. Es wird ein Vergleich angestellt, in dem man Arbeit und die private Beziehung auf eine Ebene stellt. Hier tritt auch zum ersten Mal eine moralische Bewertung ein: Frau vs. Arbeit. Ein Paradigmenwechseln findet statt. Das Privatleben wird missachtet und die Arbeit aufgewertet beziehungsweise mehr geachtet<sup>5</sup>. Hier kann man auch auf den Begriff der Interpenetration zurückkommen: Interpenetration wird in zwei Formen unterscheiden: „...einmal die Form, in der die Menschen (ihren Körper) etwas füreinander reziprok bedeuten. Das kann man mit Luhmann zwischenmenschliche Interpenetration nennen; dann die Form, in der die Menschen etwas für Sozialsysteme bedeuten, und umgekehrt. Das wäre soziale Interpenetration“ (Fuchs, 2010 S. 7). Nach Luhmann wirkt sich Moral auf beiden Seiten dieser Unterscheidung aus: „Der Einsatz des Schemas der Moral (Achtung/Missachtung) simplifiziert in gewisser Weise den Umgang von Menschen mit Menschen und damit auch die Beziehungen, die Menschen zu Sozialsystemen unterhalten et vice versa“ (Luhmann (2008) gelesen in: Fuchs, 2010 S.8). Allerdings werden in diesem empirischen Beispiel klar zwischen der zwischenmenschlichen Interpenetration und der Interpenetration Mensch/Sozialsysteme zu unterscheiden und somit Wechselwirkungen ausgeschlossen. Die private Beziehung/Situation (oder auch hier: Moral der privaten Beziehung) soll/darf sich nicht auf den Job auswirken (Babypause etc.), aber die Organisation kann und darf auch auf diesen Bereich des Individuums wirken und in förmliche einverleiben. Hier wird auch wieder belegt, dass das Selbst gänzlich in die Organisation miteinbezogen ist: Wer drinnen ist, hat auch seine Beziehung nach der Organisation zu richten bzw. die Beziehung darf nicht gegen die innere Moral der Organisation wirken. Haben zwei unterschiedliche Formen von Moral keinen Platz? Wie wirkt sich dieser Konflikt in dem Individuum selbst aus? Führt erst diese Schnittstelle zu individuellen Reflexion?

*„Wenn man normal funktioniert müsste man sagen, wenn mein Beruf sowas mit mir macht, dann*

---

<sup>5</sup> Achtung / Missachtung in Bezug auf Moral zu finden bei Fuchs (2010).

*brauch ich einen neuen Beruf, aber keine neue Familie.“ [00:41:43]*

Das Adjektiv „normal“ leitet auch hier eine Reflexion ein und unterscheidet zwischen den „Normalen“ und jenen, die in der Organisation sind. Es wird hier zwischen zwei verschiedenen Formen von Moral unterschieden. Die Moral von den anderen, den Normalen und die Moral innerhalb der Organisation, in der man sich eben nicht für das häusliche Glück entscheidet, sondern der Job das ganze Leben bestimmt. Alles wird an das neue Leben abgestimmt. Um auf Fuchs zurück zu kommen, kann man hier auch von einer Binarität innerhalb von Moral sprechen. Laut Fuchs (2010) schematisiert Moral strikt binär- im Sinne von entweder/oder. Auch im Hinblick auf die oben zitierten Aussagen kann man sagen, dass hier strikt binär entschieden wurde: die Familie, mit individuellen Präferenzen passt nicht in das Leben, welches eingebettet in das agieren der Organisation werden soll, also kommt es zu einem inneren Konflikt, einer Zerrissenheit von Rainer Voss. Zudem kann das herkömmliche und alltägliche Leben der Familie, mit ihrer eigenen, gefestigten Moral als Rückbindung in ein altes Leben gesehen werden. Damals, als man noch nicht in der Organisation war.

Es hat sich also auch ein Wertewandel beim Individuum vollzogen. Um es mit Luhmann zu formulieren: „Es geht um allgemeine Gesichtspunkte, unter denen man etwas (Zustände oder Ereignisse) vorzieht“ (Fuchs, 2010 S. 21). Sobald die Frau ihre Missachtung gegenüber der Organisation und dem damit verbundenen geringen Sozialleben außerhalb der Arbeit kommuniziert, gerät der Beteiligte unter einen gewissen Dramatisierungsdruck, der sich leicht in Angriff und Verteidigung beschreiben lässt (vgl. Fuchs, 2010). Die Verteidigung äußert sich hier in Form von Beenden der Beziehung bzw. dem Gedanken daran. Die Moral der Organisation wird für das Individuum zum Motor, welcher über Gut und Böse entscheidet (vgl. Fuchs, 2010). In diesem Fall wird nach der Moral der Organisation der Beruf als gut bewertet und die Frau als schlecht („*Der Beruf ist ok, ich brauche dazu eine neue Beziehung*“). Es ist also zu beobachten, dass manche Moralen nebeneinander existieren können und dabei inhaltlich zwar voneinander abweichen können, aber nicht zwangsläufig zu Konflikten beim Individuum führen müssen: In diesem Fall sind es die Moral der Firma/Organisation vs. Die Moral der Eltern/Familie, welche gut nebeneinander existieren können. Die Moral der Partnerschaft/Ehe verträgt sich auf Dauer aber nicht mit der Moral der Organisation und zwingt das Individuum zu Entscheidungen und auch zum reflexiven Handeln. Die Herkunft des Einzelnen kann als Motor dienen und den Wunsch nach sozialem Aufstieg durch beruflichen Erfolg mit sich bringen. Allerdings wird das Individuum durch die Unvereinbarkeit zweier verschiedener Moralen zum monetären Abwägen gezwungen.

# KAPITEL 3: DAS INDIVIDUUM IM KONFLIKT

## INTERPENETRATION: INDIVIDUUM – ORGANISATION

Ramona Fricke

Nachfolgend wollen wir uns nun mit dem Individuum und seinem Verhältnis zu seiner Organisation beschäftigen, um die angesprochenen Konfliktpotentiale multipler Moralen näher im Kontext der Organisationskultur zu analysieren. Wie Ortmann (2000) bereits deutlich herausstellt, kann man derzeit gesamtgesellschaftlich eine deutliche Zurechnungsexpansion feststellen, durch welche immer mehr kontingente Handlungsfolgen und immer mehr Komplexität in Zurechnungsprozesse eingebunden und an einzelne Individuen adressierbar gemacht werden.

Gleichzeitig beschreibt Kühl einen Rückzug der einzelnen Organisation aus dem Leben des Individuums: Es zeige sich innerhalb der letzten Jahrhunderte eher eine polyorganisationale Strukturierung des Lebens als typische Daseinsform der modernen Gesellschaft. So habe man es zwar von Beginn bis hin zum Ende seines Lebens mit Organisationen zu tun, erlebe sich aber nicht als einer spezifischen Organisation so zugehörig, dass – wie vor einigen Jahrhunderten die entsprechende Gilde - sie als alleinige oder massiv dominierende Instanz der Gestaltung des individuellen Lebens zu werten sei (Vgl. Kühl 2010).

Im Fall des Bankers beobachten wir hier durchaus diesen Beschreibungen orthogonal Entgegenstehendes:

*„Du kommst da morgens rein und eigentlich weißt du, was der Tag so mit sich bringt. Und eh es wird für dich gesorgt. Du hast mit nichts mehr was zu tun. Du fährst direkt von der Straße unten in die Tiefgarage, paar Treppen nach oben, bist an deinem Arbeitsplatz und du musst dich eigentlich um die Außenwelt nicht so richtig kümmern. Die Kinder gehen in denselben Kindergarten, man macht denselben Urlaub an denselben Orten [...] und dann wird da draus nen geschlossenes System aus dem man immer weiter sich von der Wirklichkeit entfernt. Zum einen brauch ich die Welt da draußen nicht mehr, in großen Teilen, und deswegen mach ich mir auch keine Gedanken darüber, ob das, was ich in meinem Job mache – die Dienste die ich abschließe oder die Aktionen die ich mache – ob die irgendwelche Auswirkungen auf die Welt da draußen haben.“ [00:39:02-00:40:12]*

Da wichtige soziale Momente wie Urlaub, Freizeitbeschäftigungen, Kulturveranstaltungen oder die frühkindliche Erziehung der Kinder von der Bank abzuhängen scheinen, erhält diese in sekundärsteuernder Funktion nahezu so viel Entscheidungsfähigkeit über das Leben ihres Angestellten, dass

sie eher an das mittelalterliche Modell einer alles steuernden und das Leben bestimmenden Gilde erinnert (Vgl. Kühl 2010). Hier muss allerdings deutlich unterscheiden werden zwischen direkter und indirekter Steuerung durch die Organisation. Wo früher die Gilde offizieller Ansprechpartner und Organisator war, ist die Organisation heute auf informelle Methoden angewiesen: Die Frau des Bankers ist nicht, wie früher üblich, zwangsläufig Teil der Organisation. Somit stellt der Opernbesuch, zu dem sowohl die Kunden als auch die Ehefrau des Bankers geladen sind, auch ein Konfliktpotentiale reduzierendes Moment durch Integration zweier durchaus kontroverser Lebensbereiche in Form von Komplexitätsreduktion dar. Offiziell sei auch Babyurlaub möglich gewesen, aber es sei nicht gegangen, weil er seinem eigenen Anspruch dadurch nicht mehr hätte gerecht werden können, heißt es in unserem Fallbeispiel, während seine Frau davon ausgegangen sei, dass er nur nicht wolle:

*„Es geht nicht. Du willst nur nicht.“ [00:42:00-00:43:20]*

Woher kommt aber dieser eigene Anspruch, der dafür sorgt, dass die Organisation bei so wichtigen Fragen wie der Familienplanung letztlich wichtiger ist, als die eigene Frau?

Betrachten wir es einmal von Anfang an: Die Organisation erscheint für das Individuum als große Chance, als Tor zur Welt: Sie ermöglicht Reisen, zahlt von Beginn an mehr, als der eigene Vater je verdient hat, mietet einem womöglich ein eigenes Haus. Durch dieses fast bemutternde, fürsorgliche Auftreten ist sie jedoch auch in der Lage, das Individuum in die Pflicht zu nehmen: Sätze wie „Ich habe keine Ahnung, wem ich das sonst geben soll“ oder „I don't care how you do it“ machen deutlich, dass es sich hier um ganz spezielle informelle Anforderungen handelt: Es gibt keine Position, die man sich erarbeitet und bei der es dann bleibt. Entweder man versucht, die geforderten „10 Prozent mehr“ immer wieder einzubringen und sogar den eigenen Körper bis zur Erschöpfung für den eigenen Aufstieg zu instrumentalisieren oder man ist „raus“ – ohne, dass dies explizit gesagt werden müsste. Das Hinzuziehen des Vergleichs mit einer Prostituierten unterstreicht, wie diese Struktur im Nachhinein auf Rainer Voss und Jérôme Kerviel (vgl. 28:00-30:55) bezüglich ihrer damaligen Rolle wirkt. Es war demnach nicht möglich, seine Position zu halten, ohne sich höher zu arbeiten. Gerade, wenn man Moral nach Peter Fuchs als Ambivalenz zwischen Achtung und Missachtung begreift<sup>6</sup>, zeigt sich hier eine Art Sog oder Zwang zur Polarisierung: Das Individuum muss mit sehr hohen Opportunitätskosten rechnen, wenn es sich nicht gänzlich an der Moral der Organisation orientiert. Denn: Nur dann käme, so Rainer Voss, irgendwann schon einer auf die Idee

---

<sup>6</sup> Fuchs, 2010

*„[...] Sie mit größeren Aufgaben zu betrauen. Aber nur dann, wenn Sie nicht den kleinsten Anschein eines Zweifels erwecken, oder auch nur andeutungsweise formulieren, dass es vielleicht ein paar Sachen gibt, die man anders machen könnte – Schrägstrich sollte. Politische Äußerungen: Bloß nicht. Und eh ja, bedingungslose Loyalität gegenüber der Organisation. Sie müssen bereit sein, ihr Leben aufzugeben, letzten Endes.“ [00:01:08-00:01:39]*

Organisationen bauen durch den hohen Druck von Abhängigkeit, Anreiz und Forderungen also eine Homogenität der Moral auf, die nach dem Prinzip „alles oder nichts“ funktioniert: Verliert das Individuum seine Arbeitsstelle, verliert es meist auch das Haus, den nächsten Urlaub, seine sozialen Kontakte etc. - also große Teile dessen, worüber es sich definiert hat:

Allerdings ist es auch hier schwer möglich, die einzelnen Mechanismen zu steuern, da sich diese Lebensbereiche nur informell ergeben und nicht als Bestandteil der Organisation auftauchen. Vielmehr handelt es sich um eine extreme Verdichtung struktureller Kopplungen zur Vermeidung von Konfliktpotentialen auf organisationaler Ebene, die sich in festen Kooperationen manifestiert. Betrachtet man den Menschen als Summe seiner Rollen, muss man hier entsprechend von einem Schrumpfen der Identität und somit auch einem Verlust der Fähigkeit zur Ausbildung einer individuellen Moral, die sich an universellen Normen orientiert, sprechen<sup>7</sup>. Es liegt daher nahe für die einzelnen Mitglieder, die durch informelle Strukturen vorgegebene Moral der Organisation zu übernehmen. Einzig die wenigen stetig bleibenden sozialen Gruppierungen wie Familie und alte Freunde werden als Kontrast wahrgenommen und erzeugen eine gewisse Heterogenität, die entsprechend zu kompensieren versucht wird. Gemäß der bereits genannten Theorien sind, wo immer also solche Irritationen auftreten, Organisationen geneigt, durch In- oder Exklusion die entstandene Komplexität zu minimieren.

Wir haben es hier entsprechend mit Organisationen zu tun, die sehr radikale Schemata von Innen und Außen verwenden, indem sie eine derart bedingungslose Loyalität unter hohem Risiko und enormen kontingenten Handlungsfolgen fordern, um „drinnen“ zu bleiben. Gleichzeitig bietet die Bank hierfür das entsprechende soziale Umfeld und zeigt sich auch als positiver Unterstützer zur Gestaltung des Lebens aufgrund jener informellen Strukturen, die potentielle Konflikte zu kompensieren versuchen und eine homogene Moral erzeugen, die wie ein Dogma befolgt wird und beinahe illusorisch alternativlos wirkt:

---

<sup>7</sup> Siehe weiterführend Kohlberg 1986

„Dann kriegen Sie das Gefühl, dass Sie mit diesem Knopfdruck die Weltgeschichte verändert haben.“  
[00:25:28-00:25:35]

Wir erinnern uns an die vorherige Aussage, dass man sich keine Gedanken um die Konsequenzen in der „Welt da draußen“ machen müsse. Offenbar wird die äußere Welt nur dann mit in die Selbstwahrnehmung aufgenommen, wenn es aus der Perspektive der organisationalen Moral vorteilhaft ist. Hier kommt die Zurechnungsexpansion wieder ins Spiel, die wir als Gegenbewegung zur verstärkten Einflussnahme der Organisation begreifen. Dieses Paradox von Steuerung und Verantwortung beschreibt der Protagonist selbst als „umgekehrte Pyramide“ [00:28:00-00:30:00], in welcher die niedrigeren Positionen, zu denen die Händler nach seiner Aussage zu zählen seien, den größten Schaden bei gleichzeitig geringster Verantwortung anrichten könnten. Wir möchten hier lediglich anmerken, dass der Begriff Verantwortung besser durch den Begriff der Macht oder Kontrolle ersetzt werden sollte, da Verantwortung in diesem Kontext wiederum ein normativer Begriff ist. Seine Verwendung zeigt allerdings auch deutlich, dass für den Banker gar nicht klar zu sein scheint, dass es eigentlich niemals keine Moral geben kann. Wo es niemals keine Moral geben kann, wird es jedoch niemals keine Möglichkeit zum Verantwortungsbewusstsein geben, die mit moralischem Handeln untrennbar verbunden ist, da das Individuum immer die Möglichkeit zwischen „folgen“ und „nicht folgen“ hat. Hierbei kann man immer noch zu der Wertung kommen, keine Verantwortung zu tragen, das Bewusstsein über die Möglichkeit der Verantwortung ist damit jedoch nicht gleichzusetzen. Das Gefühl der Verantwortungslosigkeit des Bankers besteht hier ganz offensichtlich parallel zu dem Gefühl, „die Weltgeschichte verändert zu haben“, ohne bewusst reflektiert zu werden. Selbst eine subjektive, nicht normative Form der Moral jedoch setzt voraus, dass man sie befolgen oder sich ihr entgegengesetzt verhalten kann. Diese Entscheidung über Befolgen oder nicht- Befolgen einer Moral erfolgt immer *eigenverantwortlich* im Sinne von *selbstständig durch das Individuum*. Festzuhalten ist jedoch, dass bei ständig vorhandener Moral auch ständig Entscheidungsmöglichkeiten bestehen, die nicht in der einen Beschreibung des Veränderns der Weltgeschichte herangezogen und bei der Beschreibung der Organisationskultur gelehnet werden können. Entsprechend unterstreicht diese Gegenüberstellung ebenfalls den Eindruck einer „geschrumpften Identität“, die derartige Widersprüche nicht erkennen und / oder kompensieren kann, da der Banker sich hier kein Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die eigenen Entscheidungsmöglichkeiten geschaffen hat. Wie weitreichend die eigenen Entscheidungsmöglichkeiten sein können, wird allerdings durch seinen späteren Austritt aus der Organisation deutlich. Die Entscheidungsmöglichkeit über Akzeptanz oder Austritt hatte es immer gegeben. Dies gilt auch dann, wenn er diese Möglichkeit für sich ausgeschlossen hat – ähnlich der Babyurlaub-Problematik. Sie wurde entsprechend lediglich nicht erkannt. In wieweit er jedoch die

Verantwortung dafür zu tragen hatte, sich seiner Entscheidungs- / Handlungsmöglichkeiten und -folgen eventuell nicht bewusst gewesen zu sein, ist damit nicht beantwortet. Es soll lediglich deutlich machen, dass informelle Strukturen und die besagte Homogenität der Moral weitreichende Folgen für Denk- und Handlungsweisen eines Individuums haben können.

