

*Thomas Matys, Wuppertal*

## **Gespräch mit Lord Ralf Dahrendorf**

Residenz am Dom, Köln im Oktober 2008

RD: Ja, Herr Matys, ich danke Ihnen, dass Sie gekommen sind, unser kleines Vorgespräch auf dem Institutstag (wenige Wochen zuvor im Max Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln; Anm. T. M.) hatte mich neugierig gemacht. Sie berichteten etwas von Organisationen und einer Bewegung, die Kritik daran übte, was hat es damit auf sich?

TM: In den USA hat sich eine Corporations-kritische Bewegung entwickelt, ca. 100 Bewegungen und Gruppen, die teilweise selbst Organisationen sind. Bei ihnen ist eine Zweiteilung festzustellen: Ganz wenige kritisieren Organisationen an sich bzw. die korporative Form, die meisten kritisieren eher organisationale Praktiken; die Kernthese dieser Anti-Corporations-Bewegung (ACB), wie ich sie zusammenfassend genannt habe, lautet: Gebt dem freiheitlichen Individuum Rechte zurück, die ihm genommen worden sind; den mächtigen Corporations dagegen sind sie – ungerechterweise – gegeben worden. Gemeint sind Möglichkeiten von Corporations, Rechte und Ansprüche aus den US-amerikanischen Zusatzartikeln für sich zunutze machen zu können. Eine daraus entstandene historisch gewachsene „Konfliktöffentlichkeit“ ist von zentralem Forschungsinteresse.

RD: Herr Matys, wenn ich noch einmal eine Dissertation schreiben müsste, dann würde ich sie über die Anti-Corporations-Bewegung schreiben. Das scheint doch ein begrenztes empirisches Material zu sein. Das ist ja immer ein Problem bei Dissertationen ... dass man nicht in einen grenzenlosen Raum hineinschreitet ... das Beste ist immer eine empirische Begrenzung.

TM: Ich habe ein ganzes Kapitel dieser ACB gewidmet, man muss allerdings aufpassen, da das Material doch umfangreich erscheint, allerdings ist es wohl nicht frei von Redundanzen, da schreibt auch der Eine beim Anderen ab ...

RD: Das ist hochinteressant ... Wusste ich nicht ...

TM: Es zieht sich so eine Grundargumentation durch bei so Bewegungen wie Reclaim Democracy, CorpWatch u. a. ...

RD: Was sind denn das für Leute, die das angefangen haben?

TM: Das sind Leute, die sich selber als die Begründer von think tanks und Intellektuelle beschreiben, Leute, die selber in Öko-Abteilungen großer Organisationen gearbeitet haben, Juristen, Journalisten – die sich insgesamt als Gegenbewegung etablieren wollen; was ja auch der Streeck'schen These ein wenig Nahrung geben würde: Was ist denn überhaupt mit der politischen Administration? Sind das nicht alles „Oberflächenspieler“ auf der „talk“-Ebene? Die „wahren“ Prozesse finden dagegen auf der „action“-Ebene statt.

RD: Stimmt. Und richtig ist natürlich auch, jetzt kommt mir der Gedanke, wenn man zu einer Hauptversammlung von Aktionären geht, das ist eine ganz merkwürdige Erfahrung heutzutage, da kriegen Sie satte Mehrheiten der Handzeichen für Management-Kritik, das Management selber schaut allerdings nur auf die erste Reihe und dort sitzende „Corporations“-Vertreter (in Ihrer Sprache) und man weiß, was die Manager denken: die 6 Leute haben drei mal so viel Stimmen wie die restlichen 2000 Aktionäre – da sieht man den Konflikt zwischen organisierten Auseinandersetzungen ... – wenn von den 6 allerdings andererseits sich nur 5 zusammenschließen und sagen, das Management muss weg, dann braucht es auch keine Abstimmung mehr – da können die anderen 2000 sagen, wir wollen aber das Management behalten. Das ist ein Bild, was ich sehr lebhaft vor mir habe und das ich immer schrecklich fand. Da sieht man plastisch, wie das Individuum eigentlich nicht zählt.

