

Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation

Zwischen Beherrschung und Ohnmacht

Autor: Judith Neumer

Auftragnehmer: Judith Neumer

Euckenstr. 12
D-81369 München
Tel. +49-(0)89-272921-74
Fax +49-(0)89-272921-60
Email: judith.neumer@web.de

München/08.07.2009

Diese Studie/Expertise wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" im Projekt "Internationales Monitoring" (IMO) erstellt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

RWTH AACHEN
UNIVERSITY

ABSTRACT

Die vorliegende Untersuchung erörtert theoretische Konzepte und Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit in Arbeit und Organisation. Ausgehend von den ersten programmatischen Überlegungen der neoklassischen Entscheidungstheorie werden sowohl ältere als auch aktuelle Ansätze zu Entscheidungsfindung und Handeln unter Unsicherheit vorgestellt und diskutiert. Die Untersuchung nimmt hierzu eine interdisziplinäre Perspektive ein, so werden sowohl organisationstheoretische, soziologische, musikwissenschaftliche als auch managementtheoretische Konzepte vorgestellt. Die Fülle der theoretischen Betrachtungsweisen wird in ein Spannungsfeld aus Thesen zur „Beherrschung von Unsicherheit“, „Ohnmacht gegenüber Unsicherheit“ und „Bewältigung von Unsicherheit“ eingeordnet. Dieses Unterfangen erweist sich als sinnvoll, insofern dadurch die spezifische Differenz zwischen älteren und neueren Ansätzen deutlich wird („Beherrschung“ und „Ohnmacht“ auf der einen, „Bewältigung“ auf der anderen Seite). Ziel der Arbeit ist es, einen strukturierten Überblick über vorhandene Betrachtungsweisen zu liefern und somit sowohl die historisch-theoretische Entwicklung als auch den aktuellen Stand der Forschung zum Umgang mit Unsicherheit zu beleuchten.

INHALT

Einleitung	5
A Beherrschung	
1. Neoklassische Entscheidungstheorie	7
1.1 Die Frage der Praxistauglichkeit des neoklassischen Entscheidungsmodells	7
1.2 Rationale Entscheidung unter Unsicherheit	9
1.3 Konstituierende Momente von Unsicherheit und Beherrschung	10
1.4 Rationale Entscheidung zur Minimierung von Unsicherheit	11
2. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie: Theorien begrenzter Rationalität	12
2.1 Theorie begrenzter Rationalität – bounded rationality	13
2.1.1 Satisficing und Anspruchsniveau	14
2.1.2 Konstituierende Momente von Unsicherheit	15
2.1.3 Entscheidungsfindung in Organisationen	16
2.1.4 Intendiert rationale Entscheidungsfindung zur Beherrschung von Unsicherheit in Organisationen	18
2.2 Inkrementalismus	19
2.2.1 „Watchdogs for values“ und „Mutual adjustment“	21
2.2.2 Inkrementelles Entscheiden	22
2.2.3 Koordinierungsmodi in Interaktionssituationen	24
2.2.4 Konstituierende Momente von Unsicherheit	25
2.2.5 Kontrolle durch „kleine Schritte“	26
3. Risikomanagement – ein Exkurs in die unternehmerische Praxis	28
B Ohnmacht	
1. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie: Das Mülleimer-Modell	31
1.1 „Ströme“ und organisierte Anarchien	31
1.2 Entscheidungsfindung in organisierten Anarchien	33
1.3 Konstituierende Momente von Unsicherheit	34
1.4 Ohnmacht von Subjekt und Organisation	34
2. Systemtheorie	36
2.1 Risiko und funktionale Differenzierung	36
2.2 Organisation als autopoietisches System	37
2.3 Das Prozessieren von Unsicherheit in Organisationen	38
2.4 Konstituierende Momente von Unsicherheit	39
2.5 Unsicherheit als fatale Konstante	40

C	Bewältigung	
1.	Die Rationalität von Bauchgefühlen: Entscheidungsheuristiken	42
2.	Zwischen bounded rationality und organisierten Anarchien: eine Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	45
2.1	Entscheidung, Entscheider und Entscheidungsprozess	46
2.2	Erst überlegen, erst sehen, erst handeln	48
3.	Das Unerwartete Managen: Sinnerzeugung und Achtsamkeit	50
3.1	Sinnerzeugung	51
3.2	Achtsamkeit	52
3.3	Achtsamkeit im Management	54
4.	Improvisation als Handlungstypus	55
4.1	Was ist Improvisation?	55
4.2	Improvisation und soziologische Handlungstheorie	58
5.	Sportspiele als Beobachtungsfeld inkorporierten Wissens	60
5.1	Sportspiele und Unsicherheit	60
5.2	Inkorporiertes Wissen und leibliche Koordination	61
6.	Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln	63
6.1	Soziologische Handlungstheorie zwischen Rationalität und Präreflexivität	63
6.2	Dimensionen des erfahrungsgeleit-subjektivierenden Arbeitshandelns	64
7.	Dimensionen der Bewältigung von Unsicherheit	67
7.1	Systematische Abkehr vom klassischen Rationalitätsbegriff	67
7.2	Neue Aspekte des Zugriffs auf Informationen	70
7.3	Von „Qualität durch viele Informationen“ zu „Qualität durch spezifische Informationen“	71
7.4	Aufhebung der Trennung und Hierarchisierung von Denken und Handeln	72
7.5	Subjektivität als Handlungsgrundlage	73
8.	Abschließendes Fazit	74

Einleitung

Im Rahmen von Arbeit und Organisation war der Umgang mit Unsicherheit schon immer präsent – die tayloristische Produktionsweise entspricht unter Anderem dem Versuch Unsicherheit so weit wie möglich auszuschalten. In modernen Unternehmen erlangt das Thema Unsicherheit jedoch mittlerweile eine neue Brisanz. Im Zuge der bekannten Entwicklungen von beispielsweise Beschleunigung durch Globalisierungsprozesse und Internalisierung des Marktes sind nicht nur Unternehmensorganisationen einem Druck zum permanenten Wandel ausgesetzt, der ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft und -fähigkeit verlangt.

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass hierarchische Strukturen und bürokratische Regeln innovationshemmend sind. Dezentralisierung von Arbeits- und Organisationsformen und Selbstorganisation durch die Mitarbeiter werden als wesentliche Voraussetzungen zur Förderung von Innovationen erachtet. Mittlerweile finden sich solche Organisationsformen in einer Vielzahl von Unternehmen. Sowohl der organisatorische Wandel – durchaus oftmals selbst als organisatorische Innovation begreifbar – als auch Innovationsprozesse sind in hohem Maße von komplexen, unbestimmten und unter Unsicherheit ablaufenden Prozessen geprägt. Dies ist mittlerweile vielfach dokumentiert (vgl. Gärtner, Lederle 2006). Das Management von Innovation richtet sich bisher vor allem darauf, diese Offenheit und Unbestimmtheit in systematisch ablaufende und kontrollierbare Prozesse zu transformieren oder Innovationen von den normalen Arbeitsabläufen zu trennen. Eben diese Strategien, die darauf hinwirken, dass selbstgesteuertes Handeln weitmöglichst transparent ist und sich an nachvollziehbaren und überprüfbaren Verfahren orientiert, werden nun mehr und mehr selbst zu einem Hemmnis.¹

Die Objektivierung und Formalisierung selbstverantwortlichen Handelns gibt dem Management die Möglichkeit auch ohne direkte Beteiligung eine Orientierung über betriebliche Abläufe zu erlangen. Seitens der Mitarbeiter lässt sich der Aufforderung hierzu – auch wenn Dokumentationen als Belastungen empfunden werden (Neumer 2007, Porschen et al. 2007) – kaum etwas entgegen setzen. Sie entspricht weitgehend dem vorherrschenden Leitbild professionellen Handelns als wissenschaftsbasiertem, planmäßig rationalem Handeln. Und