Angesichts dieser enorm einflussreichen Informalität innerhalb der Organisation und durchaus auch der Irrationalität ständigen Wachstums ist die beschriebene Verschiebung der Geschäfte „hin zur Illegalität“ kaum verwunderlich. Da schon der Wille, so zu arbeiten, auf absoluter Loyalität zur Organisation beruht, da kritisches Hinterfragen von vornherein nicht erwünscht ist und durch stete Geheimhaltung eine Übersicht über die laufenden Geschäfte eigener und anderer Banken unmöglich zu sein scheint, scheint es unabdingbar, dass sich massiv dem Prinzip der Mimesis bedient wird, auf welche wir im nächsten Kapitel noch genauer eingehen werden. Es heißt jedoch schon im vorliegenden Interview, dass Entscheidungen in Ungewissheit getroffen werden, da einem einzelnen Menschen die Übersicht über die Mechanismen des Kapitalmarktes ohnehin unmöglich sei. Zieht man jetzt noch die gesamtgesellschaftliche Entwicklung der Zurechnungsexpansion hinzu, verstärkt sich die Problematik des Individuums noch mehr, da wir einerseits einen Verlust der Autonomie durch Verlust von Organisationspluralität in Form fester Kooperationen und Inklusionen erleben, andererseits aber immer mehr kontingente Handlungsfolgen und Komplexität an das Individuum adressieren, wo das Gefühl von Verantwortungs- oder besser Machtlosigkeit besteht. Wir können hier entsprechend ein weitreichendes Dilemma feststellen, dass sich in der oben aufgezeigten Widersprüchlichkeit ausdrückt. Die Handlung des Individuums entsteht in einem moralisch homogenen, von informellem Druck geprägten Umfeld, das, wie oben herausgestellt, weitreichende Einflüsse auf die Entscheidungsfähigkeit nimmt. Wenn jedoch die Entscheidungsfähigkeit oder zumindest die Affinität zu Reflexion und eigener Entscheidungsfindung durch die organisationalen Strukturen derart gehemmt sind, erscheint selbst einem Laien die Zurechnungsexpansion für das Individuum als nahezu unmöglich, zumal es diesem Dilemma ganz alleine ausgesetzt wird. Das Verhältnis zu seiner Arbeit und seinem weiteren Umfeld muss es alleine bestimmen, ohne jedoch äußere Orientierung und objektives Verständnis zu erfahren.

Ortmann attestiert daher: „Ein Wellenbrecher gegen die anbrandende Kontingenz- und Komplexitätsflut, die jedwede Zurechenbarkeit hinweg zu spülen droht, ist die Neubestimmung und drastische Expansion der Verantwortlichkeit von Organisationen.“ (Ortmann,2000, S. 248)

Auf der Mikroebene ist allerdings fraglich, ob dies zu einer hinreichenden Veränderung der Situation für den einzelnen Menschen führen würde, da er durch diese Neubestimmung der Verantwortlichkeit noch weniger in seiner Autonomie anerkannt, dafür aber umso öffentlicher instrumentalisiert werden könnte. Bei seiner Arbeit für verschiedene Banken erlebte Rainer Voss,

dass dieser Punkt innerhalb der Organisation faktisch weder formell noch informell Berücksichtigung findet.

Hiermit möchten wir eine letzte Beobachtung zur Sprache bringen: Trotz der vielen Versuche, Teilbereiche des Lebens, die zu Konflikten führen und somit Effizienz minimieren könnten, über die Organisation zu leiten, bleiben einige Restsysteme weiterhin zumindest teilweise autonom. Im Falle des Bankers zeigt sich dies anhand der Konflikte mit seiner Frau:

*„Also ich hab große Diskussionen mit meiner Frau gehabt als wir unser erstes Kind geboren wurde wo meine Frau wollte, dass ich Babyurlaub nehme. Was auch bei meinem damaligen Arbeitgeber Anfang der 90er Jahre möglich gewesen wäre. Ich hab immer gesagt: Das geht nicht. Meine Frau hat gesagt: Du willst nur nicht. - Das geht nicht – Du willst nur nicht. Ehm...Es ging nicht, Ja. Ehm das ist nen bisschen das, was ich vorhin sagte: wenn man, also man weiß im Vorhinein, wenn man diesen Beruf ausübt, sich für diesen Beruf entscheidet, dann weiß man im Vorhinein, worauf man sich einlässt. Und da passt Babyurlaub nicht. Ich will nicht ausschließen, dass es Leute gibt, die das machen, aber ich hätt das nicht gekonnt. Ich hätte auch das Gefühl gehabt, dass ich dann meinen eigenen Ansprüchen was die berufliche Seite angeht selber nicht mehr gerecht werde. Völlig abgesehen davon, ob's ne Möglichkeit gegeben hätte das zu machen für mich.“ [00:42:00-00:42:57]*

Sobald also die Frau eine Forderung erhebt, die im Kontrast zu den Erwartungen der Organisation steht, ist das Individuum einer heterogenen moralischen Lage zweier aufeinanderprallender moralischer Auffassungen ausgesetzt, die sich mindestens in einem emotionalen Konflikt zwischen den Gefühlen von Zugehörigkeit und Loyalität ausdrückt. Stellt sich das Individuum auf eine der beiden Seiten und zeigt sich ihr gegenüber loyal, so drohen soziale oder materielle Verluste und die Nötigung zur Rechtfertigung. Hier, an den Außenstellen der Organisation, zeigt sich erstmals in unserem Beispiel die Notwendigkeit von Reflexion im Sinne von kritischem Hinterfragen der Verhältnisse als essentiell, gerade an den Außenstellen der Organisation und gerade bei entsprechender Kontingenz und Komplexität:

*„Und dann überlegt man sich, ob man nicht liebgezwonnene Dinge aufgibt für was unsicheres, was vielleicht besser ist. Und man müsste jetzt eigentlich wenn man normal funktioniert müsste man sagen: Wenn mein Beruf sowas mit mir macht, dann brauche ich nen neuen Beruf aber keine neue Familie. Aber in dem Beruf hab ich gedacht: Der Beruf ist ok, ich brauch ne passende, ne ne neue Beziehung, wie auch immer man das nennen möchte.“ [00:41:20-00:41:54]*



In dieser Aussage zeigt sich, dass sich die gesamte Wahrnehmung und Perspektive auf die Organisation ausgerichtet hat und dies erst jetzt, nach dem Bruch mit der Organisation und den Konflikten mit seiner Frau, für den Banker als äußerst paradox erscheint, nachdem eine Reorganisation des gesamten sozialen Lebens erforderlich war.

An anderer Stelle können wir allerdings auch sehen, dass anstelle einer Reflexion die komplette Resignation und Entmündigung eintreten kann:

*„Du hast dann nen Angebot von so `ner ander'n Bank, ja, und da steht dann irgendwie drin: Du verdienst dreimal so viel und bist auch viermal so wichtig und außerdem kannst du deine ganze Familie mitbringen, die mieten dir nen Haus...das war ja unglaublich, ja, und dann gehste zu deinem Chef und sacht: Eigentlich gefällt's mir hier ja ganz gut, aber ich muss Ihnen sagen: Ich geh hier weg. Und dann wirste durch die Mangel gedreht [...] Und dann ist plötzlich dieses Angebot von den Anderen garnich mehr so attraktiv. Und ich kann mich erinnern, dass ich bei einem Vorstand speziell im Büro gesessen hab – öhm mit dem hab ich mich sehr sehr gut verstanden und ich hab geheult wie'n Schlosshund. Ich hab gesacht: Helfen Sie mir, ich hab keine Ahnung, wie ich aus der Nummer wieder rauskomme.“ [00:25:36-00:25:25]*

Hier zeigt sich letztlich, dass das Prinzip des „societal constitutionalism“ (Ortmann, 2000, S. 266) eben durchaus problematisch sein kann: die Autonomie und Entscheidungsfähigkeit ist derart eingeschränkt, dass der eigene Chef darüber entscheidet, ob man kündigt oder nicht. Der anschließende Versuch der anderen Bank, durch permanente Anrufe doch noch eine Umstimmung zu bewirken zeigt, wie die Konkurrenz zwischen Organisationen auf Kosten des Individuums ausgetragen werden kann. Wir schlagen daher vor, sich näher mit den Außenstellen von Systemen und Organisationen auf der Mikroebene zu beschäftigen, um Möglichkeiten einer neuen Moralität zu erschließen, die nicht nur auf Loyalität beruht. Gerade hier ist mit massiven Konflikten zu rechnen, durch welche die Organisationen auch ihre generellen Verhältnisse zueinander immer wieder neu definieren. Wenn Organisationen, wie von Ortmann vorgeschlagen, neu bestimmt werden müssen, darf nach der aufgezeigten Problematik das Individuum nicht unberücksichtigt bleiben. Im Gegenteil: In ihm spiegeln sich gerade an den Außenstellen die Konflikte zwischen den unterschiedlichen Systemen sowie die Notwendigkeit ihrer Kompensation wieder:

„Die Einbindung in die informelle Struktur der Organisation kann nicht fixiert werden, weil solche Anforderungen vom neuen Mitglied als unpassend zurückgewiesen werden könnten“, so Kühl (2010, S. 2). Folgt man dieser Erklärung, könnte der Schlüssel zu einer adressierbaren Moral in eben dieser ersten möglichen Konfliktsituation liegen, in der die informellen Verhältnisse noch nicht institutionalisiert wurden. Eine Möglichkeit hierzu sehen wir in der verstärkten Ausbildung eines

Willens zur Autonomie bei gleichzeitiger Orientierung an und Ausbildung von individuellen, universellen Normen als Grundbausteine einer Persönlichkeit, die eine möglichst hohe „Summe ihrer Teile“ aufweist, indem sie die Konfrontation mit unterschiedlichen Moralens vielleicht sogar selbst sucht und sich hieraus entwickelt. Offengeblieben ist hierbei die Frage, ob ein bestimmter Typus von Arbeitnehmern von der nahezu bemutternden Rolle einer stark den Alltag bestimmenden Organisation im Sinne einer Selbstselektion „angezogen“ wird. Man könnte vermuten, dass es häufig gerade da zu einer Bereitschaft zur bedingungslosen Loyalität kommt, wo sich noch keine andere Form der Moral als Leitbild ausgebildet hat. Hier müsste weiteres Material herangezogen und gegebenenfalls auch verschiedene Modelle zur Persönlichkeitsentwicklung mit in die Argumentation einbezogen werden, um feststellen zu können, in wie weit das Individuum bereits eine Affinität zu einem moralisch homogenen Arbeitsfeld vor Eintritt in die Organisation besitzen kann. Da wir von einer „Schrumpfung der Identität“ sprachen, wäre dann zu prüfen, ob es sich wirklich häufig um einen Prozess der Minimierung von Konfliktpotentialen ähnlich dem hier betrachteten Fall handelt, oder ob das Individuum häufig bereits ein moralisch homogenes Umfeld aufweist, welches sich gut in die informellen Strukturen der Organisation einfügt, in die es eintritt. Ferner gilt es zu prüfen, in wie weit eine Lösung der individuellen Dilemmata nicht auch institutionell erfolgen kann, indem sich beispielsweise die Organisationskultur zu Gunsten der Autonomie des Individuums verändert bzw. verändert wird.

# KAPITEL 4: PATT DURCH SELBSTBEZUG?

## EINE ANALYSE DER HOMOGENISIERUNG DES INVESTMENTBANKINGS

Florian Kollewijn

Die dokumentarischen Interviewaussagen mit Rainer Voss in dem Film „Der Banker – Masters of the Universe“ (2013) machen deutlich, in welchem Grade das Investmentbanking sich seit den 90er Jahren homogenisiert und sich einzelne Institutionen an einander angepasst haben. Durch die Analyse und Interpretation des Interviews und die Theoretisierung unter Anwendung des institutionellen isomorphen Wandels von DiMaggio und Powell (1983) werden wir erst die Entwicklung der Homogenisierung untersuchen und daraufhin das Verhalten der Investmentbanken in der Finanzkrise vor dem Hintergrund dieser Homogenisierung analysieren. Die theoretischen Figuren der organisationalen sowie personalen Mimesis, die isomorphen Adaption sowie die strukturelle Umweltentkopplung ermöglichen eine Erklärung des Ausbleibens von Veränderungen als Reaktion auf die Krise.

### Interviewauszug: Szene „Amerikanisierung und Deregulierung“

*„Ja und dann kamen diese Menschen aus Amerika, von denen wir am Anfang alle glaubten, die könnten über Wasser laufen. Die hatten also so (Räusper) komische Hosenträger und breit gestreifte Hemden und äh haben uns mal erklärt wie die Welt so funktioniert. Das war faszinierend. Man wurde dann auf Seminare geschickt und da haben die dann erklärt wie Swaps funktionieren, wie Optionen funktionieren, wie Finanzinnovationen, das war damals so das äh das geflügelte Wort Finanzinnovationen funktionieren. Wir haben an ihren Lippen gehangen und haben gedacht das sind äh gottgleiche Wesen die uns da geschickt werden.“ Naja und dann hat man dann angefangen diese ganzen Instrumente auch in Deutschland zuzulassen, was äh nicht, also ich sag das nochmal ganz ausdrücklich, was nicht schlecht war, ja äh, das war ein sehr anachronistisches System, das wir hier hatten, ein sehr abgeschlossenes, mit speziellen regionalen Eigenheiten, das taugte nicht um ne um ne Wirtschaft ins 21. Jahrhundert zu begleiten. Man hat in Prinzip die Realwirtschaft und die Finanzwirtschaft auf Augenhöhe gebracht, technisch. Naja, und dann ist halt die Finanzwirtschaft der Realwirtschaft vorausgelaufen (lacht) das ist jetzt die Situation die wir jetzt heute haben. War die Deregulierung dafür verantwortlich: NEIN. War sie Voraussetzung: ja.“ [00:10:44-00:12:02]*

Grundsätzlich wird die Differenz zwischen dem amerikanischen System, seinen Banken und insbesondere Bankern zu den deutschen Bankern, Banken und Regulierung durch die Verwendung von Erlösungsmetaphern und absolutistischen Wahrheitsansprüchen betont. Auf die Beobachtung

der Differenz durch Rainer Voss und die kurz dargelegten Veränderungen lässt sich die Theorie des institutionellen isomorphen Wandels von DiMaggio und Powell (DiMaggio & Powell 1983) anwenden. Interessanterweise lassen sich Isomorphismen in diesem Fall in der Trias der Gesetzgebungs- und politischen Ebene, der organisationalen sowie der personalen Ebene im Ich-Selbst Verhältnis, die über das institutionsökonomische Selbstverständnis hinausreicht, beobachten. Durch die Trias ergeben sich selbstverstärkende Rückkoppelungseffekte, die Aufschluss über die Gründe der Geschwindigkeit und Totalität der Entwicklung geben können (DiMaggio & Powell 1983, S. 67ff).