TM: Und die Grundthese meiner Arbeit ist nun eine, dass die historische Etablierung der korporativen Form bzw. die Gebilde-Konzeption von Organisation in den USA sich fundamental von der in Kontinental-Europa unterscheidet ... dass in Europa grundsätzlich mehr vom Kollektiv gedacht worden ist: Bünde, Vereine, Gewerkschaften, Genossenschaften, Parteien etc. Und trotz dieses Unterschiedes ist nun interessant, dass sich die organisationale Form, so wie wir sie heute vielfach kennen, z. B. bei Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäusern, Universitäten, nach US-amerikanischem Muster auch in Europa verbreitet und institutionalisiert hat ...

RD: ... Funktioniert nun häufig nicht so richtig ... ich meine, Firmen wie Wal-Mart haben doch plötzlich gemerkt, dass sie mit US-amerikanischen Organisationsprinzipien hier nicht durchkommen.

TM: Würden Sie sagen, dass das ein kulturelles Problem ist?

RD: Ich denke schon, zumal sich auch die Beschäftigten in Europa so manches nicht bieten lassen, was sie in den USA teilen müssen. Also z. B. Spionage wie bei der Telekom – das wäre in Amerika wohl die Regel, davon müssen wir wohl ausgehen.

TM: Da ist für mich eine Frage von Bedeutung: Ist die freiheitliche Demokratie mit dem wachsenden Verlust direkter individueller Verantwortungszurechnung vereinbar, also man denke z. B. an Konzepte, die es ja alle auf Organisationsebene gibt, z. B. CSR, Accountability etc. Dass also dieser neue Akteur, dessen „Mitglieder“ bzw. „Bestandteile“ man oft gar nicht genau bestimmen kann, nun also behandelt werden soll, wie ein individueller Akteur. Und die aktuelle ACB macht sich eine historische Kritik zunutze: dass nämlich Corporations eine Erfindung des Rechts seien. Es gibt da ein berühmtes Gerichtsurteil aus dem Jahre 1886, das Santa Clara-Urteil (eigentlich ein Steuerfall), in dessen berühmter Vorrede die Richter erklärten, sie hätten keinen Zweifel daran, dass die betreffende Organisation die Grundrechte des 14. Zusatzartikels der USA („ordentlicher Gerichtsprozess“) genießen dürfe. Das wird als Ur-Fall der Grundrechtsgewährung für Organisationen angesehen.

RD: Sehr interessant. Also ich bin ja in einer Jury in London, die Preise auslobt für CSR. Aber der Preis wird eigentlich immer Individuen gegeben, und zwar Individuen, die etwas

getan haben, was nicht alle tun, die nicht etwas getan haben, was sozusagen Regel ist, und der Preis wird nicht der Firma gegeben. Sondern bspw. weil der Schmidt Zeit seines Lebens, weiß ich was, die Macht hatte, und da sind wir an einem ganz wichtigen Punkt: dass damit belohnt wird nicht etwa die Tatsache, dass Leute zusätzlich zu ihrem corporate Management auch noch was Nettes tun, also z. B. die Carnegies o. a. können das nicht kriegen, sondern wir belohnen Leute, die in ihrem corporate behavior irgendetwas extra tun, was z. B. von sozialer Bedeutung ist. Also das Management selber prägt in einer nicht eindeutig korporativen Weise Soziales. Das Schwierige ist, dass wir immer wieder bei großen Organisationen landen. Weil sich das gelegentlich bei kleinen auch nicht so finden lässt – ich meine, jeder von uns kennt kleine Firmen, die durch die Idiosynkrasien seines Gründers oder vielleicht auch seines Sohnes eigenartig sind; wo die Leute ein bestimmtes Gefühl haben, warum sie eigentlich so sind. Aber bei Großfirmen gibt es einfach bestimmte Richtungsänderungen durch individuelles Handeln. Nehmen Sie Shell und Greenpeace, Unilever und Robin Wood, wo einfach ein bestimmter Boss der Sache einen ganz anderen Dreh gibt. Und nun würden Sie sagen, ist das Ganze eine Form eines bestimmten „Brandings“, also auf die Weise bekommt es einen eigenen Namen – ja vielleicht; so wie Sie reden, fällt mir auf, dass wir in keinem Fall sozusagen einer Firma den Preis gegeben haben.