¹ Das selbstverantwortliche Handeln der Mitarbeiter soll dokumentierbar, begründbar und unter Bezug auf formelle Regeln kommunizierbar und koordinierbar sein. In der Praxis finden sich hierfür zahlreiche Beispiele. Sie reichen von der Aufforderung zur (Selbst-)Dokumentation, der Orientierung an Kennzahlen und formellen Verfahren im Qualitätsmanagement bis hin zu der Suche nach standardisierbaren Kreativitätstechniken und formalisierbaren Methoden der Projektsteuerung. Seinen besonderen Niederschlag findet dies in der Selbstorganisation und -koordinierung für gemeinsame Absprachen und Besprechungen in Meetings. Die hier stattfindende diskursive Koordinierung (Braczyk, Schienstock 1996) erfolgt zumeist getrennt von der eigentlichen Arbeit an einem besonderen Ort, ist zeitlich und inhaltlich geregelt und beruht auf explizierbarem Wissen sowie sprachlich-argumentativer Verständigung (vgl. Böhle, Bolte 2002; Neumer 2007; Porschen et al. 2007).

schließlich finden sich auch in den vorherrschenden Konzepten und Theorien der Selbstorganisation kaum Alternativen zu der Annahme, dass Selbstorganisation am ehesten durch ein zielorientiertes, rationales Handeln und hierauf beruhenden Absprachen gewährleistet wird (vgl. Probst 1987; Göbel 1998).

Das Postulat der Rationalität im Handeln hat eine lange Tradition in der modernen Theorieentwicklung, vor allem im Hinblick auf den Umgang mit Unsicherheit. Wo Subjekte sich in unsicheren Kontexten bewegen müssen sie Entscheidungen treffen – sowohl darüber, wie unter Unsicherheit gehandelt werden soll als auch wie man mit Unsicherheit umgeht. Die normativ-präskriptive Entscheidungsforschung ist der Ort, an dem diese Aspekte erstmals aufgegriffen und analysiert wurden. Ausgehend von der neoklassischen Entscheidungstheorie werden in der vorliegenden Arbeit in interdisziplinärer Vorgehensweise² verschiedene Theorien und analytische Konzepte zum Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation vorgestellt.³ Es wird den Fragen nachgegangen, welche Perspektiven sie entfalten, inwiefern diese sich ent- bzw. widersprechen und welche Theorie- und Forschungstraditionen sie kennzeichnen. Untersuchungsleitend ist die Annahme, dass die etablierten Theorien um die beiden Pole „Beherrschung von Unsicherheit“ und „Ohnmacht gegenüber Unsicherheit“ versammelt sind, denen gegenüber die neueren Ansätze aus aktuellen Debatten sich darum bemühen, theoretisch und empirisch nachzuvollziehen, inwiefern eine „Bewältigung von Unsicherheit“ im Handlungsvollzug gelingen kann.

A Beherrschung

Die im Folgenden vorgestellten Theorien verstehen sich als Entscheidungstheorien, deren vorrangige Fragestellung nicht ist, „Wie gehen Subjekte mit Unsicherheit um?“, sondern „Wie treffen Subjekte Entscheidungen?“ bzw. „Wie werden Entscheidungen in Organisationen getroffen?“. Unsicherheit ist dabei immer der Ausgangspunkt der Betrachtungsweise, aber nicht der zu erläuternde Zielpunkt. Die theorieimmanenten Vorstellungen vom Ursprung der und Umgang mit Unsicherheit prägen jedoch in besonderer Weise das jeweilige Menschenbild und die Eigenlogik bzw. spezifische Geschlossenheit der jeweiligen Theorie. Ihnen allen gemeinsam ist die Überzeugung, dass vermittels – mehr oder weniger – rationaler Entscheidungen Unsicherheit eliminiert oder zumindest weitestgehend eingedämmt werden kann.

² Vertreten sind Ansätze aus den folgenden Bereichen: Entscheidungstheorie, Organisationstheorie, Systemtheorie, Kognitionspsychologie, Managementtheorie, Kulturwissenschaften, soziologische Handlungstheorie.

³ Mit der Anführung der hier besprochenen Theorien und Konzepte ist kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden. Ziel ist es, einen Eindruck über die Spannweite der Betrachtungsweisen zu liefern.

1. Neoklassische Entscheidungstheorie

Die neoklassische Entscheidungstheorie nimmt eine zentrale Rolle in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema „Handeln unter Unsicherheit“ ein. Unter dem Postulat der Nutzenmaximierung und des rationalen Kalküls entwirft die Theorie jedoch zunächst ein Szenario der perfekt rationalen Entscheidung bzw. der Entscheidung unter Sicherheit – welches seither aus vielen theoretischen Perspektiven heraus kritisiert und dekonstruiert wird.

Die neoklassische Entscheidungstheorie trifft strikte Annahmen bezüglich des Entscheiders und seiner Umwelt: Mit dem *homo oeconomicus* ist das Bild eines Menschen gezeichnet, dessen oberstes Ziel die Maximierung seines Nutzens ist: Rational ist, was Nutzen maximiert. Zur Erreichung dieses *eindeutigen Ziels*, bildet der *homo oeconomicus* *eindeutige Präferenzordnungen* aus, entscheidet sich für eine Alternative eines *umfassenden Alternativensets* und ist sich zuvor über die *Konsequenzen* der jeweiligen Alternativen inklusive deren Auftretenswahrscheinlichkeit klar geworden. Aufgrund dieser Fähigkeiten ist der *homo oeconomicus* immer in der Lage, eine rationale, weil nutzenmaximierende Entscheidung zu treffen.

Ein wesentlicher Aspekt der klassischen Entscheidungstheorie ist die Idee einer Phasenabfolge der einzelnen Bestandteile einer Entscheidung, wobei über die Anzahl der Bestandteile und Phasen Uneinigkeit herrscht. Auch wenn schematische Darstellungen der Abfolge zum Teil stark variieren – vier oder sechs Phasen, mit oder ohne untergeordneten Teilschritten – ist die grundsätzliche Logik der Abfolge stets dieselbe: Ein Entscheidungsproblem wird zunächst erkannt, die Entscheidungsalternativen werden bewertet, eine Alternative wird ausgewählt und im letzten Schritt umgesetzt (vgl. Rosenstiel 2000, S. 316 f.; Schimank 2005, S. 174 f.; Schwarzbach 2005, S. 66 f.; Szyperski / Winand 1974, S. 6 ff.). Die Einhaltung dieser Phasenabfolge zusammen mit dem Postulat der Nutzenmaximierung soll rationales Entscheiden möglich machen, in diesem Sinn wird die neoklassische Entscheidungstheorie auch als normativ-präskriptive Entscheidungstheorie bezeichnet: sie gibt vor, wie Entscheidungen optimalerweise getroffen werden sollen.

1.1 Die Frage der Praxistauglichkeit des neoklassischen Entscheidungsmodells

Zunächst ein Idealbild: Im Zuge der Industrialisierung, Produktionsstandardisierung und Massenproduktion Anfang des letzten Jahrhunderts hat sich das fordistische Produktionsregime durchgesetzt. Mit ihm ist die tayloristische Arbeitsorganisation verbunden: hochgradige Arbeitsteilung und detaillierte Arbeitsanweisungen, feste Arbeitszeiten und hierarchische Strukturen als Ausdruck von Planungstreue und Rationalisierungsprinzip. Mit der relativen Geschlossenheit nationaler Märkte und einer recht stabilen hohen Konsumrate bewegt sich der Unternehmer – ebenso wie auch alle Mitarbeiter seines Unternehmens – in einem sowohl überschaubaren als auch berechenbaren Marktgeschehen. Die Vorstellung, dass ein Unternehmer

oder ein Angestellter in leitender Position unter diesen Bedingungen rationale Entscheidungen im oben beschriebenen Sinn prinzipiell treffen *kann*⁴ ist nicht weiter überraschend.