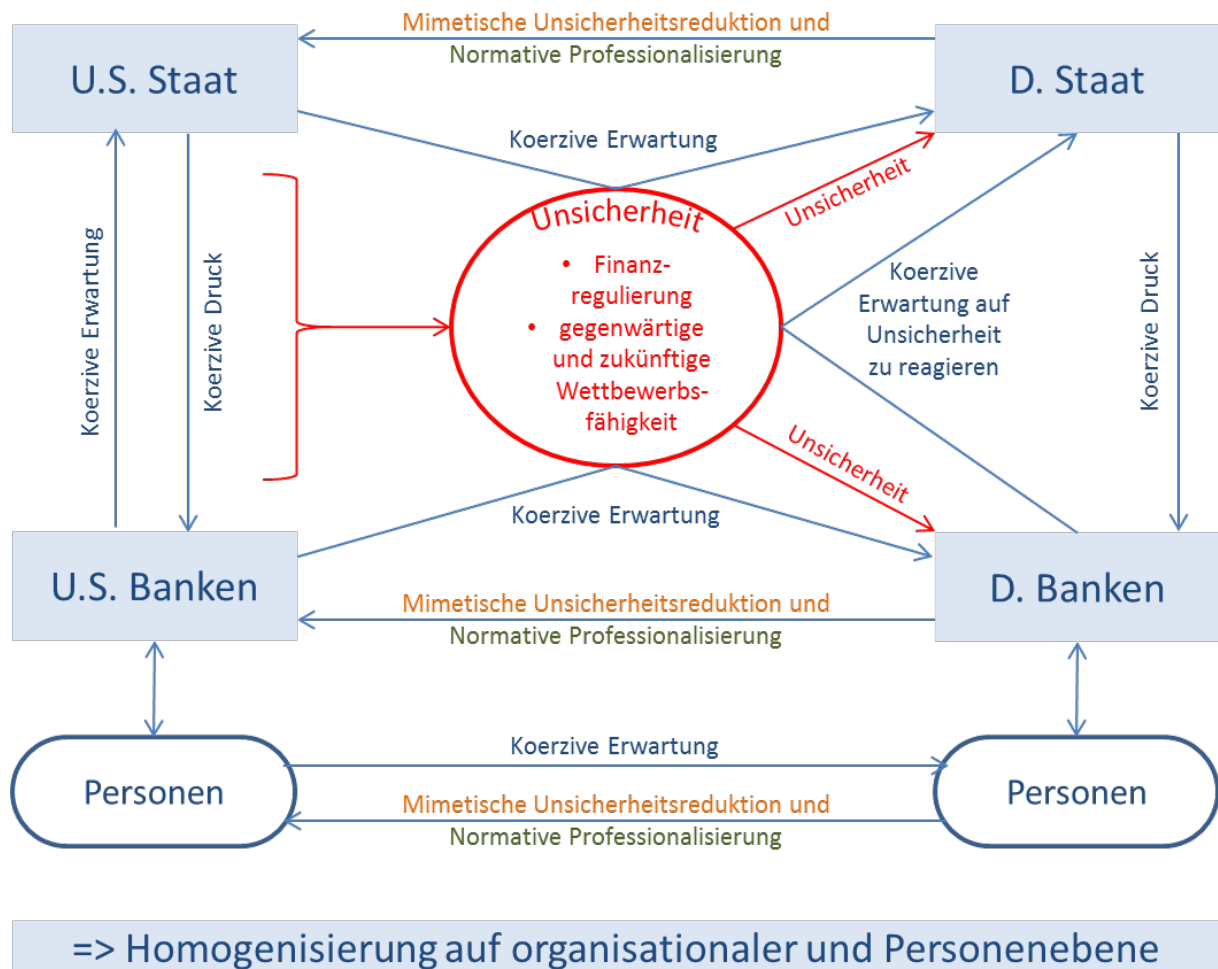
Am deutlichsten ist die dritte Form des normativen isomorphen Wandels zu beobachten: Die deutschen Banken übernehmen die als moderner und zukunftsfähiger verstandenen Geschäftspraktiken der „Amerikaner“, um sich dadurch zu professionalisieren<sup>8</sup>. Gleichzeitig tritt durch die gesetzliche Deregulierung in Deutschland eine Abwandlung des koerziven isomorphen Wandels durch Gesetzeseinfluss auf. Abwandlung insofern, dass der Zwang hier eher als Opportunität aufgefasst werden kann, zu deren Ergreifen die normative Professionalisierung allerdings geradezu zwang.

Der isomorphe Wandel auf Staatsebene weist sowohl koerzive als auch mimetische und normative Züge auf. Das deutsche System wird von Rainer Voss als „anachronistisch“ [00:11:30] und nicht wettbewerbsfähig beobachtet [00:11:30ff]. Diese Beobachtung wird durch die Differenz zum amerikanischen System möglich. Im Sinne einer an den Isomorphismus angelehnten Theoretisierung verursachen die Amerikaner<sup>9</sup> auf Gesetzgebungs- und organisationaler Ebene eine Verunsicherung für das deutsche System. Die inländischen Banken, sowie die amerikanische Politik und Wirtschaft entwickeln koerzive Erwartungen gegenüber der deutschen Gesetzgebung auf diese Unsicherheit zu reagieren. Die deutsche Gesetzgebung reagiert auf diesen koerziven Druck und reduziert die bestehende Unsicherheit durch mimetische Anpassung der Finanzgesetzgebung an die amerikanische. Gleichzeitig kann die Deregulierung als normative Professionalisierung der Gesetzgebung nach amerikanischem Vorbild verstanden werden, die zur Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands beitragen soll.

---

<sup>8</sup> Siehe zu der Übernahme der Geschäftspraktiken ebenfalls den Beitrag von Herrn Locher in derselben Publikation.

<sup>9</sup> Prinzipiell ebenfalls durch die Differenz zum britischen System. Kurz vor der Szene werden Thatcher und Reagan und der Beginn der Deregulierung und Privatisierung in den 80er Jahren angesprochen. Da sich diese Szene jedoch auf die ‚Amerikaner‘ bezieht, schränke ich in der Theoretisierung ebenfalls auf diese ein.



**Abbildung 1: Isomorphiesmen auf gesetzgebungs-, organisationaler und personaler Ebene**

Der politische Isomorphismus, der zum Koerzionsisomorphismus für deutsche Banken wird und der organisationale normative Isomorphismus entwickeln eine selbstverstärkende Rückkoppelung, durch die einerseits die Deregulierung notwendig und legitimiert und andererseits das Revenue getriebene Investmentbanking verstärkt wird. Die deutsche Deregulierung verstärkt die Unsicherheit für die deutschen Banken, die bereits durch die Differenz zum amerikanischen System besteht. Im Sinne des mimetischen Isomorphismus ist es verständlich, dass deutsche Banken auf die durch die staatliche Deregulierung verursachte Verunsicherung mit den Mitteln der amerikanischen Banken reagiert haben. Diese Mimesis tritt insbesondere dann auf, wenn bei ambitionierten Zielen die Technologien und Geschäftspraktiken noch nicht entwickelt sind (DiMaggio & Powell 1983, S. 69 und 75). Beides trifft auf die von Rainer Voss beschriebene Situation zu: Die deutschen Banker lernten von den Amerikanern wie „Swaps funktionierten, wie Optionen funktionierten, wie Finanzinnovationen [...] funktionierten“ [00:11:00] und reduzierten die Unsicherheit durch Anpassung und Übernahme.

Verstärkend und für diese Analyse besonders interessant ist der dazu parallel verlaufende isomorphe Wandel auf der personalen Ebene. Hier setzen die von Rainer Voss beschriebenen Erlösungsmetaphern und Wahrheitsansprüche besonders an. Die Amerikaner werden glorifizierend als „gottgleiche Wesen“ [00:11:15], beschrieben, die weit über den deutschen Bankern stehen und erklären können, „wie die Welt funktioniert“ [00:10:55]. Im Sinne des normativen isomorphen Wandels übernimmt Rainer Voss den Habitus, das Weltverständnis und das professionelle Verhalten der Amerikaner. Passend beschreiben DiMaggio und Power: „In addition, individuals in an organizational field undergo anticipatory socialization to common expectations about their personal behavior, appropriate style of dress, organizational vocabularies and standard methods of speaking, joking, or addressing others, *particularly in industries with a service or financial orientation.*“ (DiMaggio & Powell 1983, S. 70f; Hervorhebung hinzugefügt) Die Erlösungsmetaphern und die Welterklärung weisen auf eine Zuschreibung eines absolutistischen Wahrheitsanspruches hin, der unkritisch übernommen wird. In diesem Sinne werden die Verhaltensweisen ebenfalls direkt und unreflektiert übernommen. Es wird eine umfassende Orientierung an dem amerikanischen Habitus vorgenommen. In Bezug auf das Selbst-Ich Verhältnis lässt sich eine zweite totale Außenorientierung feststellen. Nachdem Rainer Voss durch die oben unter Kapitel 2 beschriebenen Initialisierungsrieten durch eine Außenbestimmung in die Organisation eintritt, kann hier beobachtet werden, wie das gesamte Selbst-Ich-Organisationsverhältnis sich isomorph an dem amerikanischen Role-Model orientiert. Sowohl auf personaler Ebene, auf der die Amerikaner vergöttert und damit als Zielanspruch betrachtet werden und auf organisationaler, indem die Instrumente eingeführt und selbst verwendet werden. Diese Dopplung der Außenorientierung des Selbst-Ich an den vermeintlichen Anforderungen des Bankenwesens und der Banken-Organisationen verstärkt die oben ebenfalls analysierte Entkopplung von der gesellschaftlichen Umwelt. Diese Entkopplung wird, insbesondere unter systemtheoretischer Betrachtung, durch die Übernahme des amerikanischen Weltverständnisses deutlich. Das System Investmentbanking orientiert sich an sich selbst und reproduziert sich mit verstärkender System-Umwelt Differenz.

Der isomorphe Wandel geht Hand in Hand mit der verstärkten Entkopplung von der gesellschaftlichen Umwelt. Gemeinsam führen sie zu einer deutlichen Homogenisierung des Investmentbankwesens auf Gesetzgebungs-, organisationaler und personaler Ebene festhalten.

#### Interviewauszug Szene: Reaktion auf Krise

*Voss: „Ich hab nicht den Eindruck dass sich in diesem System von innen irgendetwas tut. Alle starren wie gespannt auf die Politik und die Regulatoren und sagen: Sagt uns doch was wir machen sollen! Eigentlich weiß jeder genau was von dir erwartet wird, aber sie machens nich. [...] Ich find gut das*

Aktionen ergriffen werden ich halte die ganzen Dinge die getan worden sind auch im Rahmen der Entscheidungsfindung in der Politik für sinnvoll - ich bin nur der festen Überzeugung: sie werden nicht ihr Ziel erreichen. ( ) Sie werden nicht ihr Ziel erreichen. Also ein Gesetz ist in sechs Monaten gemacht. Und 150 Milliarden für ne Bankenrettung sind in sechs Monaten verabschiedet. Aber die, des des Denken in den Köpfen der Leute, das ja auch wieder die Reflektion einer gesellschaftlichen Situation ist, DAS zu ändern, des n Dekadenprojekt, da langt kein Politiker an. Selbst wenn man anguckt welche Semantik heute benutzt wird, die Märkte. Es gibt nicht die Märkte. Wir tun so als wäre das irgendeine gotthafte Kraft, die über uns hereinbricht. Die Bank oder die Firma hat entschieden. Nein, da entscheiden Menschen. Und wenn man den Menschen sagt: hört damit auf, dann hören die damit auf. Das muss man nur in der richtigen Art tun. Und wenn zum Beispiel ein Chef von einer großen Investment-Bank morgen ne Email rausschickt wo drin steht, jeder Händler, der noch Shorts hat in Spanien, Portugal, egal was, also gegen diese Staaten spekuliert, der fliegt am nächsten Tag raus, dann ist sofort Schluss damit. Dann müssen natürlich auch noch andere Beteiligte mitmachen, Nicht-Banken und so weiter, aber wenn der WILLE dazu da WÄRE, dann wäre das so als würde man nen Wasserhahn zudrehen. Aber warum passiert nicht? Weil niemals einer mit irgendwas anfängt. (lacht leise). Brauchts nen Bruch? – ja, mhm, mit Sicherheit brauchts den. Aber da brauchts ( ) ja entweder nen externen Schock, also sprich politische Eingriffe oder noch ne Krise, ja ähm, oder es braucht irgend nen Radikalinski, der in der Lage ist, mit nem neuen Geschäftsmodell überzeugend darzustellen, das funzt, das funktioniert, ja.

Interviewer: Aber der Schock war doch groß genug gerade.

Voss: Äh, nein. Nein. Also das das können nur Naivlinge glauben, das der Markt lernfähig ist. Wir hatten das Thema, können Banken lernen. Das ist ne Frage kollektives ver-versus individuelle, indi, individuelles Lernen, aber die Antwort ist Nein. ( ) Nein. Märkte lernen auch nicht. Investoren lernen auch nicht. ( ) Die springen, die springen, die springen in genau denselben Abgrund in den sie vor zwei Jahren gesprungen sind, oder geschubst worden sind. Da springen sie heute mit Freuden rein. Da kann man viele Beispiele machen bis zurück in die 30er Jahre. Das ist äh nä. Da glaub ich nicht dran. Also auf die Frage, war der Schock groß genug. Klar, war n großer Schock. (klopft sich die Hände ab) Let's get on with it.“ [01:18:55 -01:24:00]

Während die Investmentbanken den koerziven Druck der Deregulierung selbst mit angestoßen haben, beschreibt Rainer Voss wie sie angesichts der Krise auf koerziven Druck durch den Gesetzgeber und die Regulatoren warten:

„Ich habe nicht den Eindruck, dass sich in diesem System von innen irgendetwas tut. Alle starren wie gespannt auf die Politik und die Regulatoren.“ [01:18:55].

Gleichzeitig spannt er das Dilemma auf, dass die Entscheidungen der Gesetzgeber keine grundlegenden Veränderungen anstoßen werden, da diese nur aus dem Investmentbanking selber kommen könnten. Das „*Denken in den Köpfen der Leute*“ [01:20:05] verändert die Politik nicht. Es lässt sich hier wieder die Differenzierung von Systemen und Entkopplungen von Umwelten beobachten, die systemtheoretisch - auch im Hinblick auf Steuerungsskepsis – reflektiert werden könnte. Wir werden uns hier auf die Potenziale der Veränderungen von Innen heraus konzentrieren. Da das Feld des Investmentbankings als Reaktion auf die Krise systematisch keine Veränderungen zeigt, und die regulierenden Instanzen das System nicht mehr beeinflussen können, sieht Rainer Voss den einzigen Ausweg in dem Willen eines individuellen Akteurs und der moralischen Instanz durch individuelle Integrität. Das Potenzial, Veränderungen anzustoßen, wird organisational konsequent und angesichts der oben erörterten Organisationskultur (siehe Kapitel 2) erwartbar der inneren Hierarchie zugeschrieben: „[...] ein Chef von einer großen Investment-Bank“ [01:21:30]. Die Verantwortung wird der einzelnen, hierarchisch exponierten Personen zugeschrieben. „Wenn der WILLE da WÄRE, dann wäre das so als würde man einen Wasserhahn zudrehen“ [01:20:30]. Wie Rainer Voss durch seine Betonung des konjugierten Willens herausstellt, ist dafür eine Integrität der führenden Personen vorausgesetzt, die bei der an anderer Stelle diskutierten Organisationskultur und den Initialisierungsriten nicht zu erwarten ist: Die Organisationen fordern und fördern insbesondere Loyalität und ein monetäres Rational, nicht jedoch moralische Integrität. Zusätzlich wird die Moral innerhalb der Organisation durch die relativ umfassende System-Umwelt-Trennung von den moralischen Vorstellungen der äußeren Gesellschaft entkoppelt. Rainer Voss reflektiert das Ausbleiben von Handlung der Führung mit:

*„Aber warum passiert nichts? Weil niemals einer mit irgendwas anfängt.“* [01:22:20]

und legt danach da, dass es entweder eines noch stärkeren Bruch als die Krise oder eines „*Radikalinski[s]*“ [01:22:40] bedürfe damit sich etwas ändert.