TM: Das ist doch eine spannende Diskrepanz. Es soll doch z. B. bei Corporate Citizenship eine Haltung, eine Aktivität oder eine „positive Innovationsleitung“ einer Corporation, die diese „für die Gesellschaft“ oder „für die Öffentlichkeit“ geleistet hat, belohnt werden. In der öffentlichen Wahrnehmung wird also die Organisation belohnt. Vielleicht entspricht das aber auch nur der schlichten Tatsache, dass man Preise für Organisationen nun einmal deren Agenten förmlich „anstelle“ der Organisation überreichen muss.

RD: Richtig. Ich meine, vor langer Zeit inzwischen war Volvo etwas völlig Anderes als Daimler und insbesondere, als sie in Uddevalla das Teamwork eingeführt haben, war das auch bis ins Technische hinein etwas völlig Anderes. Und zwar eigentlich aus sozialen Gründen. Ich war damals im Beirat von Volvo. Die sind damals nicht davon ausgegangen, dass ihnen das wirtschaftlich nützt, sondern sie haben dies gutgefunden in diesem mittelschwedischen Städtchen. Darüber stand nichts in den Statuten der Firma – das war eine Personengunst und „passte“ zudem noch zu den Values der Firma. Das ist heute weg.

TM: Das würde ja vielen Debatten, die bspw. die Einführung von Gruppenarbeit auch als „kulturelle Schwämme“ im Rahmen von Re-Organisationsprozessen von Arbeit beschreiben, widersprechen: Derartige Konzepte „kommen“ nicht einfach „von außen“; „aus Japan“ etc., vielmehr entspringen sie häufig eben auch internen, historisch-gewachsenen, „individuellen“ Strukturen ... gleichwohl doch das bei Volvo auch keine „Eigentümer-Entscheidung“ war, oder?

RD: Genau. Der Manager Gyllenhammar war nicht Eigentümer, er war eingetraget.

TM: Also: Verantwortungsentlastung durch Organisation – das lässt sich insgesamt bestätigen.

RD: Ja, allerdings war es schon die Firma, die gehandelt hat, aber sie tat dies unter einem bestimmten CEO, der doch sehr stark als Person im Vordergrund stand, gesehen wurde und der auch gesehen werden wollte. Es entsteht eine Art „Corporate Identity“, die geprägt wird durch Einzelne; das sind ja teilweise halbe „Könige“ ...

TM: Nochmals zugespitzt: Verantwortungsentlastung nur dort, wo man sie braucht: Etwas Positives möchten die „Macher“ durchaus mit sich selbst assoziiert wissen – etwas Negatives schiebt man dagegen gerne auf die amorphe Organisation... Die Hartz-Gesetze sind seinem Namensgeber ja irgendwann „um die Ohren geflogen“ (vor allem, als sein Image nicht zuletzt aus anderen Gründen „unten“ war) – wohingegen die Senkung der Arbeitslosenzahlen absolut aus heutiger Perspektive ein Erfolg war – ein Faktum, was Herr Hartz heute gerne vor allem seiner Leistung zuschreiben würde...

RD: Das ist ein gutes Beispiel!

TM: Diese beschriebene Verantwortungsentlastung hat zentral mit etwas zu tun, was Ihre Arbeit jahrzehntelang ganz besonders ausgemacht hat: Dem Konzept der sozialen Rolle. Es gibt ja nicht wenige, die das Konzept der sozialen Rolle für eine der wirkmächtigsten „Erfindungen“ der Moderne halten. Denn nur durch Rollenabstraktion konnte doch – dieses Extrembeispiel ist in der Literatur häufig zu finden – bspw. der KZ-Aufseher morgens Menschen töten und nachmittags mit seinen Kindern spielen ... Ein beunruhigendes Moment, nicht wahr?

RD: Sicher, sehr beunruhigend; ich habe ja auch das Beunruhigende eher überbetont im Homo Sociologicus; es ist, um Ihre Sprache zu verwenden, ein entlastendes Phänomen; gerade bei Berufsrollen, jetzt ist das ja wieder anders; es ist ja sehr auffällig, dass die Stammtischgespräche in den 70-er und 80-er Jahren sich sehr weit vom Beruflichen entfernt haben; es war sogar eine ablehnbare Rolle für viele, die vielleicht nur zwei Stunden pro Tag gearbeitet haben. Jetzt, wo die Leute wieder mehr Angst haben, wird das wieder anders. Aber das war jetzt nicht das, was Sie hören wollten ...