Sehr wohl bemerkenswert ist hingegen, dass sich die Vorstellung von der Möglichkeit einer im neoklassischen Sinn rationalen Entscheidungsfindung nach wie vor zu behaupten scheint. In der einschlägigen Literatur ist man sich mittlerweile einig, dass Unternehmen spätestens mit den rasanten (nicht nur wirtschaftlichen) Globalisierungsprozessen seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in einem immer unsicherer und komplexer werdenden Marktgeschehen bestehen müssen. Daher schwinden die Bedingungen für eine rationale Entscheidungsfindung – etwa umfassende Information, Planbarkeit und Berechenbarkeit zukünftig relevanter Ereignisse.⁵ Die Antwort der Unternehmen hierauf ist – je nach Perspektive paradox oder nicht – eine ständige Ausweitung der Bemühungen um die Herstellung von Eindeutigkeiten und Komplexitätsreduktion. Auf die Unternehmensumwelt bezogen handelt es sich hier etwa um groß angelegte Marktanalysen, Firmenkooperationen und Fusionen, Festsetzung von Umsatzzielen etc. Bezüglich der inneren Organisation von Unternehmen deuten beispielsweise Standardisierungen mittels EDV-Systemen und Prozessbeschreibungen und die Speicherung enormer Datenmengen auf einen planungsorientierten Handlungsmodus hin, dessen letztes Ziel die perfekt rationale Organisation u. A. vermittels der Umsetzung perfekt rationaler Entscheidungen ist.

Die alltägliche Realität im Betrieb lässt jedoch keinen Zweifel daran, dass all diese Hilfsmittel – wenn überhaupt – stets nur eine Annäherung an perfekte Rationalität zulassen. Neben den angesprochenen unsicherheits- und komplexitätsbedingten Informationsdefiziten sind Probleme bei der Entscheidungsfindung beispielsweise aufgrund von Zielunklarheiten oder Zieluneinigkeiten und Widerständen bei der praktischen Umsetzung von Entscheidungen (seien sie personal- oder organisationsbedingt) Gründe dafür, dass die Umsetzung der neoklassischen Entscheidungstheorie in die Praxis in den seltensten Fällen möglich ist (vgl. Schwarzbach 2005, S. 67).⁶

⁴ Wie gesagt handelt es sich hierbei um ein Idealbild, dessen reale Existenz aus guten Gründen in jeder Hinsicht angezweifelt werden kann. Nichts desto trotz stieg dessen semantische Gültigkeit über mehrere Jahrzehnte seit dem ersten Weltkrieg kontinuierlich an und hat dementsprechend großen Einfluss auf Theorieentwicklung und analytische Betrachtungen der Wirklichkeit gehabt.

⁵ Diese Bedingungen waren in der Realität selbstverständlich nie hinreichend vorzufinden; die neoklassische Entscheidungstheorie ist eben dieses, eine Theorie. Ihr Praxisbezug wurde seit jeher angezweifelt und die Theorie gilt in ihrer ursprünglichen Version mittlerweile als überholt.

⁶ Bei einfachen Problemen mit standardisierten Lösungswegen sind Entscheidungsfindungen eher unkompliziert. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Standardisierungen an sich nicht gleichbedeutend sind mit perfekter Information und Rationalität. Standardisierungen reduzieren ohne Zweifel Komplexität und befähigen somit zu „eindeutigen“ Handlungen. Gerade durch diese Komplexitätsreduktion klammern Standardisierungen jedoch einen Teil der Umweltrealität aus, sie können daher nicht ohne weiteres den Anspruch erheben, umfassende und in diesem Sinne perfekt rationale Praxis zu erzeugen. Im Gegenteil existieren viele Standardisierungen, weil es eben keine „bessere“ Möglichkeit der Prozessierung von Problemen gibt.

1.2 Rationale Entscheidung unter Unsicherheit

Die Begriffe Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit spielen im modernen wissenschaftlichen Diskurs erstmals in einer konzeptionellen Erweiterung der neoklassischen Entscheidungstheorie eine systematische Rolle: Meistens werden Entscheidungen – bewusst oder unbewusst – unter Unsicherheit getroffen. Unsicherheit ist schlichtweg als die Absenz von Sicherheit definiert, ein Umstand, der auf die meisten Entscheidungssituationen zutrifft: Unsicherheit bei Entscheidungen besteht dann, wenn nicht uneingeschränkt bekannt ist, welche aller möglichen Umweltsituationen tatsächlich eintreten wird, welche Auswirkungen die Umsetzung einer bestimmten Wahlalternative also haben wird. Man differenziert hierbei zwischen Entscheidung unter Risiko und Entscheidung unter Ungewissheit (vgl. Schimank 2005, S. 187; Keiner 2005, S. 158 f.). Ersteres bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeitsverteilung über alle eventuell eintretenden Umweltsituationen bekannt ist, letzteres bedeutet, dass die möglicherweise eintretenden Umweltsituationen, jedoch nicht deren Wahrscheinlichkeiten bekannt sind.⁷ Da sowohl im Fall einer Entscheidung unter Risiko als auch einer Entscheidung unter Ungewissheit die Menge aller möglicherweise eintretenden Umweltsituationen bekannt ist, lässt die erste Variante eine Berechnung, die zweite Variante zumindest noch eine Schätzung der Erwartungswerte grundsätzlich zu.⁸ Einzig für den Fall, dass die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung nicht bekannt sind, ist die Berechnung eines Nutzenerwartungswertes nicht mehr möglich – eine Situation, die die klassische Entscheidungstheorie bezeichnenderweise gar nicht mehr begrifflich zu fassen sucht.

Eine spezifische theoretische Erweiterung stellt die Spieltheorie dar. Die klassische Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit individuellen Entscheidungen und blendet die kollektive Ebene, bzw. die soziale Komponente aus (vgl. Riek 2006a). An diesem Punkt setzt die Spieltheorie an, die ursprünglich ein Teilgebiet der Mathematik bezeichnet, jedoch in Theorien ökonomischen Verhaltens und auch sehr stark in den Sozialwissenschaften (bspw. Rational Choice Theorie) etabliert ist.⁹ Auch sie setzt an dem Menschenbild des homo oeconomicus an, im Unterschied zur Entscheidungstheorie beschäftigt sich die Spieltheorie jedoch mit (Konflikt-)Situationen, in denen der Erfolg des eigenen Entscheidungshandelns auch von demjenigen anderer Akteure abhängt. Um eine rationale Entscheidung treffen zu können – um also den größtmöglichen Nutzen aus einer Entscheidung zu ziehen – muss ein Akteur die

⁷ Für eine mathematische Darstellung von Entscheidung unter Sicherheit, Unsicherheit und Risiko siehe Szyperski / Winand 1974, S. 52 ff.

⁸ Für Entscheidungen unter Ungewissheit wurden verschiedene Rationalitätskriterien entworfen, wie beispielsweise die Minimax- oder Maximax-Regel (vgl. Behrens 1980, S. 42).