Die sehr absolut und totale Formulierung, dass niemals einer mit irgendwas anfängt weist auf tiefer liegendes, verbreitetes Problem hin und deutet das Vorliegen eines gegenteiligen Verhaltens an: Niemand fängt mit etwas an, da alle nachahmen. Durch die isomorphe Angleichung entwickeln die großen Institute Abhängigkeiten voneinander, die weit über die finanziellen Verflechtungen hinausgehen. Analog zu dem Kalkül des Finanzmarktes dessen Preisbildung über Fremdorientierung und Erwartungsbildung über die Erwartungen der anderen Marktteilnehmer zustande kommt, entwickeln die Organisationen durch den Isomorphismus eine Fremdorientierung, durch die sie sich gegenseitig in eine Pattsituation manövrieren: Keiner tut den ersten Schritt, den die anderen nicht



tun. DiMaggio und Powell weisen darauf hin, dass die Tendenz des isomorphen Wandels insbesondere in strukturierten Umfeldern wie dem Investmentbanking durch die Homogenisierung zu rekursiver Dependenz der einzelnen Organisationen des Feldes durch korrelative Fremdbeobachtung führt.<sup>10</sup> „Organizations in a structured field [...] respond to an environment that consists of other organizations responding to their environment, which consists of organizations responding to an environment of organizations' responses.“(DiMaggio & Powell 1983, S. 65).

Wir können entsprechend festhalten, dass die Homogenisierung über institutionelle isomorphe Adaptionen im Investmentbanking zu einer rekursiven Dependenz durch korrelativen Fremdbeobachtung und Verhaltensorientierung führt. In einer Situation der Unsicherheit wie der Krise führt die reziproke Fremdorrientierung zu einer Pattsituation. Das Dilemma besteht darin, dass weder systemextern Veränderungen initiiert werden können, noch systemintern Veränderungen von den Organisationen angestoßen werden.

Es stellt sich einerseits die Frage, welche weiteren, intra- und interorganisationalen Auswirkungen die Übernahme der amerikanischen Geschäftspraktiken durch deutsche Institute hatte. Darauf geht unter strukturationstheoretischer Perspektive der nächste Beitrag von Maximilian Locher ein. Grundsätzlich und insgesamt gehen wir in der Schlussbetrachtung der Frage nach, welches Element die spezifische Organisationskultur in Kombination mit dem institutionellen isomorphen Wandel in Reflexion auf eine Anpassungsfähigkeit und zukunfts- und umweltrelevante Unsicherheitsabsorption vermissen lässt.

---

<sup>10</sup> Strukturierte Felder sind für DiMaggio und Powell Organisationszusammenhänge, die durch hohe Interaktion der Organisationen, der Emergenz von interorganisationalen Strukturen des Wettbewerbs und der Partnerschaften sowie des gegenseitigen Bewusstseins über die Involviertheit in dasselbe Geschäft gekennzeichnet sind (DiMaggio und Powell 1983, S. 65). Die Kennzeichen treffen für das Investmentbanking zu.

# KAPITEL 5: ENTSCHEIDEN UND RISIKO

## INTERPENETRATION: PRODUKT – ORGANISATION

Maximilian Locher

Wer sich von soziologischer Seite dem Umgang mit Finanzprodukten im Finanzmarkt nähern möchte, kommt an der elementaren Operation der Entscheidung nicht vorbei. In Organisationen, und hier interessiert vor allem sich an dem Ex-Banker Rainer Voss orientierend die Banken-Organisation, wird entschieden, ob Finanzprodukte verkauft oder gekauft werden.

Spätestens seit Niklas Luhmann unterstellt die Soziologie bei ihrer Beobachtung von Entscheidungen diesen immer, einen Umgang mit Risiko zu finden, der selbst wiederum als riskant bezeichnet werden muss (Luhmann 2003, S. 37). Es gibt keine Entscheidung mit der man sich auf die Scholle der Sicherheit retten könnte, denn auch diese Scholle könnte schmelzen; um es mit Luhmanns Worten zu sagen: „Die Gefahr, dass man durch Regen nass wird, wird zum Risiko, das man eingeht, wenn man den Regenschirm nicht mitnimmt. Aber wenn man ihn mitnimmt, läuft man das Risiko, ihn irgendwo liegenzulassen.“ (Luhmann 1993).

Dirk Baecker geht hier einen Schritt weiter und beschreibt, dass Risiken erst durch Entscheidungen in die Welt kommen. Denn enttäuscht werden kann nur, wer sich festgelegt und somit eine Erwartung in die Form einer Entscheidung gießt (Baecker 1988, S. 131). Jede Festlegung muss sich dabei mit einer offenen Zukunft abfinden, in die sie sich nur in der Form der Entscheidung einprägen kann, wenn Informationen als dafür ausreichend unterschieden werden, das Wagnis einzugehen, dass die Zukunft trotz Entscheidung offen bleibt. Soziale Systeme erleichtern dieses Operieren bei gleichzeitiger Offenheit der Zukunft und prinzipieller Kontingenzsetzung jeder Entscheidung durch die Stabilisierung von Erwartungen.

Im Fall der Organisation konzentriert sich diese Kommunikation in der Form von Strukturen auf die Kommunikation mit den Organisationsmitgliedern. Dabei öffnet die Organisation, von Organisation zu Organisation unterschiedlich, ihre Strukturen für die Vielfalt der Umwelt, indem sie auf einen umfänglichen Determinismus verzichten und gegenüber der umgebenden komplexen sachlichen, sozialen und zeitlichen Umwelt eine eigene Komplexität aufbaut (Baecker 1988, S. 121). Angesichts der Auseinandersetzung mit der vorliegenden Empirie der Dokumentation mit dem ehemaligen Investmentbanker Rainer Voss erscheint an dieser Stelle ein allerletzter Verweis auf das zentrale Paradox von Entscheidungen angebracht, bevor wir uns den Produkten zuwenden, die erst mit diesen Entscheidungen Risikoinstrumente werden: „*Jede Entscheidung trifft auf das Problem, sich festlegen zu müssen, obwohl man weiß, daß es Gründe geben kann, dies später zu bereuen.*“ (Baecker 1988, S. 119)

### Der Handel mit Finanzprodukten – Ein zweiseitiges Geschäft

In den Finanzmärkten war bereits Anfang der 1990er Jahre ein Wandel beobachtbar. Er bestand darin, dass, was ursprünglich als Kern-Funktion des Finanzmarkts und dementsprechend der Bankenorganisationen als Fokuspunkten dieses Finanzmarkts angesehen wurde - also die Fristentransformation von Zahlungsunfähigkeit in Zahlungsfähigkeit im Vertrauen darauf, dass Zahlungsunfähigkeit im Zeitraums des Setzens und Gießens des kleinen Pflänzchens der Investition mit dem Preis des Zinses in Zahlungsfähigkeit gewandelt wird<sup>11</sup> - zunehmend überlagert wurde von einer neuen Klasse von Finanzinstrumenten. Diese scheinen ihr verbindendes Charakteristikum in der Abstraktion von der Gläubiger-Schuldner-Beziehung im Sinne einer Dezentralisierung der Risiken zu besitzen.

War früher das *Maß* des begründeten Vertrauens in das Gegenüber die zentrale Information für die Entscheidung der Fristentransformation gewesen, ist nun das Austesten der Risikobereitschaft des Gegenübers und die Orientierung am Markt daraufhin, ob den Ergebnissen dieses Austestens noch getraut werden kann, ins Zentrum des Operierens der Banken gerückt (Luhmann 2003, S. 197 f.). Wo es also schon früher eine lose Kopplung zwischen dem Finanztitel und dem durch ihn finanzierten (Nicht-)Wert gab, die sich den „Turbulenzen der Spekulation“ (Baecker 1988, S. 298) öffnet, muss man heute von einer noch loseren Kopplung ausgehen. Durch diese weitergehende Entkoppelung schwimmt der Wert in seinen Konturen und das Halten des Titels kann nur noch über die Beobachtung der anderen Marktteilnehmer gerechtfertigt werden. Angesichts dieser Abstraktion und zunehmenden Instabilität empfiehlt Elena Esposito „nicht die Reduktion der Risiken durch das Anstreben stabiler Anhaltspunkte, sondern der ständige Umgang mit Ungewissheit, der sich anhand der Hinweise aus der Beobachtung der anderen und ihrer Ausrichtung verändern und anpassen lässt.“ (Esposito 2010, S.105)

Die neuen Finanzinstrumente offenbaren also eine Zweiseitigkeit, bei der sich der Entscheider nie sicher sein kann, auf welcher Seite er sich gerade befindet. Er muss sich seiner Spekulation unsicher sein, um im nächsten Moment schon verkaufen, oder den Einsatz verdoppeln zu können. Und dabei kann er nicht mehr, wie Baecker schon im Rückgriff auf einen Bericht der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich 1991 erkannt hat, auf Erfahrungen im Umgang mit diesen neuen Risiken abstellen (Baecker 1991, S. 97).

Unabhängig von dieser Zweiseitigkeit erster Ordnung, in dem das Instrument noch Objekt ist, rückt Rainer Voss im Rahmen der Reflexionen seiner Erfahrungen im Investmentbanking auch eine Zweiseitigkeit zweiter Ordnung in den Mittelpunkt. Mit der Beobachtung dieser Zweiseitigkeit zweiter Ordnung macht Voss eine Unterscheidung in der Verwendung von Finanzinnovationen, die in

---

<sup>11</sup> Vgl. zu dieser Funktion von Banken Baecker, Dirk (1991), Womit handeln Banken?, Frankfurt am Main.

der Beobachtung erster Ordnung noch nicht vorkommt: „... wir reden darüber, dass Produkte existieren, die auf der einen Seite Sinn machen, und auf der anderen Seite, falsch angewandt, Unheil anrichten können.“

Am Beispiel einer Feuerschutzversicherung weist Voss an einer anderen Stelle darauf hin, dass ein solches Produkt nur „Sinn“ macht „wenn es für mich eine entsprechende Gegenposition gibt. Ansonsten ist es Spekulation.“ Uns soll an dieser Stelle nicht interessieren, wie diese Produkte genau Unheil anrichten, denn das ist an anderer Stelle schon deutlich kompetenter erforscht worden.<sup>12</sup> Sondern uns soll interessieren, dass die Sinn-Frage, also die Frage nach der positiven oder negativen Funktionalität eines dieser neuen Finanzprodukte, nicht wie selbstverständlich auf der positiven Seite beantwortet werden kann. Wir haben es also mit Finanzprodukten zu tun, die in zweierlei Hinsicht über zwei Seiten verfügen. Umso wichtiger wird die Frage, wie sich Entscheider gegenüber diesen zwei Zweiseitigkeiten verhalten, die sich noch dazu auf unterschiedlichen Beobachtungsebenen bewegen. Dieses Verhalten kann nur untersucht werden, wer die Prägung dieses Verhaltens - im engeren Sinne dieses Entscheidens - auf seine organisationale Einbettung überprüft, welche im Finanzmarkt dominant ist,<sup>13</sup> und für welche die Dokumentation mit Rainer Voss reichlich empirisches Material bietet.

### Die Strukturen des Umgangs mit den neuen Finanzprodukten

Organisationale Einbettung heißt in der Organisationssoziologie, der wir hier aufgrund ihrer Möglichkeit, Widersprüchlichkeiten und Vielschichtigkeiten im empirischen Material aufzudecken, folgen möchten, immer ein Ausgesetztsein gegenüber Strukturen. Wir möchten hier in einem ersten analysierenden und das heißt interpretierenden Schritt der Strukturationstheorie folgen, bevor wir eine Zusammenführung der interpretativen Ergebnisse mit der Komplexitätstheorie Dirk Baeckers versuchen, um zu einer angemessenen Einordnung der Praxis von Rainer Voss in die oben ausgeführte doppelte Zweiseitigkeit des Geschäfts mit Finanzinnovationen gelangen zu können.

Die Strukturationstheorie hilft im genannten ersten Schritt weiter, weil sie soziales Handeln mehrdimensional sieht und in der Analytik eine Trennung von Handeln in die Dimensionen der Signifikation, Herrschaft und Legitimation<sup>14</sup> erlaubt, die in der Praxis in jedem Handeln wieder zusammenfallen. Diese Unterscheidung der analytischen Trennbarkeit bei zwangsläufiger praktischer rekursiver Integration der drei Dimensionen markiert die zentrale Herausforderung der Strukturationstheorie (Ortmann et al. 1997, S. 319 f. & 324). Den Schritt von Rainer Voss' Reflexionen

---

<sup>12</sup> Vgl. Brunnermeier, M. (2009), Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-2008, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 23, No. 1, S. 77-100.

<sup>13</sup> Vgl. zur Zunahme der organisationalen Einbettung von Entscheidungen im Finanzmarkt Preda (2009), S. 4.

<sup>14</sup> Genau hier, in der Dimension der Legitimation, liegt die Vorteilhaftigkeit der Strukturationstheorie gegenüber der Systemtheorie in der Interpretation des empirischen Materials begraben. Um dem Anspruch der „Gegenstandsadäquanz“ Siegfried Schmidts (2003, S. 43) als KonstruktivistInnen gerecht zu werden, brauchen wir hier in einem ersten Schritt eine Theorie, welche die Äußerungen von Rainer Voss in ihrer Gänze ernst zu nehmen bereit ist.

seiner Praxis zu deren analytischen Trennung soll nun mithilfe der Interpretation einzelner Interviewauszüge geleistet werden.

Mit dem Begriff der Reflexion wird der Begriff der Struktur durch die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens erweitert. Strukturen sind nicht mehr nur Medium des Handelns, sondern sie sind zugleich immer auch Resultat von Handeln: es geht um Strukturierung (Ortmann et al. 1997, 315). Beides, also zugleich immer Medium und Resultat zu sein, leistet die Rekursivität von Handeln. Die Besonderheit der Organisation zeichnet sich nun dadurch aus, dass in ihr Handeln reflexiv auf die Strukturierung des Systems rekurriert. Das heißt Handeln wird an der Reflexion auf die Strukturierung orientiert, wofür die moderne Organisation Reflexivität in ihrer Formalität bündelt. Festgeschriebene Verfahren stehen bereit, um mit Handeln abgeglichen zu werden.

Als Strukturen gelten nach der Strukturierungstheorie die Regeln der Sinnkonstitution (in der Dimension der Signifikation), autoritative und allokativen Ressourcen (Dimension der Herrschaft) und Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns (Dimension der Legitimation).<sup>15</sup> Diese Strukturen verkörpern sich in Interaktionen darin, dass sie sich den Akteuren und deren Handlungen an die Situation angepasst als Modalitäten - interpretative Schemata für die Regeln der Sinnkonstitution, Machtmittel für die autoritativen und allokativen Ressourcen, Normen für die Regeln der Sanktionierung - verfügbar machen (Ortmann et al. 1997, S. 319 f.). Für die nun folgende Interpretation der Reflexionen Rainer Voss' können wir es uns angesichts unseres Erkenntnisinteresses erlauben, bei der Unterscheidung der Dimensionen zu bleiben. Geleistet wird hier also eine Rekonstruktion der Strukturen in allen drei Dimensionen sozialen Handelns, die durch die Interpretation und das heißt hier der Aufleitung von der durch Voss reflektierten Ebene der Interaktion auf die Ebene der sich in den Interaktionen verfügbar machenden Modalitäten und damit der Strukturebene ermöglicht wird.

#### Herrschaft / Domination – Autoritative und Allokativen Ressourcen

Im Anschluss an seine Erörterungen, wie die neuen Finanzinnovationen von den amerikanischen Bankern nach Europa getragen wurden, erörtert Voss seine veränderte Rolle in der Bankorganisation, die darin bestand, sich mit Finanzinnovationen intensiv auseinanderzusetzen und sie weiter zu verbreiten:

*Voss: „Ich war zu der Zeit ja noch keine Dreißig. Das war natürlich eine Sache, wo man sich zu der Zeit in der Bank noch unheimlich profilieren konnte, schon in jungen Jahren. Weil es ein Herrschaftswissen war, das außer, da gab's in der Bank vielleicht zehn oder fünfzehn Leute, die sich mit dem Zeug auskannten. Und wenn man da einer von war, dann spielte auch das Alter keine Rolle mehr, dann war*

---

<sup>15</sup> Vgl. ausführlicher zu diesen Regeln und Ressourcen Ortmann et al. (1997), S. 320.