TM: Im Prinzip schon. Man kann doch von durch Organisation induzierten makrogesellschaftlichen Effekten sprechen. Wobei es nicht um Kausalzusammenhänge geht, in etwa nach dem Motto: Da gibt es zunächst Organisation, dieses Phänomen „macht“ dann etwas, und daraus folgt dann dieses oder jenes; es geht eher um ko-evolutive Zusammenhänge. Historische Kritikstränge waren keine „reine“ Organisationskritik, sondern Ausdruck eines Angstgefühls ob der zunehmenden gesellschaftlichen Macht industrieller Unternehmen – implizit waren sie allerdings auch Promotoren der Etablierung der korporativen Form.

RD: Ohne Zweifel, ja. Und wenn das so ist, wie Sie sagen, dass die Anti-Corporations-Bewegung existiert und Organisationen bekämpft bzw. eindämmen will, dann kann man sagen, trägt diese Bewegung ebenso zur Affirmation von Organisation bei, wie die Arbeiterbewegung dies im 19. Jahrhundert tat. Und zur Entwicklung der Arbeiterbewegung darf man ja nicht vergessen: Für meinen Vater z. B. stand die Arbeiterbewegung auf drei

Säulen – den Gewerkschaften, den Genossenschaften und den Parteien. Zwischen diesen Einheiten konnte man auch wechseln, tat man auch. Ganz sicher haben sie alle beigetragen zu einer Generalisierung einer bestimmten Form der sozialen Organisation; nehmen Sie mal die Genossenschaft – man kaufte halt zu bestimmten Konditionen etc. – das ist alles weg, alles weg. Sehen Sie mal, mein Bruder, der wurde nach 1989 Leiter der gesamten ostdeutschen co op. Ich weiß noch, als er zu mir sagte: „Das Schlimmste, was uns passieren kann, ist, dass wir die Läden alle zumachen müssen. Aber dann haben wir immer noch den Hausbesitz.“ Herr Matys, ob Sie es glauben oder nicht, die Läden sind zu und der Hausbesitz ist Null wert, Null. Das ist total verschwunden, eine ganze Welt. Ein ganzes Organisationsfeld ist binnen 10 Jahren verschwunden. Die neuen Geschäfte sind sowieso alle draußen auf der grünen Wiese. Da ist ein Organisationsfeld, das aus der Arbeiterbewegung kam, vollends verschwunden. Es gibt noch andere Beispiele, nehmen Sie Volkshochschulen.

TM: Das wirft doch auch ein interessantes Licht auf die Politik als „Verantwortliche“ für derartige Prozesse. Wenn wir also die Streeck'sche These ernst nehmen, dass es gar nicht mehr so sehr darauf ankommt, was die Politik regelt oder zu regeln beabsichtigt, sondern wir marktliche und ähnliche Prozesse viel mehr Gewicht einräumen sollen ...

RD: ... dann müssen wir auch vor allem ganz allgemein einer politischen Öffentlichkeit mehr Beachtung schenken. Sehen Sie sich doch nur einmal an, was da in Hessen läuft. Bei der Ypsilanti. Die haben doch einst von der Bildungsreform profitiert und attackieren nun die Studiengebühren. Dass wir aber in Wahrheit über die Verteilung von Bildungsprivilegien reden... Ich meine, die Lehrer, früher waren Sie Sozialdemokraten, heute sind sie Grüne, verteidigen im Grunde wie der Bauernverband ihre Positionsinteressen. Und sie schämen sich kein bisschen, das ist in England nicht anders. In England ist das Argument, dass ein graduate 50 Prozent mehr Lebenseinkommen hat, bestätigt. Aber das würde im Einzelnen zu weit führen; wir sind jetzt über Genossenschaften zu Parteien gekommen, die sich ja alle in einem gesamtstaatlichen Gefüge befinden. Sie haben ja Organisationen per se im Blick. Sagen Sie, kann denn Ihre Arbeit etwas ausweisen über „Organisationen im Staat“?