⁹ Im Folgenden spielen nur diese fachspezifischen Anwendungen der Spieltheorie eine Rolle. Die Erläuterung ihrer ursprünglichen mathematischen Inhalte würde den Rahmen der Ausführungen überschreiten. Nur so viel: Je nach Anzahl der Spieler, Informiertheit der Spieler, (Un-)Endlichkeit des Spiels und Exklusions- bzw. Rivalitätsgrad des „zu erspielenden“ Gutes können die Spielarten variieren. Die Spieltheorie geht von eindeutigen Spielregeln, rationalem Handeln der Spieler in Hinblick auf eine eindeutige Nutzenfunktion und einer klaren Regelung des Zugriffs auf Informationen aus.

relevanten Entscheidungen anderer Akteure in seine Erwartungswertberechnungen mit einbeziehen.

Das wohl berühmteste Beispiel einer spieltheoretischen Konfliktsituation ist das sogenannte Gefangenendilemmaspiel (prisoner's dilemma game): Zwei Komplizen werden verhaftet und getrennt voneinander verhört. Die Frage ist, nach welcher Strategie sich die beiden verhalten sollen: gestehen oder nicht gestehen? Für den Fall, dass beide gestehen, erhalten beide eine mittlere Strafe. Für den Fall, dass nur einer gesteht, wird dieser freigelassen und der andere erhält eine hohe Strafe. Gestehen beide nicht, können beide nur mit einer niedrigen Strafe belegt werden. Die eigene Entscheidung – gestehen oder nicht gestehen – beeinflusst also die Konsequenz der Entscheidung nicht alleine, sondern die individuelle Entscheidung des „Mitspielers“ ist ebenso ausschlaggebend. Dieses Beispiel verdeutlicht die Komplexität sozialer Entscheidungssituationen anhand einer sehr simplen Konstruktion von zwei Spielern und vier möglichen individuellen Konsequenzen. In diesem besonderen Dilemma kann der einzelne Häftling keine rationale Entscheidung treffen, weil ihm Informationen über seine Umwelt – das Handeln seines Komplizen – fehlen; das Gefangenendilemma ist letzten Endes auf der Basis purer neoklassischer Rationalitätsvorstellungen nicht lösbar.

1.3 Konstituierende Momente von Unsicherheit und Beherrschung

Die neoklassischen Prämissen des homo oeconomicus und einer stabilen und transparenten Umwelt generieren Entscheidungssicherheit. Auch die thematischen Erweiterungen um Aspekte der Unsicherheit (Risiko und Ungewissheit) bleiben dem Menschenbild des homo oeconomicus verhaftet. Die perfekte Entscheidung bleibt dem Akteur nicht deswegen verwehrt, weil er nun seinen Nutzen nicht mehr maximieren möchte oder seine Präferenzordnungen instabil werden, sondern weil die Umwelt die nötigen Informationen über die Auftretenswahrscheinlichkeit von entscheidungsbedingten Umweltzuständen nicht mehr bereit hält – wäre dies der Fall, wäre der homo oeconomicus auch in der Lage, die Informationen zu Gunsten einer perfekt rationalen Entscheidung zu verwerten.

Die Ursache von Unsicherheit liegt in dieser Betrachtungsweise also nicht im Menschenbild (welches stabil bleibt), sondern ist in der Veränderung der theoretischen Beschreibung der Umwelt begründet: Intransparenz und Komplexität – zwei Aspekte, die nicht zwangsläufig aber durchaus häufig miteinander korrelieren – zwingen den nutzenmaximierenden Menschen dazu, seine Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen: Das Marktgeschehen ist zu komplex, als dass ein Unternehmer alle relevanten Informationen sammeln könnte; Die Gefängnisinsassen können nicht miteinander Kontakt aufnehmen, um sich gegenseitig über die jeweils präferierte Strategie bei ihrer Aussage zu informieren. Selbst unter unsicheren Bedingungen bleibt der homo oeconomicus jedoch seinem Wesen treu und ist bestrebt die Nutzenmaximierung qua Rationalitätskalkül weiterhin zu verfolgen: riskante Entscheidungen werden mit Rückgriff auf Wahrscheinlichkeitsverteilungen durchdacht, ungewisse Situationen werden vermittels stochastischer Schätzwerte diagnostiziert.

Die neoklassische Entscheidungstheorie und – expliziter – deren spieltheoretische Erweiterung sind dem methodologischen Individualismus verhaftet.¹⁰ Die Spieltheorie konstruiert die soziale Ebene über das Individuum als Ausgangspunkt. Indem die Wechselwirkungen der individuellen Entscheidungen untersucht werden, wird die Struktur der sozialen Situation ergründet. Die Umweltbedingungen erlauben dem Individuum entweder objektive Informationen zu sammeln oder eben nicht. Die jeweils individuellen Entscheidungen sind unmittelbar an den Informationen aus der unsicheren Umwelt orientiert: in der neoklassischen Entscheidungstheorie ist hiermit zumeist der „Markt“ gemeint, in der Spieltheorie ist die Umwelt durch die Entscheidungen zusätzlicher Akteure repräsentiert. Inwiefern Organisationen (bspw. Unternehmen) in der Lage sind, Transparenz zu erzeugen oder Komplexität zu verringern, sie also eine systematische Rolle in der Vermittlung zwischen Individuum und Umwelt spielen, wird hierbei zunächst nicht analysiert.¹¹ Der Umgang mit Unsicherheit obliegt somit unmittelbar dem entscheidenden Individuum.

1.4 Rationale Entscheidung zur Minimierung von Unsicherheit

Inwiefern erscheint es nun gerechtfertigt, das Entscheidungsparadigma der Neoklassik als Theorie der Beherrschung von Unsicherheit zu begreifen? In der ursprünglichen Konzeption macht die Frage nach dem Umgang mit Unsicherheit zunächst keinen Sinn: zum einen verfügt der homo oeconomicus über alle Wesenmerkmale, die eine perfekt rationale Entscheidung ermöglichen, zum anderen stellt die Beschaffenheit der Umwelt dem Entscheider alle Informationen zur Verfügung, die er benötigt, so dass Unsicherheit ausgeschlossen ist. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Theorie wurde diese jedoch um die Aspekte von Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit dergestalt erweitert, dass der rational entscheidende Mensch unsicheren Umweltbedingungen gegenübergestellt ist. Die theoretisch stringente Antwort hierauf lautet „Berechnung von Wahrscheinlichkeiten“ bzw. „Prozessierung anhand von Schätzwerten“. Diese Wahrscheinlichkeiten bzw. Schätzwerte werden wiederum als objektive Größen (gleich objektiven Informationen!) gesetzt, anhand derer Unsicherheit objektiv berechnet und zweckrational minimiert werden kann – graduell in Abhängigkeit der jeweils vorhandenen Informationen –, so dass der individuelle Nutzen weiterhin maximierbar ist.

Dieses starke Moment der Beherrschung, im Sinne einer Minimierung von Unsicherheit soll natürlich nicht darüber hinweg täuschen, dass hier auch Aspekte der Ohnmacht im Umgang mit Unsicherheit prinzipiell zu finden sind und zwar in dem Moment, in dem die möglichen

¹⁰ Zur konkreteren Bestimmung des methodologischen Individualismus, seiner konstituierenden Elemente und Abgrenzung zu anderen theoretischen Erklärungsmustern sozialer Prozesse und gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen siehe Esser 1999, S. 543 ff.

¹¹ Die obigen Ausführungen zur Praxistauglichkeit der neoklassischen Entscheidungstheorie (siehe A, Kap. 1.1) zogen die Unternehmensorganisation und deren unsichere Umwelt lediglich als Beispiel heran. Fragen der Organisation und ihrer Funktionalität zur rationalen Entscheidungsfindung sind der neoklassischen Entscheidungstheorie aber nicht immanent.