*man halt der Experte und wurde auch als solcher angesehen, egal wie alt oder doof man war. Nein, es war, das war ne Möglichkeit sehr schnell zu großer Berühmtheit zu gelangen, sozusagen, in der Bank, na. Ja.*

*Interviewer: Ist das Dir gelungen?*

*Voss: Das müssen andere beurteilen. Das kann ich nicht sagen.*

*Interviewer: Aber du wurdest in jungen Jahren...*

*Voss: (unterbricht) Ich bin, Ich bin, Ich bin in jungen Jahren schnell befördert worden. Ich habe auch schnell viel Geld verdient. Das ist klar. Gab's andere, bei denen das schneller ging? Ja. Gab's viele, bei denen das langsamer ging? Auch ja.“ [00:12:53-00:13:48]*

Hier wird ersichtlich, wie das Expertenwissen im Bereich der Finanzinnovationen Voss über den in der Organisation sonst mit seinem Alter verbundenen Status hinaus in eine Herrschaftsposition hebt. Es fällt insbesondere die Ausschließlichkeit auf, die dieses Wissen in der Organisation besitzt, und welches eben durch diese Ausschließlichkeit zum „Herrschaftswissen“ wird und sich dadurch vom Expertenwissen unterscheidet, welches Baecker als Wissen über eine relevante Umwelt der Organisation bezeichnet, und das von der Organisation aufgrund seiner Nicht-Widersprüchlichkeit mit dem Führungswissen und gesellschaftlichen Wissen in der Organisation akzeptiert, und dadurch den organisationalen Entscheidungen zugänglich wird.<sup>16</sup>

Diese Akzeptanz wird überflüssig, da die Konzentration auf „zehn bis fünfzehn Leute“ eine klar Abhängigkeitsverhältnis zwischen diesen Spezialisten und der Rest-Organisation schafft, welche die Spezialisten wiederum mit autoritativen Ressourcen ausstattet. Mit Ortmann et al. ist dementsprechend davon auszugehen, dass diese Gruppe in der Lage war, „Macht über Menschen auszuüben: zum Beispiel durch die Festlegung von Arbeitsabläufen, -zeiten und -entgelten“<sup>17</sup>. Und dies unabhängig davon, „wie alt oder doof man war“. Hier wird angedeutet, dass das Herrschaftswissen nur in einem sehr exklusiven Expertenwissen bestand und nicht unbedingt um ein Reflexionsniveau seiner Träger ergänzt, und damit im Sinne von Baeckers Beschreibung innovativer Unternehmen, die das eigene Wissen immer eng am Nichtwissen halten (Baecker 2007, S. 19), auch nicht in größerem Ausmaß durch die Reflexion auf das sich mit den Finanzinnovationen verbundene Nichtwissen komplettiert wurde. Angesichts der autoritativen Ressource des Herrschaftswissens wurde gleichzeitig dieses mangelnde Reflexionsniveau, welches Voss auch erst in seiner Reflexion bezeichnet,<sup>18</sup> nicht über intra-organisationale Mittel der Signifikation angezweifelt, was aus „Wenn

---

<sup>16</sup> Vgl. zu diesem Wissensbegriff Baecker (1999b), S. 74 f.

<sup>17</sup> Siehe zu den autoritativen Ressourcen Ortmann et al. (1997), S. 321.

<sup>18</sup> Genau diese Unterscheidung ist wichtig, denn was Voss heute als Mangel auffällt, fällt ihm heute in der Reflexion seiner praxis und ihrer Umgebung auf. Davon darauf zu schließen, dass diese Reflexionen auch in der unmittelbaren praxis durchgehalten werden, können wir nur, wenn diese Verweise in die Reflexionen eingewoben sind.

man da einer von war (...) dann war man halt der Experte und wurde auch als solcher angesehen, egal wie alt oder doof man war“ hervorgeht.

Gleichzeitig fand die über das Herrschaftswissen erreichte Berühmtheit schon „in jungen Jahren“ ihren Niederschlag in Beförderungen und Gehaltssteigerungen. Aus den Antworten von Rainer Voss auf die Zwischenfrage, ob es ihm schon in jungen Jahren gelungen sei zu großer Berühmtheit zu gelangen, antwortet dieser in einer ersten Instanz demütig mit dem Verweis auf andere, und löst diese bei einem weiteren Zwischenkommentar in die scheinbar symmetrische Darstellung „*Ich bin, Ich bin, Ich bin in jungen Jahren schnell befördert worden. Ich habe auch schnell viel Geld verdient. Das ist klar. Gab's andere, bei denen das schneller ging? Ja. Gab's viele, bei denen das langsamer ging? Auch ja.*“ auf, die aber bei genauerer Interpretation eine Asymmetrie offenlegt. Denn seine Aussage zu denen, bei denen die Beförderung langsamer erfolgte, leitet er mit dem Zusatz „viele“ ein, was ihn im Kontext dieser Unterscheidung auf der Seite der Gewinner, der Berühmteren und schneller Beförderten verortet. Obwohl er also versucht, in seiner Reflexion demütig zu wirken, stellt ihm hier seine Sprache ein Bein und legt den Blick frei auf die in seiner Praxis sehr relevanten allokativen Ressourcen, die nicht mehr aus seiner Sozialisation und dadurch auch nicht mehr aus seiner Individualität abstrahierbar zu sein scheinen.<sup>19</sup> Diese Struktur der allokativen Ressourcen der Berühmtheit, der Beförderungen und des Gelds sind somit weder in ihrer Wirkung auf Voss' soziales Handeln, noch, das lehren die Verallgemeinerungen auf die „zehn bis fünfzehn Leute“, auf sein damaliges organisationales Umfeld zu unterschätzen.

An späterer Stelle des Films bietet Rainer Voss noch einen sehr interessanten Einblick dazu an, wie die autoritative Ressource des Herrschaftswissens auch von einer zweiten autoritativen Ressource, dem der Hierarchie, überlagert wurde:

*Voss: „Also ich kann mich an ein Produkt erinnern, ich will das jetzt nicht weiter erörtern, weil es erstens irrelevant ist und zweitens zu kompliziert, aber ich kann mich an einen meiner Arbeitgeber erinnern, da machten rund um uns rum machten Banken so ein neues Produkt. Und dieses Produkt, da waren wir uns eigentlich mit ein paar Leuten einig, die davon was verstanden, das ist, das war komplett schwachsinnig. Also hat extreme Risiken gehabt, sehr wenig Ertrag, hoher Aufwand zu produzieren, also wirklich, alles, was man nicht braucht. Und wir sind dann letzten Endes eben doch als letzte auf diesen Wagen aufgesprungen, weil irgendeiner von den obersten Bossen hatte in der Zeitung gelesen, die machen da das, die machen da das, wieso machen wir das nicht? Und dann setzt so eine kollektive Panik ein, um dann quasi so mit einem Rad in der Kurve so ein Produkt auf die Straße zu bringen. Anstatt zu sagen: Lasst die anderen machen, wir sind der Meinung, und wir*

---

<sup>19</sup> Zu letzterem Zusammenhang machen Ortmann et al. (1997), S. 336-341 ein interessantes Angebot, welches die prägende Kraft von Interaktionen für Organisation wie Individuum beobachtbar macht.

*verstehen mehr als die anderen, das war in dem Fall auch so, das kann nicht funktionieren. Was jetzt passiert, das hat also 4 oder 5 Jahre gebraucht sich zu entwickeln, also ich rede über 2004 war das, glaube ich die Phase, wo das Produkt entwickelt wurde. Und jetzt so nach 4 5 6 Jahren explodieren die Dinger.“ [00:59:15-01:00:01]*

Es ist der einzige im Ansatz korrektive Moment seiner Praxis, den Rainer Voss im gesamten Film nennt, in dem er beschreibt, wie er mit Kollegen dazu kam, ein Produkt als untauglich bzw. als „komplett schwachsinnig“ zu reflektieren, indem unter „ein paar Leuten“ in Anbetracht der Faktoren Risiko, Ertrag und Aufwand der Produktion Einigkeit in der Evaluation dieses Produkts gefunden wurde. Aus dieser Produkteinschätzung der eigentlich mit autoritativen Ressource des Herrschaftswissens ausgestatteten Experten für Finanzinnovation leitete sich jedoch für die Organisation nicht ab, in den Handel damit nicht einzusteigen.

Denn „irgendeiner von den obersten Bossen“ löste in der Organisation einen Handlungsdruck zur Produktion dieses Produkts aus der sich in einer „kollektive(n) Panik“ äußerte. Es wird aus dieser Aussage nicht ersichtlich, inwieweit der Boss überhaupt direktiv die Anweisung zur Produktion gibt doch allein die Frage „die machen da das, die machen da das, wieso machen wir das nicht?“ scheint in der Organisation schon genügend Gründe zu geben, in besagte Panik zu verfallen. Hier ist tatsächlich von einer Überlagerung der autoritativen Ressource der Experten zu sprechen, da aus der Aussage nicht hervorgeht, dass der Hierarch in irgendeiner Form die Evaluation dieser Experten berücksichtigt hätte.

#### Legitimation – Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns

Jede Handlung in Organisationen muss immer reflexiv dazu sein, welche normative Ordnung - im Duktus Ortmann et al.s (1997, S. 321), welche Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns - sie damit enttäuscht oder bestätigt. Ist sich die Handlung dieser Legitimation nicht bewusst, so wird die Handlung spätestens durch die Beobachtungen der intraorganisationalen Umwelt auf diese Reflexivität aufmerksam gemacht und eben positiv oder negativ sanktioniert. Zu Beginn des Interviews beschreibt Rainer Voss die normative Strukturierung seiner organisationalen Umwelt durch das der Bankenorganisation äußerlich liegende:

*Voss: „86 war das Thatcher und Reagan. Die haben im Prinzip die ersten Privatisierungswellen losgetreten. Und hier in Deutschland war das ähm ein ganz kuscheliger Kapitalmarktzoovorher, wo letzten Endes alles durchreguliert war. Dann wurden die Auslandsbanken zugelassen, in Deutschland. Ja, und dann kamen diese Menschen aus Amerika, von denen wir am Anfang alle glaubten, die könnten über Wasser laufen. Die hatten alle so komische Hosenträger, breit gestreifte Hemden und*



*haben uns mal erklärt, wie die Welt so funktioniert. Das war faszinierend. Wir wurden dann auf Seminare geschickt. Da haben die dann erklärt, wie Swaps funktionieren, wie Optionen funktionieren, wie Finanzinnovationen, das war damals das geflügelte Wort, Finanzinnovationen funktionieren. Wir haben an ihren Lippen gehangen und haben gedacht das sind gottgleiche Wesen, die uns da geschickt werden. Ja da hat man dann angefangen diese ganzen Produkte in Deutschland zuzulassen, was nicht, ich sag das mal ganz ausdrücklich, was nicht schlecht war. Weil, das war ein sehr anachronistisches System was wir hier hatten. Ein sehr abgeschlossenes mit speziellen regionalen Eigenheiten, das taugte nicht, um eine Wirtschaft ins 21.e Jahrhundert zu bringen. Man hat im Prinzip die Realwirtschaft und die Finanzwirtschaft auf Augenhöhe gebracht, technisch. Naja, und dann ist halt die Finanzwirtschaft der Realwirtschaft vorausgelaufen. Das ist die Situation, die wir jetzt heute haben. War die Deregulierung dafür verantwortlich? Nein. War sie Voraussetzung dafür? Ja.“*  
[00:10:19-00:12:00]

Das Externe äußert sich in der Form der „Menschen aus Amerika“, die sich zu Beginn vor allem durch ihr Erscheinungsbild (breit gestreifte Hemden und Hosenträger) absetzen.<sup>20</sup> Ihre Erklärungen der neuen Finanzinnovationen werden mit einer großen Legitimation versehen, wie sich an der Beschreibung dieser Menschen als „gottgleiche Wesen“, „von denen wir am Anfang alle glaubten, die könnten über Wasser laufen“ ablesen lässt. Diese Legitimation führt dazu, dass man ihnen, so Voss, bei ihren Erklärungen dazu „wie die Welt so funktioniert (...) an ihren Lippen gehangen“ sei.

Was sich an dieser Stelle klar äußert, ist die Überdeckung der bereits oben beschriebenen Reflexionsnotwendigkeit der Finanzprodukte auf ihre doppelte Zweiseitigkeit durch die Legitimation der Gottähnlichkeit. Gott ist unfehlbar. Die Menschen aus Amerika als ihm ähnliche Verkörperungen scheinen sich in ihren Erklärungen und Ausführungen nicht beschränkt zu haben und dementsprechend auch nicht selbstreflektiert das mit Wissen immer verbundene Nichtwissen mitgeführt zu haben.

Stattdessen erklärten sie „wie die Welt so funktioniert“. Allein der Versuch einer Welterklärung muss aus Komplexitätstheoretischer Sicht als kausalistisch unterkomplex und naiv gelten. Doch er traf aufgrund der Abstützung durch die Gottähnlichkeit bei den deutschen Bankern auf offene Ohren, wohingegen Luhmann bei der Übernahme fremder Unsicherheitsabsorptionen durch externe Experten vor der Illusion warnen würde, zu meinen, „Risiken vor der Entscheidung kontrolliert zu haben“ (Luhmann 2003, 206). Eine der schon bestehenden Strukturen in der Umwelt der deutschen Banker, die eine Mischung aus Legitimation und Signifikation darstellt, bestand darin, das deutsche Finanzsystem als sehr abgeschlossenes „anachronistisches System“ mit „speziellen regionalen

---

<sup>20</sup> Im Sinne von Ortman et al.s (1997) Signifikation, könnte man diese Maskerade durchaus als Symbolik verstehen, welche die kognitive Ordnung der Organisation prägt. An dieser Stelle wollen wir uns aber auf die Dimension der Legitimation beschränken.

Eigenheiten“ einzuordnen, welches nicht dazu taugt „eine Wirtschaft ins 21. Jahrhundert zu bringen“. Hierin bestand das strukturelle Einfallstor, welches von der amerikanischen Gottähnlichkeit, die sich auch noch durch ihr Erscheinungsbild symbolisch vom deutschen anachronistischen System absetzte, gefüllt wurde. Die hier wiedergegebene Interpretation der Einordnung des alten deutschen Finanzsystems als Einfallstor wird an anderer Stelle bestätigt, wenn Voss beschreibt, wie die deutschen Banker, die er mit seinen Vorträgen zu den neuen Finanzinnovationen in der Provinz besuchte, ihn eher mit einem „Des hammer immer scho so gmacht, gell!“<sup>21</sup> abwies, als ihm und seinen Erklärungen einen ähnlichen gottähnlichen Status wie den amerikanischen Menschen zuzuweisen.

Die normative Reflexion des schon Bestehenden, welche das Bestehende dadurch positiv von neuen Einflüssen abhebt, verriegelte in der Provinz das Einfallstor, welches im Falle Voss' und seiner jungen Kollegen den Finanzinnovationen und ihren Propheten aus den USA weit aufstand. Die hier erörterte Strukturierung des organisationalen Umfelds Rainer Voss' durch die von gottähnlichen amerikanischen Menschen eingebrachten modernen Finanzinnovationen stellt gleichfalls eine Aushebelung von Hierarchie dar, wenn man mit Dirk Baecker geht und das obere Ende der Hierarchie der „göttliche(n) Einsicht“ am nächsten ist, und sie diese Nähe aufgrund der Transitivität des hierarchischen Systems mit der eindeutigen asymmetrischen Überordnung ausstattet (Baecker 1999b, 124 f.).

um Gottnahen der Hierarchie tritt der gottähnliche amerikanische Fachmensch und ebendiese Legitimation sichert seine Ausstattung mit autoritativen Ressourcen ab, die Nicht-Mitgliedern normal nicht zugestanden würden. Auf die (Nicht-)Akzeptanz durch die Hierarchen geht Voss nicht ein, doch scheint schon die Nicht-Blockade der amerikanischen gottähnlichen Menschen Grund zur Vermutung zu geben, dass die Hierarchen ihre fachgebietspezifische Unterordnung gegenüber den VersteherInnen der komplexen Finanzinnovationen akzeptierten.

Interessanterweise scheint die Gottähnlichkeit nicht nur Folgen für das Verständnis der Finanzinnovationen gehabt zu haben, sondern sie scheint sich auch auf die deutschen Pendanten der amerikanischen Menschen übertragen zu haben, was daraus ersichtlich wird, dass ihnen „Herrschaftswissen“ zugeschrieben wurde und sie einen Status „großer Berühmtheit“ erlangten. Ihr Umgang mit den Finanzinnovationen erhielt so eine Legitimation qua Wissen und Kontakt zur amerikanischen Gottähnlichkeit, dem das Potenzial zugeschrieben werden muss, jedes Kratzen an dieser Herrschaft, also zum Beispiel reflektierende Fragen von Seiten des Risikomanagements, normativ negativ zu sanktionieren.