TM: Nun, wir können zumindest von einer Privatisierung von Herrschaft ausgehen. Und das ist ja nichts Banales. Jahrhundertlang galt die Form des Staates als Macht- und Herrschaftsinstanz par excellence. Dem Staat wird durch Organisationen zunehmend Macht „genommen“ und viele private Organisationen erlangen Mächte und Rechte, die sie eben nur aufgrund der organisationalen Form erhalten haben. Wiederum ebenfalls organisationsförmig angelegte Bewegungen kritisieren dies – das ist ja der Kern der Anti-Corporations-Bewegung.

RD: Nun, ich war ja nicht wie Sie in Jena auf dem Soziologie-Kongress. Der Streeck hat ja geschwärmt von den Privatisierungsideen von Colin Crouch à la Keynes. Die Frankfurter haben dagegen wohl alle den Saal verlassen. Streeck meinte, dass dieser Gedanke von Crouch, die Leute hätten Keynes „privatisiert“, ja „individualisiert“, doch sehr interessant sei – deficit spending nicht als Organisationsaktivität, sondern als massenhaft-individuelle Aktivität zu begreifen. Das müsste man mal nachlesen. Wie vollzog sich denn laut Ihren Recherchen Privatisierung historisch bei den Corporations?

TM: Ja, bevor man zu den bereits genannten Rechtezugewinnen für Organisationen, wie z. B. „Recht auf einen ordentlichen Gerichtsprozess“ oder „politische freie Rede“ überhaupt kommt, sind die historischen Vorläuferprozesse anzuschauen. Im Verlaufe der Loslösung vom britischen Commonwealth schafften es die Corporations irgendwann, nicht mehr nur im Rahmen einer Charterung für eine begrenzte Zeit tätig zu sein, bspw. eine Brücke o. ä. zu bauen, sondern sie erreichten die Auf-Dauer-Stellung ihrer Organisationen.

RD: Ja, so konnten sie in den USA gewachsene Strukturen entstehen lassen. Diese Auf-Dauer-Stellung gibt es in Deutschland ja auch. Aber wie werden Sie dann mit dem Problem der freien Wählergemeinschaft fertig? Das ist ja kein nordrheinwestfälisches Phänomen. Das ist ja auch interessant. NRW ist eine Organisationsgesellschaft. Nehmen Sie dagegen Bayern und Baden-Württemberg (BW). Ich habe selbst ein Haus in einer kleinen Schwarzwaldgemeinde. Dort hat die CDU bei Bundestagswahlen 60 Prozent und bei Gemeindewahlen 25 Prozent. Die Leute wählen Freie Wähler. Das ist in ganz BW so. Was ist das? Mich interessiert, dass dies in einem sehr organisationsbezogenen Land wie NRW nicht so ausgeprägt ist. Man denke nur daran: „Kruppianer“ war doch hier ein Ehrenbegriff. Kleinen Firmen hingegen misstraute man. Deshalb gibt es hier signifikant weniger Firmengründungen als in anderen Teilen Deutschlands. Ich meine, hier wird zwar immer geschimpft auf 150 Jahre preußische Besetzung, aber im Grunde genommen wurde in NRW doch der Staat ganz groß geschrieben. Allerdings, mich fasziniert im Grunde diese Differenziertheit, mit der man Deutschland empirisch in Bezug auf diesen Sachverhalt lesen muss. Ich lese gerade den Wehler. Das ist viel zu pauschal. Gerade auf Organisationsbildung einzugehen, z. B. im Unterschied NRW – BW, ist für mich sehr interessant, da ich ja momentan die Zukunftskommission hier in NRW leite, ich treffe gerade auf viele NRW-Leute – das ist für mich kulturell eine andere Welt. Das Erste, was mir hier passierte, als ich etwas über BW sagte, war, dass man mir sagte, dieser Spruch „Wir können alles – außer Hochdeutsch“ sei eine ungeheure Arroganz. Dass die BW-er es wagten, so etwas zu sagen, dass würden die NRW-ler nie sagen. Darauf hab ich gefragt: Was würdet ihr denn sagen? Da wurde mir entgegnet: Der Rau habe immer gesagt: Mittelmaß sei doch gut genug. Da steckt ja auch was drin, meine ich, das ist ja keine absurde Äußerung; damit sagt man, wir heben alle auf ein bestimmtes Niveau, und was wir nicht tun, die Konkurrenz dazwischen deuten – das Ergebnis heißt dann: BW hat vier Exzellenz-Unis – NRW keine.