Konsequenzen einer Entscheidung nicht bekannt sind: es können dann weder Berechnungen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten noch über Schätzwerte angestellt werden. Die klassische Entscheidungstheorie vermeidet dieses Dilemma, indem sie den Bereich des „Nichtwissens“ per definitionem nicht betrachtet. Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen sind gewusste Größen und somit berechenbar, zu ungewussten bzw. unbekanntem Alternativen bietet die Theorie keinen systematischen Zugang. Dies liegt zum einen daran, dass sie keine Systematik des Sammelns von Informationen bereit hält (auf welche Weise generiert oder erfährt das Individuum die Informationen aus seiner Umwelt?) und zum anderen, dass die Grenzen der Informationsbeschaffung (Intransparenz und Komplexität) zugleich die Grenzen der theoretischen Erklärungskraft bezeichnen.

In beiden Aspekten entwickeln die nachfolgend erörterten Konzepte der bounded rationality und des Inkrementalismus weitergehende Perspektiven.

2. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie: Theorien begrenzter Rationalität

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie ist kein geschlossenes theoretisches Konstrukt. Sie beinhaltet verschiedene theoretische Ansätze und Perspektiven zur Erklärung empirisch beobachtbaren Entscheidungsverhaltens – wodurch auch die Interdisziplinarität der Entscheidungsforschung konzeptuell deutlich wird: Politische, ökonomische, psychologische, soziologische, betriebswirtschaftliche und auch computerwissenschaftliche Fragestellungen und Forschungen vereinen sich unter diesem Label. Wobei besonders hervorzuheben ist, dass die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsforschung sich explizit mit dem Verhalten in Organisationen auseinandersetzt, hauptsächlich mit solchen aus den Bereichen der Politik und Wirtschaft. Daher wird die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auch als ein Bestandteil der Organisationsforschung betrachtet, bzw. in einschlägigen Lehrbüchern als Grundwissen der Organisationstheorie vermittelt (vgl. Kieser 1999; Neuberger 1989; Schreyögg 2003).¹²

Die Bezeichnung „verhaltenswissenschaftlich“ wird in mehrerlei Hinsicht begründet (vgl. Neuberger 1989, S. 225 ff.): Barnard entwickelt in seinem grundlegenden Text zur Organisationstheorie (1970) die Perspektive von der Organisation als Handlungssystem, das sich durch Handlungen¹³ konstituiert und seinen Bestand sichert. Zum anderen begreift die

¹² Im Zuge dessen wird gleichzeitig die präskriptive Entscheidungstheorie als kontextlos „entlarvt“: Die normativen Vorstellungen über optimale Entscheidungsfindung ignorieren die organisatorische Eingebundenheit von Entscheidungsprozessen (vgl. Schreyögg 2003, S. 425).

¹³ Aus der diesbezüglichen Literatur wird ein differenziertes Verständnis von „Handlung“ und „Verhalten“ nicht deutlich. Dies mag darin begründet sein, dass die Vertreter der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie – vor allem Simon und March – ihre wissenschaftlichen Wurzeln im Behaviorismus haben – einer psychologischen Forschungstradition innerhalb derer eine Unterscheidung von Handlung und Verhalten wenig Sinn macht. „Behavior“ wird im Allgemeinen mit „Verhalten“ übersetzt.

verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie Organisationen nicht als statische Elemente, sondern legt ihr Augenmerk auf die Prozesshaftigkeit des „Organisiert-Seins“ (Neuberger 1989, S. 228). Dies, zusammen betrachtet mit der empirischen Erkenntnis, dass Ziele und Präferenzen inkonsistent, Informationen unvollständig, Alternativen und deren Konsequenzen unsicher und Entscheidungsregeln zumeist uneindeutig sind, wirft unweigerlich die Frage auf, wie die Organisationsmitglieder konkret handeln, bzw. sich angesichts uneindeutiger Handlungszusammenhänge verhalten. „Menschliches Verhalten (Handeln) [ist, J.N.] durch Widersprüchlichkeit, Unbestimmtheit, Kontext- und Zeitabhängigkeit gekennzeichnet und damit nicht bruchlos in die stimmige Systematik konsequent rationaler Entwürfe einzupassen“ (Neuberger 1989, S. 230), gleichzeitig handeln Menschen in Organisationen dennoch *intendiert rational* und erschaffen durch ihr Handeln die Organisation als kulturelles Artefakt.

Die Organisationstheorie fragt danach, wie Organisationen angesichts einer komplexen und veränderlichen Umwelt ihren Bestand sichern; mit Hilfe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie beantwortet sie diese Frage nicht anhand einer präskriptiven Entscheidungslogik, sondern anhand der empirischen Betrachtung menschlichen Entscheidungsverhaltens (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 133).

Im Folgenden werden grundlegende theoretische Konzepte vorgestellt, die sich explizit von dem präskriptiv-normativen Entscheidungsmodell der Neoklassik abheben, indem sie dessen Rationalitätsbegriff hinterfragen. Diese Konzepte sind in der Entscheidungstheorie jeweils auf große Resonanz gestoßen und gelten als Ausgangspunkt für den größten Teil der neueren Entscheidungsforschung.

2.1 Theorie begrenzter Rationalität – bounded rationality

Das Konzept der bounded rationality ist grundlegend in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem neoklassischen Entscheidungsmodell und dessen Rationalitätsannahmen. Von Simon in Anlehnung an Barnard entwickelt, dient dieses Konzept auch in der aktuellen wissenschaftlichen Debatte als Hintergrundfolie zur Betrachtung von Entscheidungsfindung unter Unsicherheit und deren empirischer Analyse.

Simon hat sich als Sozialwissenschaftler auf politologische und wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen konzentriert und hier vor allem die Entscheidungsfindung in (Verwaltungs-) Organisationen untersucht. Im Rahmen seiner Forschungen hat er sich eingehend mit der Computersimulation von Entscheidungsprozessen befasst.¹⁴ Desweiteren sind kognitionspsychologische Aspekte der Informationsverarbeitung ein Ausgangspunkt seiner Arbeiten.

¹⁴ Die Simulation von Schachspielen ist mittlerweile klassisch geworden.

Simon konstatiert, dass die Prämissen der präskriptiv-normativen Entscheidungstheorie auf reale Entscheidungssituationen so gut wie nie angewandt werden können. Dies liegt hauptsächlich in drei Aspekten begründet (Simon 1982b, S. 410 f., S. 416): Zum einen herrscht über die tatsächlichen Konsequenzen verschiedener Handlungsalternativen prinzipiell Unsicherheit. Zum anderen ist das zur Verfügung stehende Alternativenset – wenn überhaupt ex ante vorhanden – zunächst immer unvollständig. Das bedeutet, dass der Entscheider im ersten Schritt immer damit beschäftigt ist, nach relevanten Alternativen zu suchen. Zum dritten verhindert die schon in den beiden vorherigen Aspekten angelegte Komplexität der Entscheidungssituation im besonderen und der Umwelt im allgemeinen, dass ein Individuum alle relevanten Größen zur Ermittlung der besten Entscheidungsalternative identifizieren und im Sinne der Nutzenmaximierung jeweils individuell be- und miteinander verrechnen kann.¹⁵

2.1.1 Satisficing und Anspruchsniveau

Simon fragt nun danach, wie Individuen unter Unsicherheit entscheiden können und antwortet darauf mit den zwei zentralen Elementen seiner Entscheidungstheorie: Individuen suchen nicht nach optimalen, sondern nach *befriedigenden* Wahlen (satisficing) und sie tun dies unter Bezug auf das je situativ und subjektiv geltende *Anspruchsniveau* (aspiration level). Das Anspruchsniveau kann hierbei als eine Stop-Regel begriffen werden: Der Entscheider hört dann auf, nach weiteren Alternativen zu suchen, wenn er eine entdeckt hat, die er als zufriedenstellend erachtet (Simon 1982b, S. 413 f.).¹⁶