Diese Legitimationsstruktur erleichterte den Trägern des Herrschaftswissens was Baecker sonst den zentralen „Verfahrensaufwand in einzelnen Entscheidungen“ nennt, nämlich „Entscheidungen so zu

---

<sup>21</sup> Entnommen an der Stelle [00:12:05-00:12:49], die noch weiter unten eingängiger interpretiert werden wird.

fällen, daß sie im Nachhinein als richtig behauptet werden kann, weil man berücksichtigt hat, was man nach Lage der Dinge und Stand der Kenntnisse berücksichtigen konnte“ (Baecker 1988, S. 133). Wie die Finanzkrise gezeigt hat, konnte auch der Zusammenbruch des Finanzsystems nichts an dieser Legitimationsgrundlage ändern. Nur in der nachträglichen außerpraktischen Reflexion fällt Rainer Voss auf, was er dem Finanzmarkt und seinen Organisationen im Sinne der Lernfähigkeit<sup>22</sup> abspricht: dass „die Finanzwirtschaft der Realwirtschaft vorausgelaufen“ sei, anstatt sich nur auf die gleiche Ebene zu begeben und sie somit in das 21. e Jahrhundert zu bringen.

#### Signifikation – Regeln der Sinnkonstitution

Die Regeln der Sinnkonstitution sind die Formen, welche sich in der Form von Schemata in die kommunikative „Interpretation der Welt als Grundlage von Handeln“ einprägen (Ortmann et al. 1997, S. 320). Wie diese Welt von Rainer Voss und seinen unmittelbaren Kollegen in der Bank interpretiert wurde, lässt sich besonders an folgender Stelle ablesen:

*Voss: „Dann bin ich, da war ja damals ne bayrische Bank, dann bin ich wochenlang da in die Provinz gefahren, bis an die tschechische Grenze, was weiß ich wo ich überall war, haben wir halt Vorträge gehalten. Haben wir halt versucht unsere Produktpalette zu erweitern. Ich glaube auf Seiten der Empfänger war die Freude über mein Kommen doch relativ verhalten. Man kann sich das vielleicht auch vorstellen, jetzt speziell im regionalen Kontext: Des hammer immer scho so gmacht, gell! Da will man nicht mit solchen neuen Dingen irgendwie zu tun kriegen. Und ich hab den Leuten da immer gesagt: Ihr seid hier weit weg von Frankfurt, ihr seid auch weit weg von London. Das heißt aber nicht, dass hier keiner hinkommt, sondern das heißt nur, dass es länger dauert.“ [00:12:05-00:12:49]*

Dieser Auszug legt den Blick auf eine Zentrum-Peripherie-Unterscheidung frei, welche von der Reaktion auf das Angebot der neuen Finanzinnovationen in der Form des „Des hammer immer scho so gmacht, gell!“ bestärkt wird. Im Zentrum der modernen Welt von Rainer Voss liegen Frankfurt und London, während sich die bayrische Provinz in der innovationsfeindlichen Peripherie befindet, die sich, so Voss' Mischung aus Prognose und Drohung, nicht ewig in dieser innovationsfeindlichen Position wird halten können: „Das heißt aber nicht, dass hier keiner hinkommt, sondern das heißt nur, dass es länger dauert.“ Voss stellt hier seine der Peripherie gegenüber eindeutige kognitive Überlegenheit heraus.

Die Argumente der Peripherie werden nicht ernst genommen, sondern, in diesem Falle bestärkt von deren wiedergegebenen Prägung durch den schwäbischen Dialekt, aufgrund ihrer kognitiven Unterlegenheit als naiv dargestellt. Blickt man von Voss aus anstatt nach außen nach innen in die

---

<sup>22</sup> Vgl. hierzu auch weiter in Kapitel 4 zu Voss' Einschätzungen der Lernfähigkeit im Finanzmarkt.

Bank, so verschwindet die dargestellte signifikatorische Kluft und wird ersetzt durch eine starke Homogenität in der Weltdeutung.

Die „10 bis 15 Leute“, die den Status der Experten besitzen, machen das intra-organisationale Herz des Zentrums aus, und scheinen sich in ihrem Wissen um die Produkte nicht zu unterscheiden - zumindest gibt Voss im gesamten Interview keinen Grund, dies zu vermuten. So lässt die Immunisierung von externen Kommunikationsanschlüssen durch den eigenen Expertenstatus und die geringe interne Komplexität durch die geringe Größe ein Netzwerk der Wissensauswertung erkennen, welches den Kategorien Baeckers folgend das Urteil zulässt, dass in der signifikatorischen Dimension des Handelns eine relativ triviale Wissensauswertung praktiziert wurde (Baecker 1999b, S. 81 f).

Wenn man die intra-organisationale Perspektive verlässt und Rainer Voss Reflexionen zur unmittelbaren Banken-Umwelt innerhalb des Zentrums folgt, gibt seine folgende Aussage Grund das Bild von Voss' intra-organisationalen Regeln der Sinnkonstitution zu verfeinern:

*„Das interessante ist halt, dass solche Sachen (wie der Libor-Skandal, Anm. M.L.) nie (Betonung von ‚nie‘, Anm. M.L.) auf ein Institut begrenzt sind. Also es würde mich sehr sehr wundern, wenn irgendwo, sagen wir mal, irgendein Skandal in Bezug auf ein Produkt hochpoppt, und das würde keinen anderen betreffen. Das wäre sehr merkwürdig. Dazu ist die Branche zu stark vernetzt.“*  
[00:58:52-00:59:13]

Wenngleich eine starke Vernetzung dem System die Möglichkeit einer gesteigerten „Selbstwarnfähigkeit“<sup>23</sup> eröffnet, scheint die spezifische Qualität der Vernetzung der Bankeninstitute diese gesteigerte Selbstwarnfähigkeit gleichsam zu blockieren und sie in eine einseitige Bestätigung der eigenen Routinen und eine Kopie der Nutzung von Gelegenheiten zu verkehren, die noch dazu nur externe Gründe für Verhaltensänderungen findet. Diese Qualität besteht Voss zufolge in einer Homogenisierung des Feldes,<sup>24</sup> die sich darin äußert, dass produktbezogene Skandale immer mehr als einen Betroffenen hätten.

Dieses Betroffenheitsproblem erschwert den Umgang mit den Risiken von Entscheidungen, denn Schadensfälle sind nicht mehr einzelnen Entscheidungen zuzuordnen und wabern so in Luhmanns Unterscheidung der Zukunftsproblematik von Entscheidungen in Gefahr und Risiko im Schatten eines systemischen Risikos umher.<sup>25</sup> Es kommt zu einer „Akkumulation von Entscheidungseffekten“ (Luhmann 2003, S. 35), welche die Rückspiegelungen von möglichen Schadensfällen auf einzelne

---

<sup>23</sup> Baecker (1988), S. 80 beschreibt in dieser Selbstwarnfähigkeit die Möglichkeit einer ökonomischen Pragmatik, sich durch interne wie externe Aufmerksamkeit für Chancen und Störungen im Sinne negativer oder positiver Rückkopplungen auf Gelegenheiten einzulassen zu können, oder sich in der bisherigen Routine zu bestätigen.

<sup>24</sup> Siehe dazu Kapitel 4

<sup>25</sup> Vgl. zu dieser sich in Beobachtungen manifestierenden Unterscheidung Luhmann (2003), S. 30.

Entscheidungen komplizieren: Alle machen mit und Entscheidungen des Gegenübers sind für den eigenen Erfolg genauso wichtig wie das eigene Entscheiden.

Hier lässt sich eine Öffnung der Regeln der Sinnkonstitution der einzelnen Bank gegenüber den anderen Instituten des Zentrums beobachten, deren interpretative Schemata sich samt ihrer zwangsläufigen blinden Flecken über die verschiedenen Institute legt. Die Selbst-Referenz der eigenen Entscheidung relativiert sich angesichts der Homogenisierung des Feldes und mit ihr die beobachtete Relevanz, Produkte und die eigene Position in diesen Produkten zu reflektieren.

#### Die Rekursivität zwischen Legitimation und Signifikation

Interpretiert man strukturationstheoretisch die normative Ordnung gegenüber sozialer Handlung, die dieser in der Form der Legitimation als Medium dient und in der Form von Sanktionierungen Resultate der Handlung wiederum sanktionierend in die Struktur der Legitimation reintegriert, als grundsätzliche Gestimmtheit auf einer sozialen die individuelle übersteigenden Ebene, so kann man zum Begriff des Affekts bei Luc Ciompi gelangen. Er definiert Affekte, unter die er Gefühle, Emotionen und Stimmungen fasst, ebenso abstrakt als „Gestimmtheiten“ (Ciompi 2004, S. 29).

Geht man diesen Schritt, so liest man Ciompi als einen psychologisch geschulten Theoretiker, der es schafft der Strukturationstheorie darin zu helfen, die Rekursivität zwischen den sozialen Dimensionen, welche soziales Handeln immer in sich trägt, zumindest zwischen den Dimensionen der Signifikation und der Legitimation mit seiner Theorie der *fraktalen Affektlogik* besser zu verstehen. Denn in dieser schlüsselt Ciompi den Übergang von Affekten über sogenannte Operatorwirkungen in die Kognition, der „*Fähigkeit zur Erfassung und weiteren Verarbeitung von Unterschieden*“ (Ciompi 2004, S. 30), auf und sieht die Möglichkeit, dass sich durch diese Übersetzungen eigene Logiken bilden, die dann anhand der fortdauernden Unterscheidung der eigenen Gestimmtheit von anderen Gestimmtheiten als „affektiv-kognitive Eigenwelten“ (Ciompi 2004, S. 32) beobachtet werden können. Für StrukturationstheoretikerInnen interessant, führt diese Prägung der Kognition durch Affekte zur Ausprägung bestimmter Handlungstendenzen. Solche Eigenwelten, werden sie diagnostiziert, müssen folglich als relevant für das soziale Handeln in Organisationen angesehen werden.

In der Rückanwendung dieses affektlogischen Beobachtungswinkels auf die Aussagen Rainer Voss' lässt sich erahnen, dass er sich in seiner beruflichen Praxis in einer solchen Eigenwelt befand. Diese, das lässt sich schon nach der bisherigen Durchsicht des empirischen Materials sagen, zeichnete sich durch eine Gemengelage aus Neugierde gegenüber neuen Finanzinnovationen, Gier nach Beförderung und Berühmtheit, Abfälligkeit gegenüber unmodernen Peripherie-Bankern und Stolz auf den eigenen exklusiven Wissensbestand aus. Als Folgen für die kognitive Ordnung dieser Experten-

Eigenwelt lässt sich sagen, dass sich nur damit beschäftigt wurde, womit Geld und Berühmtheit zu verdienen war, die interpretativen Schemata von Hinterwäldlern nicht nachvollzogen sondern abgelehnt wurden, und man alles Neue mit einer Aura des Modernen und Guten versah. In direkter Folge dieser Verquickung lassen sich aus den Aussagen von Rainer Voss Handlungstendenzen herauslesen, in denen dieser die oben genannten drohenden Prophezeiungen gegenüber Hinterwäldlern wiedergibt, oder er auch darauf hinweist, dass sich nicht alle Geschäftspartner auf dem gleichen Wissensstand befanden und man so manche Risikobereitschaft durch den Aufbau einer Informationsasymmetrie opportunistisch ausnutzte<sup>26</sup>. Man kann erwarten, dass sich die hier skizzierte affektiv-kognitive Eigenwelt aufgrund des Selbst-Bewusstseins in einer exklusiven Wissenssituation und einer Position der Berühmtheit zu handeln, auch innerhalb der Bank abschottete und so in manchem Sinne den amerikanischen Bankern näher war als den intern gegenüberstehenden Abteilungen des Risikomanagements oder des Controllings.

Die hier vollzogene Explikation eines rekursiven Zusammenhangs zweier der drei Dimensionen sozialen Handelns nach Giddens soll ausreichen, um neben den eher beiläufigen Verweisen auf rekursive Zusammenhängen zwischen einzelnen Dimensionen auch expliziter begründete Vermutungen über die Strukturierung im organisationalen Arbeitsumfeld des Rainer Voss äußern zu können.

#### Die Negation der Zweiseitigkeit

Möchte man damit nun aus Rainer Voss' Reflexionen die Strukturierung des Investmentbankings in die Formel der doppelten Zweiseitigkeit zurückführen und darin verorten, so gilt es zu zusammenzufassen, dass die organisationale Strukturierung, das heißt die Strukturen des Investmentbanking, welche zugleich Medium als auch Resultat von sozialem Handeln im Finanzmarkt sind, eher einen einseitigen Umgang mit den neuen Finanzinnovationen fanden, obwohl in diesen als Ergebnissen einer Entscheidungssequenzierung die ganze Welt, und somit (a) sowohl die Potenz des Erfolgs als auch des Misserfolgs (Zweiseitigkeit erster Ordnung) und (b) sowohl die Potenz der Steigerung als auch der Blockade der Funktionserfüllung des Finanzsystems (Zweiseitigkeit zweiter Ordnung) steckten und stecken.

Der Begriff der Strukturierung muss hier an dieser Stelle in dem Sinne konkretisiert werden, den Ortman et al. noch nicht explizit als möglich und möglicherweise aber auch nicht als nötig ansehen: wir beurteilen an dieser Stelle nur die Strukturierung der unmittelbaren Arbeitsumgebung Rainer Voss', also die der Konstruktion und des Handels mit Finanzinnovationen innerhalb des Investmentbankings und somit innerhalb der einzelnen Banken-Organisationen. Durch die Charakterisierung der Mitglieder dieser unmittelbaren Arbeitsumgebung als Experten und

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu noch expliziter dieses Verhalten Seite 45, welches Rainer Voss als große „Schweinerei“ bezeichnet.

Berühmtheiten konnte bereits eine Differenzierung dieser Strukturation innerhalb der Bankenorganisation zu anderen Teilen der Organisation ausgemacht werden. Die strukturierte Immunisierung führte bei der gleichzeitigen Einseitigkeit der Strukturation innerhalb des Handels mit Finanzinnovationen zu dem Problem, dass die Routinisierung in der Form der Strukturation nicht mit dem gedoppelt wurde, was Baecker bei jeder entlastenden Routinisierung als notwendig ansieht: die Routinekorrektur.<sup>27</sup>

#### Reflexion der Reflexion der Reflexiven Strukturation

Wenn man mit Giddens geht, und die Organisation als reflexive Strukturation begreift, und sogleich Rainer Voss' Aussagen über seine Zeit als Banker als Reflexionen dieser Zeit ansieht, dann fällt bei der Interpretation auf, dass Voss an einigen Stellen in unmittelbare Reflexionen zu dem von ihm Reflektierten ausbricht. Für den Umgang mit Finanzprodukten können hier zwei solcher Ausbrüche genannt werden, die eine zusätzliche Ahnung dazu geben, welche Haltung Voss heute als Ex-Banker gegenüber seiner Praxis und der seiner Kollegen einnimmt, und was dies über die konkrete Praxis sagen kann.

In der ersten Sequenz reflektiert Voss das früher von ihm und seinen Kollegen praktizierte Geschäftsmodell und kommt zu einer jähen reflexiven Evaluation derselben:

*Voss: „Man könnte diese Konstruktion zum Beispiel niemals einer Firma verkaufen wie Volkswagen oder BMW, weil die haben dieselbe Modelle wie die Banken, würden die Parameter dieser Gleichung eingeben, und wären auf derselben Seite wie die Banken. Das wäre dann unsere Wette, dass die Sonne morgen nicht aufgeht, die wir beide nicht eingehen würden, weil wir beide meinen, dass morgen die Sonne aufgeht. Das heißt, sie können solch ein Produkt nur einem Kunden verkaufen, dem solche Möglichkeiten nicht offenstehen. Das zweite was man sagen muss ist, und das ist eine ganz wichtige Einschränkung, diese Produkte machen für bestimmte Kunden Sinn. Das heißt es gibt Kunden auf der Welt, die Positionen in ihrer Bilanz haben, deren Risiko ich mit dieser Konstruktion neutralisieren kann. Das ist halt so, als würden Sie auf Ihr Haus ne Feuerschutzversicherung abschließen. Und jetzt kommt die spannende Frage: Schließe ich auf mein Haus eine Feuerschutzversicherung ab, oder schließe ich ne Feuerschutzversicherung auf das Haus meines Nachbarn an? Was ich damit sagen will ist: Das Produkt macht nur dann Sinn, wenn es für mich eine entsprechende Gegenposition gibt. Ansonsten ist es Spekulation.*

*Interviewer: Ist den Kunden überhaupt klar, was sie da kaufen?*

---

<sup>27</sup> Vgl. Baecker (1999a), S. 198, der darlegt, dass es dieser Routinekorrektur bedarf, um die mit Routinen einhergehenden Blindheit immer wieder zu destabilisieren.