TM: Damit legt ja ein ganzes Bundesland eine Ironie an den Tag, welche man dem dort ansässigen Menschenschlag gemeinhin nicht nachgesagt hätte. Da ist also auch kulturell in der baden-württembergischen kollektiven – oder sollten wir korporativen sagen – Identität etwas passiert, was das Bild von den eigensinnigen, verschlossenen Bergbewohnern mit Dialekt verändern helfen soll...

RD: Gewiss. Und die Bevölkerung ist ja sehr durchmischt mittlerweile; auch die Zugereisten singen mittlerweile das Badener Lied... (lacht) und haben die badische Fahne in ihrem Garten ... Ok, kommen wir auf Ihre Arbeit zurück: Sie erwähnten anfangs den Begriff der Moderne. Sie müssen stark machen, was das Besondere an den Kämpfen in der modernen Gesellschaft ist und warum das organisationssoziologisch von Interesse ist.

TM: Ja, das weiter zu präzisieren, ist derzeit meine Arbeit. Herr Schimank aus Hagen sagte neulich, die deutsche Organisationssoziologie friste ein „Nischendasein“.

RD: Halten Sie sich an Türk. Das letzte, was ich kannte, war der TrendReport. Jetzt werde ich mir das hier [„Die Organisation der Welt“, welches ich ihm vorher übergeben hatte; Anm. T. M.] ansehen.

TM: Ja, Türks Perspektive ist ein gesellschaftstheoretischer Ansatz der Kritik einer politischen Ökonomie der Organisation und damit alles Andere als Nischen-Soziologie ...

RD: Eben, alle Soziologie ist auch Organisationssoziologie. Und Sie müssen bedenken: Das, was bei Ihnen anklingt, riecht sehr viel nach empirischer Arbeit...

TM: Das stimmt. Und das ist alles Andere als einfach. In „Pfade aus Utopia“ haben Sie ja bereits deutlich gemacht, wie Forschung nur „funktionieren“ kann: „Von der Empirie her kommend“. Was nicht unbedingt heißt, neue Daten zu erheben...

RD: Richtig, diese irrige Annahme besteht, ähnlich wie bei den Historikern, da sagen auch viele, man könne keine Geschichtswissenschaft betreiben, wenn man nicht in Archiven gearbeitet hätte. Dabei ist das ja eigentlich nur eine Äußerlichkeit, man kann ja auch ganz woanders arbeiten... Und die großen Arbeiten, Durkheim oder Weber, die sind natürlich alle empirisch. Marx war ein ziemlicher Bibliotheksmensch. Aber Weber, was der eigentlich gemacht hat, ist mir, trotz Radkau, noch nicht klar, wie der das gemacht hat und wo der das alles her hat. Das sieht man eigentlich gar nicht – aber der muss ja wahnsinnig gearbeitet haben. Parsons dagegen, ich meine, der hatte sehr wenig Empirie. Auch als Mensch, das war sehr dünn. Der hat einen ständig gelangweilt mit denselben Geschichten, weil er gar keine anderen hatte (lacht) – und die waren meist belanglos, wenn er bspw. berichtete, wie er über die Alpen flog. Das war alles sehr dünn. Das merkte man auch. Parsons ist eben kein Weber. Das war alles nur abstrakt bei Parsons. Es war ja wirklich so, ich hab das ja mal beschrieben, er saß ja da und hatte seine Kästchen, leer, und füllte sie dann immer wieder neu mit abstraktem Zeug.

Von daher scheinen Sie ja mit der, wie Sie sie nannten, Anti-Corporations-Bewegung, etwas sehr Empirisches zu bearbeiten. Würden Sie mir bitte einmal etwas schicken? Dann kann ich das einmal lesen. Es war mir wirklich gänzlich unbekannt. Ich danke Ihnen sehr für diese, na ja, „Neuigkeiten“. Vielleicht können wir uns nochmal treffen, aber das kann ich noch nicht genau sagen, ich stehe ja unter ständiger „ärztlicher Aufsicht“. Und auch besten Dank für die Bücher. Gruß an Türk.

TM: Gerne schicke ich Ihnen Material. Lieber, Herr Dahrendorf, ich danke Ihnen sehr für die Einladung und das Gespräch. Alles Gute für Sie.