Satisficing (die Suche nach der ersten befriedigenden Alternative) wird in der Literatur häufig als Kontrapunkt zu *optimizing* (die Suche nach der besten Alternative) gehandelt. Simon selbst macht jedoch deutlich, dass diese Differenz seiner Meinung nach nicht ganz trennscharf ist (ebd., S. 417 f.): Indem die Beschreibung der realen Welt auf einen Komplexitätsgrad runter gebrochen wird, den der Entscheider erfassen kann, kann auch im Angesicht begrenzter Rationalität Optimierung betrieben werden. Der Entscheider fahndet dann nach der annäherungsweise besten und nicht nach der ersten befriedigenden Alternative.¹⁷ Welche dieser Entscheidungsstrategien zu einer qualitativ hochwertigeren Entscheidung führt ist

¹⁵ An anderer Stelle geht Simon noch detaillierter auf diesen letzten Punkt ein: Für den – von Simon vor allem in der Administration häufig beobachteten – Fall, dass Alternativen so heterogen sind, dass sie nicht sinnvoll miteinander verglichen werden können, steht dem Entscheider keine konsistente Nutzenfunktion zur Kostenkalkulation zur Verfügung (Simon 1982d [1979], S. 482).

¹⁶ Dies impliziert, dass es – zumindest theoretisch – immer eine zufriedenstellende Alternative gibt!

¹⁷ In diesem Sinne kann der normativ-präskriptiven Entscheidungstheorie unterstellt werden, dass sie im Grunde selbst satisficing betreibt: Die Komplexität der realen Welt wird mit dem Menschenbild des homo oeconomicus und den vereinfachenden Annahmen über vollständige Information soweit heruntergebrochen, bis sie entsprechend des eigenen Anspruchsniveaus (Rationalität) erfasst werden kann (Simon 1982b, S. 420). Daher unterstellt Schimank (2005, S. 276) der Theorie und den Unternehmen, die sich an dementsprechenden betriebswirtschaftlichen Kalkülen orientieren „Modellplatonismus“. In dieselbe Stoßrichtung zielt Simon, wenn er ein Argument der klassischen Entscheidungstheorie erörtert: sie sei nach Meinung ihrer Vertreter noch in keiner relevanten Hinsicht widerlegt worden und daher zur Analyse von Entscheidungssituationen praktikabel. Die Orientierung an Falsifizierungsmaßstäben ist jedoch nichts anderes als satisficing (Simon 1982d, S. 475 f.).

dabei zunächst vollkommen offen und ergibt sich rein aus der Entscheidungssituation selbst.¹⁸

Mit der Konzeptualisierung des Anspruchsniveaus trägt Simon dem – aus neoklassischer Sicht als Problem zu bezeichnenden – Umstand Rechnung, dass Individuen ihre Präferenzordnungen durchaus wechseln können: das individuelle Anspruchsniveau unterliegt nicht zufälligen, sondern in erster Linie psychologisch begründeten Schwankungen (vgl. Simon 1982d [1979], S. 484), die in einer subjektiven Definition der Situation resultieren.

Satisficing, Anspruchsniveau und subjektive Definition der Situation werden von Simon als Entscheidungsregeln begriffen, die es Individuen erlauben, zwar nur begrenzt rationale, aber dennoch vernünftige und intelligente Entscheidungen zu treffen (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 141).

2.1.2 Konstituierende Momente von Unsicherheit

Wie bereits angesprochen, verortet die neoklassische Entscheidungstheorie die Ursachen von Unsicherheit in der Umwelt des Entscheiders (siehe A, Kap. 1.3). In Simons Argumentation ergibt sich die begrenzte Rationalität in Entscheidungssituationen jedoch letztendlich daraus, dass der menschliche Akteur nicht über die kognitiven Fähigkeiten verfügt, seine unsichere und komplexe Umwelt vollständig zu erfassen. Mit dieser Verortung der begrenzten Rationalität innerhalb des Akteurs grenzt sich Simon aktiv zu den klassischen Theorien der Unternehmung und der rationalen Wahl ab, die die Bedingungen und Beschränkungen der maximierenden Entscheidungsfindung – wenn überhaupt – ausschließlich in der Umwelt des an sich rationalen Akteurs verorten (Simon 1982b, S. 409).

Simon propagiert ein Menschenbild, welches sich in spezifischer Weise von dem des homo oeconomicus unterscheidet: Wo der homo oeconomicus stabile Wesenszüge aufzeigt – eindeutige Ziele und Präferenzordnungen – ist das Menschenbild des Simonschen Ansatzes „wankelmütig“, beispielsweise wenn intrapersonelle Zielkonflikte¹⁹ auftreten (ebd., S. 408) oder das individuelle Anspruchsniveau sich verändert (Simon 1982d, S. 484). Wo dem homo oeconomicus ein gegebenes und umfassendes Alternativenset ebenso bekannt ist, wie die jeweiligen Konsequenzen der alternativen Wahlen, muss der Mensch unter Bedingungen der begrenzten Rationalität mittels satisficing und Anspruchsniveau erst mal nach Alternativen und deren Konsequenzen suchen (Simon 1982b, S. 410, S. 415). Gemäß den Annahmen einer bounded rationality ist ein individueller Entscheider niemals perfekt informiert – weder

¹⁸ Hiermit soll allerdings nicht darüber hinweg getäuscht werden, dass sich bei Simon immer wieder zumindest implizite Hinweise für eine Hierarchisierung von begrenzter Rationalität und umfassender Rationalität zugunsten der letzteren finden – bspw. in seinen Aussagen zu prozeduraler und substantieller Rationalität (Simon 1982c, S. 427) oder in Überlegungen zu Entscheidungsfindung in Organisationen, die – seiner Meinung nach – aufgrund der gesteigerten Informationsverarbeitungskapazitäten der individuellen Entscheidungsfindung strukturell überlegen ist (siehe A, Kap.2.1.3).

¹⁹ Zur Erklärung zieht Simon die Theorie der kognitiven Dissonanz heran (Simon 1982b, S. 408).

über seine eigenen Interessenordnungen und Ziele noch über die Umwelt. Dies liegt nicht in erster Linie an einer zu komplexen Umwelt, sondern an den „limitations of the actor himself as an information processor“ (ebd, S. 409).

An anderer Stelle beschreibt Simon dieselbe theoretische Differenz mit Hilfe des Rationalitätsbegriffs. Substantiell rational ist ein Verhalten (bzw. eine Entscheidung) dann, wenn es dem Erreichen eines Ziels unter gegebenen äußeren Bedingungen oder Beschränkungen angemessen ist. Die Rationalität der Entscheidung hängt hier also nur hinsichtlich der Ziele vom Akteur selber ab. Sind diese gegeben, ist das rationale Verhalten vollkommen von den Umweltmerkmalen determiniert: „Given the goal [...], there are no two ways about it – there is only one substantively rational solution.“ (Simon 1982c, S. 426) Die Rationalität des Handlungsmodus in ökonomistischen Theorien ist also allein eine substantielle Rationalität.²⁰ Als Gegenbegriff – oder Ergänzungsbegriff – der substantiellen oder auch objektiven Rationalität hält Simon den Ausdruck subjektive oder begrenzte Rationalität dann für angemessen, wenn Rationalitätsbeschränkungen nicht in objektiven Eigenschaften der externen Umwelt, sondern in subjektiven Eigenschaften des wählenden Organismus verwurzelt sind (Simon 1982a, S. 405).