Voss: *Nein, das ist ja genau die Schweinerei! (wechselt Fokus von Interviewer auf Kamera) Das will ich jetzt nicht aufgezeichnet haben bitte. (Abwendung vom Fokus der Kamera) Ähm. Im Ernst ja.“ (dabei Re-Fokussierung auf Kamera) [00:20:05-00:21:30]*

Die Reflexion darauf, dass nur einzelne Investoren in der Lage waren, die den Finanzinnovationen unterliegenden Gleichungen in Modellen auf ihre Attraktivität zu überprüfen, scheint nicht nur eine ex post-Reflexion zu sein. Sie ist eine klare praktische Abwägung, in einem Marktsystem, in dem sich auch Banken ihre eigene Zahlungsfähigkeit erhalten müssen, wenn sie danach streben, fortzubestehen. Neben dieser Kompetenz, die Verschachtelung der Produkte nachzuvollziehen, unterscheiden sich die Kunden des Investmentbankings Voss zufolge auch darin, ob sie selbst eine Gegenposition dazu besitzen, die Veranlagung im Produkt also unter dem Aspekt einer Risikoversicherung Sinn macht oder einer reinen Spekulation gleichkommt.

Obwohl Voss bereits in seiner ersten Unterscheidung der Investoren in kompetente und inkompetente Investoren klar darstellt, dass man die betreffenden Finanzprodukte nur an Investoren verkaufen könne, die nicht über die gleichen Modelle wie Banken verfügten, überrascht er mit seiner Reaktion auf die darauf folgende Frage, ob den Kunden klar sei, was sie kauften, mit „Nein, das ist ja genau die Schweinerei!“ Er wird in der Reflexion seiner Praxis zu einer konsequenten Reflexion dieser Reflexion gedrängt und reagiert mit einer starken normativen Evaluation, von der er sich direkt selbst überrascht zeigt, indem er sich dabei reflektiert, immer noch in der Interviewsituation zu sein, und dementsprechend anweist „Das will ich jetzt nicht aufgezeichnet haben. ... Ähm. Im Ernst ja.“

Über die Gründe dieser normativen Evaluation lässt sich an dieser Stelle nur mutmaßen. Es erscheint jedoch klar zu sein, dass er als Schweinerei beschreibt, was Stiglitz als Ausnutzung einer Informationsasymmetrie in der Form einer adversen Selektion einordnen würde. Sie besteht darin, dass der Prinzipal als Käufer über die Charakteristiken des Gekauften weniger informiert ist als der Verkäufer (Stiglitz 1985, S. 24), und er gleichzeitig durch das Fehlen der entsprechenden Modelle auch nicht in der Lage ist, diese Asymmetrie beispielsweise durch eine „examination“ (Stiglitz 1985, S. 25) auszugleichen.

Wenn wir als konstruktivistisch orientierte wissenschaftliche BeobachterInnen an dieser Stelle mit Stiglitz gehen wollen und uns von der Last der neoklassischen Annahme vollständiger Information im Finanzmarkt befreien, rückt damit die „*architecture*“<sup>28</sup> des Wirtschaftssystems in den Fokus: die Strukturiertheit dessen, wie Information bei prinzipiell nicht vollständiger Information gesammelt, kommuniziert und in Entscheidungen eingespeißt wird. Voss beschreibt hier eine Architektur, die all ihre Profitabilität aus der Ausbeutung der strukturell schlechter Informierter zieht. Die Evaluation

---

<sup>28</sup> Vgl. zu der hier benutzten Begrifflichkeit der „*architecture*“ Stiglitz (1985), S. 36.



dieser Architektur als „Schweinerei“ verweist in diesem Zusammenhang auch auf das Professions-Dilemma eines Bankers, der seine Aufgabe ursprünglich darin sieht, durch die Information seiner Kunden nur zur sinnvollen Nutzung von Finanzprodukten beizutragen und nur auf diesem Wege - nicht in der hemmungslosen Ausnutzung - Prämien zu verdienen. Gleichwohl relativiert Voss diese normative Evaluation, indem er sich in der direkt anschließenden Sequenz gegen weitergehende Zuschreibungen wehrt:

*Voss: „Nochmal zurück: Ich wehre mich, ich wehre mich dagegen, gegen die stark simplifizierte Vorstellung, dass da kriminelle Elemente am Werk sind, die sich irgendwelche Dinge überlegen, um andere Leute übers Ohr zu hauen. Wir reden hier nicht über albanische Hütchenspieler. Sondern wir reden darüber, dass Produkte existieren, die auf der einen Seite Sinn machen, und auf der anderen Seite, falsch angewandt, Unheil anrichten können.“ [00:21:35-00:22:00]*

An dieser Stelle wird der klare Versuch Voss' erkennbar, seine Profession und sich selbst hygienisch (selbstreflexiv normativ) sauber zu halten, was er schon mit der Dopplung von „Ich wehre mich, ich wehre mich...“ einleitet. Was er zuvor als Schweinerei bezeichnet hatte, grenzt er jetzt von Kriminellen und albanischen Hütchenspielern ab.

Die Interpretation dieser Abgrenzung, die wiederum nichts anderes als die Markierung einer Unterscheidung darstellt, fördert zu Tage, dass das zentrale Unterscheidungskriterium darin bestand, dass die Finanzprodukte im Gegensatz zum albanischen Hütchen-Spiel nicht ausschließlich mit der Intention gehandelt wurden, ein Gegenüber auszubeuten.

Voss gelingt die Abgrenzung zum Hütchenspieler, indem er implizit darauf verweist, dass für manche, die an seinem Bankspiel teilnehmen, die Produkte eine wichtige Funktion einnehmen und sie so im Duktus Voss' auf der Seite handelten, auf der die Produkte „Sinn“ machen. Der Hütchenspieler versucht intentional alle SpielpartnerInnen außer die das Spiel immer wieder dynamisierende eingeweihte MitspielerInnen, auszubeuten, während der Banker die Anwendung seiner Produkte zum Verkauf frei gibt, und dabei sinnhafte wie „Unheil“ anrichtende Anwendungen ermöglicht und zumindest noch in Ansätzen beobachten kann. Auch wenn er letztere Preisgabe der Produkte an inkompetente Anwender als „Schweinerei“ beschimpft, so rettet ihn die positive Seite der Anwendung auf die Seite der Nicht-Hütchenspieler.

Weitergehende kritische Reflexionen dieser Stelle könnten Fragen aufwerfen, ob denn implizit nicht auch die sinnhaften Anwender unabhängig von ihrer Intention die Funktion eingeweihter Hütchenspieler erfüllen, indem sie helfen die Einsätze in das Spiel nach oben zu treiben. Jedoch sollen die hier genannten Reflexionen der Reflexionen von Rainer Voss ausreichen, um eine Ahnung

davon zu vermitteln, wie das Investmentbanking in die „modulare‘ Organisation“<sup>29</sup> des Handels mit Finanzprodukten im Sinne der Verknüpfung verschiedener Informationsverarbeitungszentren eingewoben war.

#### Ein Aufkommen von Zweiseitigkeit

Wenn sowohl im intra-organisationalen, als auch inter-organisationalen Zusammenhang der Verarbeitung von Finanzinnovationen der beschriebenen Behandlung dieser Produkte eine starke Einseitigkeit attestiert wird, so interessieren uns an dieser Stelle die Momente der Praxis, in denen diese Einseitigkeit zu korrigieren versucht wurde. Denn in solchen Momenten wird auffällig, wie genau die jeweiligen organisationalen Routinen strukturell abgesichert werden.

Ein solcher Moment blitzt im gesamten Interview nur an einer Stelle auf, in der Voss darlegt, dass er „mit ein paar Leuten (...), die davon was verstanden“ zum Urteil gekommen sei, dass ein bestimmtes neues Produkt, welches von der unmittelbaren Bankenumwelt produziert wurde, „komplett schwachsinnig“ sei. Dirk Baecker zufolge liegt die Funktionalität von Hierarchie genau hierin, Autonomie für solche komplexen Urteile zu eröffnen, und sie durch die „Unilateralisierung von Macht“ (Baecker 1999a, S. 123) in der Organisation zumindest potenziell mit einer breiten Bindungskraft zu versehen. Potenziell in dem Sinne, als dass in einer instabilen Umwelt wie des hoch-innovativen Finanzsystems eher auf Heterarchie, also die Verteilung von Entscheidungsautonomie an die unmittelbaren Aushandlungspunkte mit der komplexen Umwelt, umzustellen ist, (Baecker 1999a, S. 164) und Hierarchie sich eher darauf beschränken sollte „jene Frage zu stellen, die die Befragten selbst dazu bringt, jene Vergleiche anzustellen, die ihnen erlauben, Alternativen zu entdecken, die nur sie selbst kennen und bewerten können“ (Baecker 1999a, S. 161).

Eine solche Ermöglichung von Heterarchisierung steht orthogonal zu dem von Rainer Voss beschriebenen Umgang einer der „Bosse“ mit diesem neuen Produkt, welches von denjenigen „die davon was verstanden“ als „schwachsinnig“ beurteilt wurden: dieser fragte, warum man dieses Produkt noch nicht produziert habe und überlagerte so die Urteilskraft der dafür kompetenten Stelle in der Organisation durch die Auslösung einer „kollektive Panik“. Es wurden keine Vergleiche der dafür Kompetenten angeregt, sondern die Suggestionskraft der Frage entleerte sich in eine organisationale Panik.

Die starke Hierarchisierung von Entscheidungsvermögen in einem Moment, in dem aufgrund der komplexen Fragestellung eher auf die Heterarchisierung von Entscheidungskommunikation gesetzt werden sollte, führte zu einer Schließung der Organisation gegenüber sich selbst, die sich stattdessen

---

<sup>29</sup> Vgl. zu dieser Produktion von Finanzinstrumenten Luhmann (2003), S. 198.

am Heiligen der Organisation, der Hierarchie orientierte.<sup>30</sup> Es ist von den Aussagen Rainer Voss' darauf zu schließen, dass die Hierarchie die Kommunikation mit den Experten in dieser Frage soweit einschränken, dass sie in gar keinen kommunikativen Austausch mit ihnen kam, was als Reduktion der intra-organisationalen Komplexität auf ein gefährlich geringes Niveau einfacher Komplexität in der Organisation verweist.<sup>31</sup>

Die Gründe für dieses Verhalten sind wohl in einem Spannungsfeld des Drucks zum Isomorphismus (DiMaggio & Powell 1991), und der Vermeidung der Aufdeckung des eigenen Nichtwissens zu finden.<sup>32</sup> Die Kopie des Umgangs mit diesem neuen Produkt, also selbst auch in die Produktion zu gehen, führte nicht nur zu einer Überlagerung der organisationalen Urteilsfindung mit der Hierarchie, da dies nur die Steuerungsebene beschreiben würde. In Hinsicht der darin implizierten Einschätzung des Produkts auf dessen Risiko kam es bei dem so betriebenen Isomorphismus auch zu einer Kopie der Risikobereitschaft des organisationalen Feldes, in dem die anderen Banken als Beobachter ihres Produktportfolios beobachtbar waren.<sup>33</sup>

Auch wenn Rainer Voss implizite Kritik an der Überlagerung seines Urteils zu vernehmen ist, so weist er nicht darauf hin, dass er versucht habe, mit seinen an der Produktanalyse beteiligten KollegInnen diese Evaluation des Produkts durch den sensiblen Bezug auf Regeln der Sinnkonstitution und Regeln der Legitimation gegen die autoritative Ressource der Hierarchie durchzusetzen, oder die Hierarchie auf dieser Basis mit dem legitimierten und kognitiv vertretbaren Urteil in einer Interaktion zu konfrontieren.<sup>34</sup> Gründe hierfür mögen im übergeordneten Interesse an Karriere, aber auch der zeitlichen Gewissheit dessen liegen, dass die Risiken erst, wie tatsächlich „4 oder 5 Jahre“ später geschehen, zu einem späteren Zeitpunkt schlagend werden würden. Doch auch hier sind der EmpirikerInnen gut beraten, in der Interpretation nicht zu weit zu gehen, um nicht in eine fahrlässige Projektion eigener Urteile zu verfallen.

#### Unterkomplexe einfach Komplexität für komplexe Produkte

Wenn ein soziales System wie die Organisation qua seiner sozialen Qualität weder Kristall (also komplett unbeweglich) noch Gas (komplett von außen geordnet) sein kann, muss sie selektieren, um sich zwischen diesen Polen zu einer komplexen Umwelt zu verhalten, die nur komplex ist, weil das System selektieren muss, um System zu bleiben (Baecker 1997, S. 26-28). Mit dem Selektionszwang

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu Baecker (1999a), S. 178, der im Sinne einer Heterarchisierung von Kommunikation in ungewisser Situation es zur Herausforderung von Organisationen hebt, sich nicht gegenüber dem Markt, „sondern primär gegenüber sich selbst zu >>öffnen<<.“

<sup>31</sup> Vgl. zu diesem Verständnis einfacher Komplexität Baecker (1997), S. 33.

<sup>32</sup> Vgl. zu der Notwendigkeit mit der Verfolgung der Kommunikation von Wissen eigenes Nichtwissen aufzudecken und eigene Wissensbestände zu korrigieren, was dann einen Handlungsdruck produziert, Baecker (1999b), S. 78.

<sup>33</sup> Vgl. zu diesem Kopieren von Risikobereitschaften im Wirtschaftssystem, das das Gesamtrisiko steigert Luhmann (2003), S. 191 f.

<sup>34</sup> Mit diesem Bezug fundieren Ortman et al. (1997), S. 344, einen überzeugenden strukturationstheoretischen Ansatz, Mikropolitik zu analysieren.

wird die Selektion selbst kontingent und erlegt der Organisation die Herausforderung auf, eine Form des Umgangs mit dieser prinzipiellen Kontingenz zu finden. So kommt auch Baecker darauf, „Formen der Organisation als Formen des Managements von Komplexität“ (Baecker 1997, S. 22) zu beschreiben, und so thematisieren zu können, wie die Komplexität im Sinne einer einfachen Komplexität gestaltet wird, welche die Funktion der Selektivität für die interne wie externe Komplexität erbringt. Gestaltung heißt hier, ein Verhältnis zwischen der Kontingenzsetzung der Selektivität und der Überdeckung der Kontingenzsetzung mit der Klammer der Notwendigkeit von Selektivität zu finden (Baecker 1997, S. 28 f.).

Wenn man sich so theoretisch dem Phänomen der Komplexität nähert, indem man von ihm auf den die Kontingenz der Selektivität bearbeitenden oder einklammernden Beobachter abstrahiert, wird auch die Beobachtungsperspektive von Rainer Voss hinsichtlich des von ihm beschriebenen selektiven Umgangs mit Komplexität in der Form von intra-organisationaler einfacher Komplexität analysierbar. Was nun auffällt ist, dass die den Finanzinnovationen inhärente Komplexität von Seiten des Investmentbankings durch eine einfache Komplexität selegiert wurde, deren Kontingenzsetzung aus Gründen der organisationalen Strukturation sehr unwahrscheinlich wurde. Ein Wechsel zwischen Einklammerung und Kontingenzsetzung fand nicht mehr statt. Herrschaftswissen verfestigte sich, und wurde selbst in den Momenten der Nutzung dieser geringen einfachen Komplexität von der Hierarchie blockiert. Die einfache Komplexität des schon relativ wenig komplexen Teams für Finanzinnovationen<sup>35</sup> wurde also gewissermaßen ein zweites Mal von der Hierarchie eingeklammert, indem die Entscheidung des Teams selbst eben nicht von der Hierarchie durchgesetzt wurde, sondern von dieser durch eine am organisationalen Feld orientierte mimetische Reaktion überdeckt wurde.

Unabhängig von diesem Sonderfall der versuchten Abweichung von den Praktiken des organisationalen Felds ist davon auszugehen, dass die damit tendenziell konformen Entscheidungen des Teams über Finanzinnovationen von der Hierarchie schnell in die Durchsetzung gebracht wurden, und diese Leichtgängigkeit nur sehr unwahrscheinlich von anderen Teams, Projekten und Netzwerken<sup>36</sup> kontingent gesetzt, das bedeutet durch einen kurzen Moment der komplexen Komplexität auf einen neuen differenten selektiven Umgang mit Komplexität umgestellt wurde.

An dieser Stelle der Auseinandersetzung mit der Organisation als Form des Managements von Komplexität lässt sich mit Baecker gehen, der warnt: „Nichts ist dann [wenn Komplexität Ambivalenz

---

<sup>35</sup> Man kann hier von geringer Komplexität sprechen, da diese Träger des Herrschaftswissens der Aussage von Rainer Voss nach in der Anzahl von 10 bis 15 vorhanden waren. Vgl. zu diesem Zählen von Elementen und deren möglichen Beziehungen Baecker (1997), S. 24.