2.1.3 Entscheidungsfindung in Organisationen

Im analytischen Anschluss an die Frage nach der individuellen Entscheidungsfindung konzentriert sich Simon auf die Entscheidungsfindung in Organisationen. Er schreibt Organisationen eine hohe Funktionalität im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit zu: Sie sind Maschinerien zur Bewältigung der Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten, indem sie die Entscheidungsfindung unter Spezialisten aufsplitten und deren Arbeit durch Kommunikationsstrukturen und Autoritätsbeziehungen koordinieren (Simon 1982d, S. 482).

Berger und Bernhard-Mehlich (1999, S. 139) machen in diesem Zusammenhang mit ihren Ausführungen zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie implizit auf ein Strukturmerkmal von Unternehmungen aufmerksam: Abgesehen von ausgewiesenen Routineproblemen und -entscheidungen kann die Organisation nicht über die notwendigen Detailkenntnisse zur vollständigen Erfassung von Entscheidungssituationen verfügen; diese Kenntnisse liegen bei den ihr untergebenen Spezialisten. Vorgesetzte sind also in den meisten Situationen darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter selber Entscheidungsprämissen setzen, um Situationen angemessen zu bewältigen.²¹

²⁰ Simon macht an anderer Stelle deutlich, dass eine wirkliche Erklärung bzw. theoretische Analyse des menschlichen Entscheidens – in komplexen Situationen – immer beides bedarf: einer Theorie über den Prozess des Entscheidens (procedural rationality) ebenso wie einer Theorie über die Anforderungen der gestellten Aufgabe (substantive rationality) (Simon 1990, S. 11).

²¹ Diese Argumentation ist mittlerweile in der Begründung dezentralisierter Arbeitsformen, wie beispielsweise Gruppen- und Projektarbeit, klassisch geworden.

Gleichzeitig und quasi zur Aufrechterhaltung und Optimierung der Entscheidungsfähigkeit reduzieren Organisationen Komplexität, indem sie arbeitsteilige Strukturen und standardisierte Verfahren einführen, Herrschafts- und Hierarchiegefüge konstruieren und Kommunikationswege festlegen. Diese Merkmale einer Unternehmensorganisation fungieren als Orientierungspunkte für den Entscheider. „Sie grenzen seinen Horizont und seine Handlungsmöglichkeiten ein und erlauben ihm dadurch, innerhalb dieser Grenzen rationale Entscheidungen zu fällen“ (ebd., S. 164).

Doch nicht nur in Bezug auf konkrete Entscheidungssituationen dezimieren organisationsale Strukturen Unsicherheit. Die Frage, warum der Großteil von Arbeit in modernen Gesellschaften in großen, hierarchisch strukturierten Organisationen geleistet wird, beantwortet Simon übergreifend mit einer These zum Beschäftigungsvertrag (Simon 1982d, S. 483): Beschäftigte sind die grundlegende Ressource eines Unternehmens bzw. eines Arbeitgebers. Dadurch, dass die Arbeitskraft der Beschäftigten per Vertrag dauerhaft an das Unternehmen gebunden ist, kann der Arbeitgeber „flexibel“ auf sie zugreifen und für seine spezifischen Zwecke einsetzen:²² „Under conditions of uncertainty it is advantageous to hold resources in liquid, flexible form“ (ebd., S. 483). Es ist unmöglich a priori festzulegen, welche Probleme eine Organisation zukünftig bewältigen muss und welche Aufgaben im Einzelnen hierzu von den Beschäftigten geleistet werden müssen. Die dauerhafte Bindung der Mitglieder an eine Organisation gewährleistet, dass die konkrete Bestimmung der einzelnen Aufgaben der Mitglieder sozusagen im Nachhinein erfolgen kann.

Simon relativiert seine Aussagen zur Funktionalität von Unternehmensorganisationen insofern er darauf hinweist, dass die Mechanismen zum Umgang mit Unsicherheit und Komplexität Entscheidungen in Organisationen lediglich vereinfachen. Letztendlich können sie Unsicherheiten nicht auflösen und sie erschaffen außerdem nicht selten neue Probleme und Widersprüche: March und Simon benennen beispielsweise das Problem, dass die relativ eindeutige Arbeitsteilung wiederum Interdependenzen zwischen den Bereichen schafft oder je nach Organisationsform auf Kooperationen angewiesen ist, die zu Interabteilungskonflikten führen können (March, Simon 1958, S. 41 f. S. 121 ff.). In Konsequenz stellt Simon fest, dass spezifische Entscheidungsprozesse sowohl zwischen als auch innerhalb von Organisationen immer wieder stark variieren – ein Phänomen, zu dessen finaler Erklärung er sich nicht imstande sieht (Simon 1982d, S. 489).

²² Der Arbeitsvertrag regelt den tatsächlichen Einsatz von Arbeitskraft nie en detail, sondern die tatsächlichen Inhalte der Tätigkeit werden immer erst nach Abschluss des Arbeitsvertrages – also im Prozess der Arbeit selber – ersichtlich.

2.1.4 Intendiert rationale Entscheidungsfindung zur Beherrschung von Unsicherheit in Organisationen

Die Frage, ob das Konzept der bounded rationality auf dem Spannungsfeld von Beherrschung, Ohnmacht und Bewältigung von Unsicherheit letztlich in die Nähe des „Beherrschungs-Szenarios“ gerückt werden sollte, ist nicht ohne weiteres zu beantworten (und kann durchaus kontrovers diskutiert werden!). Unter der besonderen Perspektive der vorliegenden theoretischen Erörterung liegt diese Einordnung jedoch nahe.

Mit dem theoretischen Konzept von satisficing und Anspruchsniveau ist eine logische Strategie für die Suche nach Wahlalternativen bezeichnet. Es handelt sich um ein heuristisches Prozessmodell, welches in deutlichem Gegensatz zu den gesetzmäßigen Annahmen des neoklassischen Entscheidungsmodells steht.²³

Allerdings wechselt Simon in seinen Ausführungen zur Funktionalität von Organisationen sozusagen den Entscheidungsmodus: Wo auf der individuellen Ebene die begrenzten Fähigkeiten des menschlichen Gehirns zu Strategien des satisficing führen, gleichen auf der kollektiven Ebene die organisationalen Strukturen das „Defizit“ so weit als möglich aus; Organisationen versuchen so weit als möglich Entscheidungen optimal zu prozessieren. Auch der einschränkende Hinweis darauf, dass auch in Organisationen niemals optimale Entscheidungen getroffen werden können, ändert nichts daran, dass Organisationen kein satisficing betreiben, sondern optimizing anstreben!

Selbstverständlich läuft die Argumentation an dieser Stelle Gefahr, sich endlos zu reproduzieren: Organisationen können keine optimalen Entscheidungen treffen, sie streben das Optimum lediglich an, geben sich aber zwangsläufig mit Entscheidungen unterhalb eines potentiellen Optimums zufrieden und betreiben in diesem Sinne wiederum satisficing etc. Dieses Problem der unbefriedigenden „Gegenüberstellung“ von Anspruch und Optimum beschreibt Simon selbst immer wieder und wurde bereits in A, Kap. 2.1.1 erläutert. Für die vorliegende Argumentation ist jedoch vielmehr ausschlaggebend, dass in Simons Perspektive der genuine Zweck von Organisationen stets die Bearbeitung von Komplexität ist, die Instandsetzung des einzelnen, begrenzt informierten Entscheiders zur Bearbeitung spezifischer Aufgaben in einem komplexen Problemfeld. Oder anders ausgedrückt: Der Zweck von Organisationen ist es, Momente von Komplexität und Unsicherheit für das einzelne Mitglied so weit als möglich zu minimieren und somit insgesamt zu beherrschen.