<sup>36</sup> Baecker (1997, S. 40) beschreibt diese drei Arbeitsformen als Formen des Managements durch Komplexität.

erlaubt] schlimmer als eine Reduktion von Komplexität, die nicht gleichzeitig neue Komplexität sichtbar macht.“ (Baecker 1997, S. 21) Dass die Komplexitätsreduktionen der Finanzinnovationsexperten mit dem Risikomanagement, das Controlling oder das Vermögensmanagement in einer verunsichernden und neue Reduktionen anregenden strukturellen Spannung gestanden hätten, lässt sich aus Voss' Äußerungen nicht ablesen. Das Investmentbanking, und mit ihm Rainer Voss als unser Fokuspunkt, hielt sich in einer rigiden einfachen Komplexität, welche die doppelte Zweiseitigkeit der Finanzinnovationen unterkomplex verarbeitete und damit den Nährboden dafür bildete, was später als die schlimmste Finanz- und Wirtschaftskrise nach dem schwarzen Freitag 1929 in die Geschichtsbücher eingehen sollte: die Finanzkrise 2007/2008.

# SCHLUSS

## DIE BANKENORGANISATION UND DER SCHEIN DER MORALFREIHEIT

Maximilian Locher

Diese Arbeit hat es sich zum Ziel gemacht, die verschiedenartigsten Interpenetrationen, auf die Rainer Voss in seinem Interview mit Marc Bauder einging und die in der Einleitung dieser Arbeit genannt werden, genau auf ihren Umgang mit Moral zu untersuchen und daraus Schlüsse über die Praxis des Investmentbankers zu ziehen, wie sie nur möglich sind, wenn mit einer soziologischen Sensibilität für Moral gearbeitet wird.

Die Interpenetration zwischen Rainer Voss und seinen Eltern hatte einen legitimierenden Effekt auf seine Praxis (Kapitel Florine Weiss). Die Distanz zwischen ihnen ermöglichte es den Eltern, nur die Erfolge wie weite Geschäftsreisen und berufliche Erfolge wahrzunehmen und diese als besonders zu würdigen, ohne dabei unter den Druck zu kommen, die mit diesen äußerlichen Erfolgen einhergehenden Probleme in ihr Bewerten integrieren zu müssen. Im Verhältnis zu seiner unmittelbaren Familie, also seiner Frau und seinen Kindern, löste das Leben der organisationalen Rolle im Investmentbanking und deren Folgen für das Familienleben große Irritationen aus. Es kam zu normativen Konflikten, die aber nur einseitig, von seiner Frau als moralisch gerahmt wurden, wie die Entscheidung über einen Babyurlaub beeindruckend illustriert (Kapitel Florine Weiss und Ramona Fricke).

Zugleich wurde es von Seiten der Organisation unwahrscheinlicher gemacht, dass solche normativen Konflikte zwischen den Bankern und deren LebenspartnerInnen auftraten, indem die PartnerInnen informell durch Firmenveranstaltungen und den Besuch kultureller Events mit normativ homogenisierenden Folgen in ein Bindungsverhältnis mit der Bankenorganisation geführt wurden, was sich Ramona Fricke zufolge gar als Rückschritt von der Differenzierung zwischen privaten und organisationalen Rollen in eine Gilden ähnliche Organisationsstruktur mit entsprechenden moralischen Einflussmöglichkeiten auf das Individuum beschreiben lassen kann (siehe entsprechendes Kapitel). Die Mitgliedschaft im Investmentbanking hatte somit auch Folgen für Voss' Beziehung zu seinen Freunden, indem es zwischen ihnen zu einer Entfremdung kam (Kapitel Franca Kneier).

Die Interpenetration zwischen diesen Privatverhältnissen lassen sich so subsumieren, dass Voss' moralische Identität zusammenschrumpfte und damit zunehmend offener für die Belegung durch die organisationalen Routinen und den ihnen inhärenten Moralauffassungen wurde. Moralisches

Konfliktpotenzial wurde verringert und erst so das ungestörte Einlassen auf die Rolle in der Bankenorganisation ermöglicht.

In der Bankenorganisation stand Rainer Voss einer Organisationskultur der bedingungslosen Loyalität und einem Gefühls des familiären Zusammenhalts gegenüber, die auch ihn ergriff, und auch dadurch nicht gemindert wurde, dass äußerst rigorose und automatisierte Entlassungspraktiken praktiziert wurden (Kapitel Franca Kneier). Vielmehr scheinen diese Praktiken eher noch die Selbstlegitimation in der organisationalen Rolle und den Leistungsethos in der Bankenorganisation befördert zu haben, und die Angst vor der Entlassung durch die Parallelisierung mit lustvollen Bonifikationssystemen eine starke verhaltenssteuernde Funktion eingenommen zu haben.

Diese Organisationskultur ermöglichte so die Einordnung des Organisationsmitglieds Rainer Voss in die Erreichung der organisationalen Zweckprogramme, die ihrerseits nicht aus der Organisation heraus begründet wurden, sondern sich vielmehr durch fortsetzende isomorphe Anpassungen an das unmittelbaren Umfeld im Finanzmarkt an diesem ausrichteten (siehe zu diesen homogenisierenden Wechselwirkungen, die auch durch gesetzliche Deregulierungen ermöglicht wurde das Kapitel von Florian Kollewijn). Die Unsicherheitsabsorption wurde also aus dem organisationalen Feld in die Bankenorganisation hineinkopiert, und die Kontingenzsetzung der Kopie, sowie der mit dieser Kopie einhergehenden Übernahme fremder Selektivitäten gegenüber externer Komplexität nicht mehr geleistet.

Diese Fremdorrientierung des eigenen Entscheidens verstärkte das Rechnen mit einer scheinbaren Moralfreiheit desselben, da sich aus ebendieser Fremdorrientierung die eigene Legitimität ableitete. Die kommunikativen Unsicherheitsräume innerhalb der Bankenorganisation wurden deutlich eingeschränkt und so eine intra-organisationale und gegenüber den außerorganisationalen Verhältnissen abgeschirmte Perpetuierung des Geschäfts der Organisation ermöglicht (Kapitel Franca Kneier). Die individuelle Moralauffassung(en) als möglicher zu Entscheidungen hinzutretender und störender, weil Entscheidungszusammenhänge verkomplizierender, Beobachtungswinkel wurden weitgehend getilgt.

Die Moralfreiheit dieses Raums übersetzte sich in eine moralische Verantwortungslosigkeit des einzelnen Bankers (Kapitel Ramona Fricke), wohingegen die sich in der Gesellschaft abzeichnende Zurechnungsexpansion (Vgl. Ortmann 2010, S. 251 ff.) von Entscheidungen auf Personen auch in der Bankenorganisation wiederholt wurde, jedoch nur in der quantifizierbaren betriebswirtschaftlichen kurzfristigen Kosten-Nutzen-Dimension. Diese Zurechnungsexpansion auf die Person drückt sie in das sehr enge Korsett der Organisationsstrukturen, die, wie dargelegt, beim gleichzeitigen Bestreben in der Organisation zu verbleiben kaum Freiheit im Entscheiden ließ, und sich so die individuelle Leistung im Sinne einer wirtschaftlichen Verantwortungsübernahme nur in eine Richtung der quantitativen Mehrarbeit und des noch waghalsigeren Ausreizens von regulatorischen Spielregeln

organisationsdienlich gesteigert werden konnte. Eine Paradoxie von nahezu maßlos erscheinender Bonifikation des Individuums, bei weitgehender Verantwortungslosigkeit des selbigen gegenüber dem Entscheiden der Organisation. In diesem Zusammenhang werden auch die Verhaltensanomalien wie One- oder Two-Nighter neu zugänglich und verständlich.

Entscheiden, das prinzipiell immer Entscheiden in und wegen Unsicherheit ist, wurde äußerlich also sowohl seiner Unsicherheit als auch seines Verweisungszusammenhangs auf eine organisationsspezifische Ausformung von Moralität beraubt. Durch ökonomische Anreize wurden homogenisierende Beobachtungsverhältnisse über die Bankenorganisationen hinweg und die kulturellen Präpositionen innerhalb der Organisation gesteuert. Kritisch reformuliert wurde die essentielle Amoralität des Handelns im Investmentbanking erst durch die äußerliche Verdrängung der moralischen Dimension aus individuellem Handeln ermöglicht.

Die Person des Rainer Voss tritt erst retrospektiv in seiner Rolle des Aussteigers als intuitiv moralische Person auf, indem er in seinen im Interview festgehaltenen Reflexionen frühere Praktiken als „Schweinerei“ beschreibt und einräumt, dass die gehandelten Finanzinnovationen auch eine unheilvolle Seite besäßen. Dass solche Moralisierung von Handlungen erst retrospektiv von außerhalb angestellt werden, muss verdächtig machen, wie genau die in der Latenz gehaltenen amoralischen Handlungskontexte eine Folge für das Handeln mit Finanzinnovationen und die in 2007/2008 ausgebrochene Finanzkrise hatte.

Die beschriebene Befreiung von individuellen (auch moralischen) Reflexionen des Entscheidens, auf mehr als deren Aufwand/Leistungs-Dimensionen, führte zu einem einseitigen und unreflektierten Umgang mit dem von Maximilian Locher als zweifach zweiseitig dargestellten Geschäfts mit Finanzinnovationen in Bankenorganisationen. Während in der einen Zweiseitigkeit des Handels mit Finanzinnovationen, in der immer auf der Kippe steht, ob man auf der Gewinner- oder Verliererseite steht, alle Kräfte der Organisationsmitglieder auf das Drängen auf die Gewinnerseite gelenkt wurde, und dieses ungehinderte Drängen auf die Seite des Gewinns in der Selbstreflexion Rainer Voss gar als Schweinerei beschrieben wurde, wurde dahingegen die zweite Zweiseitigkeit außen vor gelassen, sie aber doch mit dem sich an der Zweiseitigkeit der Ebene 1 orientierenden Entscheiden beeinflusst. Diese oben entwickelte zweite Zweiseitigkeit hat die beiden Seiten der Funktionalität und Dysfunktionalität von Finanzprodukten und der damit zusammenhängenden Wertschöpfungskette für ein Finanzsystem. Funktionalität beschreibt hier die Leistung des Finanzsystems, für das Investieren und (Ver-)Kaufen in der Wirtschaft Kapitalströme durch Fristentransformationen beweglich zu halten, oder eben nicht.

Obwohl also in den Finanzinnovationen die Funktionalität der Wirtschaft steckt, wurde damit ein einseitiger Umgang in der routinisierten und der sich den Organisationsmitgliedern als moralfrei darstellenden Zweckprogrammierung auf einseitigen kurzfristigen Gewinn gepflegt, dem aufgrund



der beschriebenen auch normativen Befreiung von möglichen Irritationen jede Routine der Korrektur-Routine fehlte.

Um diese Schwierigkeit in Rainer Voss' Beispiel des albanischen Hütchenspielers zu reformulieren: Man hatte sich gute Gründe eingerichtet, sich nicht als albanischer Hütchenspieler verstehen zu müssen, obwohl man sich faktisch genauso verhielt. Das Fehlen von Reflexion in der ersten Zweiseitigkeit, führte zu einer zwar nicht intendierten aber doch im Gleichschritt des Finanzmarkts hingegenommenen Bewegung in den dysfunktionalen Umgang mit Finanzinnovationen in der zweiten Zweiseitigkeit. Die Konsequenz war eine Entfernung der Finanzinnovationen von ihren basalen Ausgangswerten, bis der Unterschied zu groß wurde und der Unterschied - die Blase - platzte.

Diese Wendung, also der schon bei Ortmann Organisationen attestierten gleichzeitig ineinandergreifenden Moralverdrängung und Legitimationsfabrikation (Ortmann 2010), die im Beispiel von Rainer Voss in ihrer wohl reinsten Form nachvollzogen werden kann, legt den Blick auf die Folgenhaftigkeit solches Verhaltens für mehr als die daran mittelbar Beteiligten frei. Die Funktionalität des Geschäfts geriet aufgrund des auf Ebene 1 praktizierten unreflektierten Umgangs damit in Gefahr. Das Ergebnis war eine Krise, die auch philosophisch wenig informierten BeobachterInnen durch millionenhafte Zwangsversteigerungen und Arbeitslosigkeit ihre ethische Problemhaftigkeit bewies.

Anhand dieses Schlusses wird es möglich, ausgehend von einer ethischen Problematisierung der Krise weitergehend zu problematisieren, wie das Geschäft mit Finanzinnovationen konkret in die Organisationen, und damit mittelbar in die Lebenswelt ihrer Organisationsmitglieder eingebettet war. In diesen Problematisierungen kann und - diese Arbeit plädiert - *sollte* auch berücksichtigt werden, wie sich das einseitige und in letzter Konsequenz unethische Handeln durch eine Re-Moralisierung von Entscheiden der Zweiseitigkeit des Geschäfts sowohl latent als auch manifest wieder widmen kann. Den Schlüssel dafür, Fragen der Moral wieder explizit in Arbeitskontexte einzuführen, aus denen diese über Jahrzehnte hinausgetrieben wurden, hat wohl nur eine Organisationssoziologie in der Hand, welche die (moralisch) normative Seite des Sich-Zueinander-Verhaltens in den in dieser Arbeit thematisierten Interpenetrationsverhältnissen mitdenken kann. Wie könnten Bankenorganisations-Designs aussehen, die individuelle Moral inkorporieren und die Bildung und vor allem die Reflexion von sozialen Moralauffassungen ermöglichen, die dadurch die Krisenhaftigkeit des Finanzsystems senken?



## Literaturnachweis:

Baecker, D. (1988), *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*, Frankfurt am Main.

Baecker, D. (1991), *Womit handeln Banken?*, Frankfurt am Main.

Baecker, Dirk (1997), Einfache Komplexität, in: Ahlemeyer, H. W. & Königswieser, R. (Hrsg.): *Komplexität managen Strategien; Konzepte und Fallstudien*, Frankfurt a. M./Wiesbaden (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Gabler), S. 17-50.

Baecker, D. (1999a), *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main.

Baecker, D. (1999b), *Organisation als System*, Frankfurt am Main.

Ciampi, L. (2004), Ein blinder Fleck bei Niklas Luhmann - Soziale Wirkungen von Emotionen aus Sicht der fraktalen Affektlogik, *Soziale Systeme*, 10 (1), Stuttgart, S. 21-49.

Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (2000), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge, S. 6-15.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, Chapter 3, in ders. (hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago/London, S. 63-82.

Esposito, E. (2010), *Die Zukunft der Futures: Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft*, Heidelberg.

Fuchs, P. (2010), Diabolische Perspektiven — Vorlesung zu Ethik und Beratung. In: *Luhmann Studien* (Zeitdiagnostische KonTexte), Berlin: LIT Verlag, S. 2-32.

Kohlberg, Lawrence (1986): *Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie*, Frankfurt am Main.

Kühl, S. (2011), *Organisation: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden, S. 1-13.

Kühl, Stefan (2010), *Informalität und Organisationskultur*. Ein Systematisierungsversuch. In Working Paper 3. S. 2.

Luhmann, N. (1993), Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral, in: Bechmann, G. (Hrsg.): *Risiko und Gesellschaft – Grundlagen und Ergebnisse interdisziplinärer Risikoforschung*, Opladen.

Luhmann, N. (2003), *Soziologie des Risikos*, unveränderter Nachdruck, Berlin.

Luhmann, N. (1984), *Soziale System: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, S.290.

Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (2000), Organisation, Struktur, Gesellschaft: Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (hrsg.): *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, 2. durchgesehene Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S.15-34; S. 247-278; S. 324.; , S. 315-354.

Preda, A. (2009), *Framing Finance: The Boundaries of Markets and Modern Capitalism*, Chicago.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2010), *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, München, S. 271-299.

Reckwitz, A. (2004), "Die Kontingenzzperspektive der 'Kultur'. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm", in: Jaeger, F. & Rüsen, J. (Hrsg.): *Handbuch Kulturwissenschaften*, Band 3: Themen und Tendenzen, Stuttgart/Weimar, S. 1-20.

Schmidt, S. (2003), *Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur*, 3. Aufl., Münster.

Stiglitz, J. E. (1985): Information and Economic Analysis: A Perspective, *The Economic Journal*, Conference

Papers, S. 21-41.

Turk, K., Lemke, T. & Bruch, M. (2006): *Organisation in der Moderne Gesellschaft: Eine Historische Einführung (Organisation und Gesellschaft)*, Wiesbaden, S. 9-19.