Die Einordnung des Konzepts der bounded rationality in den Bereich der Beherrschung von Unsicherheit ist durch einen weiteren Aspekt bestimmt. Indem die Suche nach Alternativen

²³ Der Ansatz von Gigerenzer (siehe C, Kap. 1), welcher in dieser Arbeit unter dem Stichwort „Bewältigung von Unsicherheit“ behandelt wird, bezieht sich in der analytischen Betrachtung von heuristischen Such- und Entscheidungsverfahren – Verfahren also, die nicht auf umfassende Informiertheit des Entscheiders, sondern auf kognitive und motorische Anpassungsfähigkeit eines begrenzt informierten Entscheiders an seine unsichere und komplexe Umwelt abzielen – sehr stark auf das Konzept der bounded rationality und dessen Implikationen.

als „begrenzt rational“ beschrieben wird, bewegt sich die Argumentation zwangsläufig – ob nun intendiert oder nicht – auf der Spannweite von „rational“ und „irrational“. Der Begriff „begrenzt rational“ impliziert eine eindeutige Wertung: begrenzt rational ist weniger bzw. nur ein Teil des prinzipiell Ganzen, des Konzepts „rational“. Wäre das menschliche Gehirn fähiger, wären perfekt rationale Entscheidungen im präskriptiv-normativen Sinn möglich, wäre Unsicherheit kein Faktum des menschlichen Daseins. Nun ist die Diskussion über Sinn und Schärfe des Begriffs der Rationalität als analytisches Konzept lange etabliert (vgl. z.B. Grunwald 2005) – in manchen theoretischen Strömungen mehr, in anderen weniger. Auch Simon selbst thematisiert in seinen Schriften an vielen Stellen unterschiedliche Konzepte von Rationalität (wie bereits oben angedeutet) und hält – für sein Konzept schlüssigerweise – an dem Begriff „bounded rationality“ fest; und somit auch implizit an der Annahme, dass Rationalität der Dreh- und Angelpunkt der Bestimmung der Qualität einer Entscheidung ist, wodurch wiederum die Perspektive auf Organisationen als Maschinerien zur Beherrschung von Unsicherheit gerechtfertigt ist. Eben diese Annahme über bessere oder schlechtere Qualität einer Entscheidung, diese implizite Feststellung des Spannungsfeldes rational – irrational ist jedoch für später zu behandelnde theoretische und empirische Ansätze zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit nicht mehr zentral – Ansätze, die im Rahmen dieser Untersuchung dem „Bewältigungs-Szenario“ zugeschrieben werden (siehe C).

2.2 Inkrementalismus

Der Inkrementalismus wird in der einschlägigen Literatur nicht eindeutig den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien zugeordnet. Dies mag daran liegen, dass der Politologe und Ökonom Lindblom als der wohl prominenteste Vertreter der inkrementalistischen Perspektive seine Studien und Aussagen auf den Bereich politischer Entscheidungen, Akteure und Institutionen ausrichtete – wohingegen die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in dem konkreten Kontext der Organisation heimisch ist.²⁴ Dennoch soll hier der Inkrementalismus aus mehreren Gründen dem Konzept der bounded rationality zur Seite gestellt werden: Auch der Inkrementalismus geht von einer nur begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Entscheiders aus und fragt außerdem ebenfalls danach, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden, nicht wie sie getroffen werden sollten. Darüber hinaus ähneln sich die Konzepte der bounded rationality und des Inkrementalismus, da sie sich in Teilen entsprechen (Lindblom 1979, S. 519). Beispielsweise folgen die Suche nach Alternativen bei Simon und die Suche nach potentiellen Problemlösungen bei Lindblom denselben Prinzipien (vgl. Simon 1982b, S. 419). Lindblom selbst rekuriert in sei-

²⁴ Auch Simon forschte, ebenso wie Lindblom, sehr viel in öffentlichen Verwaltungen, welche er eben nicht als spezifische Institutionen eines politischen Systems, sondern als Organisationen betrachtete. Gleichwohl macht er eine wichtige Unterscheidung: Private Organisationen können Entscheidungsprobleme sehr viel unkomplizierter lösen als öffentliche Organisationen, welche ihre Entscheidungen immer „im Hinblick auf ein umfassendes System von öffentlichen oder gemeinschaftlichen Werten“ (Simon 1981, S. 106) treffen müssen – ein Umstand, der auch in der Theoriekonzeption Lindbloms deutlich wird.

nen Ausführungen auf die Annahmen von Simon und March und verwendet sie u. a. als Ausgangspunkt seiner Argumentation (vgl. Lindblom 1959; Lindblom 1979). Dementsprechend werden die beiden Konzepte in der neueren Literatur miteinander verknüpft bzw. eng aufeinander bezogen (vgl. Scharpf, Mohr 1994; Schimank 2005).

Lindblom unterscheidet in seinen Ausführungen zum inkrementellen Entscheiden in der Politik zwischen zwei grundsätzlichen Methoden zur Entscheidungsfindung, der „root method“ und der „branch method“ (Lindblom 1959, S. 80 f.). Mit der root method ist der rationalumfassende Entscheidungsprozess der neoklassischen Entscheidungstheorie gemeint. Er ist nur bei Problemen anwendbar, die auf einem relativ niedrigen Komplexitätslevel angesiedelt sind, also eine geringe Zahl an Wahlalternativen und einfache Bewertungsmöglichkeiten aufweisen. Darüber hinaus stellt diese Methode für Lindblom keine wirkliche Alternative zur branch method dar. Die branch method beschreibt Lindblom als sukzessive, limitierte Vergleiche zwischen Entscheidungsalternativen, womit das grundlegende Versuch-und-Irrtum Prinzip des Inkrementalismus angesprochen ist: Die Richtigkeit bzw. die tatsächlichen Effekte einer Entscheidung können immer nur nach der praktischen Umsetzung dieser erfahren werden. Eine falsche Entscheidung kann dann revidiert, bzw. durch eine dementsprechend erneute Entscheidung relativiert werden.

Lindblom untersucht die Entscheidungsfindung von Verwaltungsbeamten und stellt fest, dass es sich hierbei zumeist um komplexe Problemlagen handelt, bei denen die Zielsetzung unklar und die verschiedenen Bewertungsperspektiven uneindeutig sind. Es handelt sich aber nicht um etwa ganz besonders problematische oder „verzwickte“ politische Entscheidungen, vielmehr trifft dieser hohe Komplexitätsgrad auf eine Mehrzahl der gewöhnlich von Verwaltungsbeamten zu entscheidenden Sachverhalte zu. Meist betreffen diese Sachverhalte unterschiedliche Akteursgruppen – neben den Beamten selber vor allem Bürger und Abgeordnete – deren jeweilige Präferenzen und Zielsetzungen von den Beamten nicht zweifelsfrei erhoben werden können; geschweige denn, dass diese unterschiedlichen Zielsetzungen und Bewertungen in eine gemeinsame konsistente Rangordnung übersetzt werden könnten.²⁵ Zumeist müssen Verwaltungsbeamte ihre Entscheidungen ohne eindeutige Zielsetzung treffen.

²⁵ Es wurde schon weiter oben im Text angemerkt (siehe A, Kap. 2.1.2), dass das Problem inkonsistenter Präferenzordnungen bzw. Ziele nicht nur zwischen Gruppen oder Personen, sondern auch innerhalb einer Person auftreten kann. In solchen Fällen ist es für entscheidungsbefugte Verwaltungsmitarbeiter unmöglich, eindeutig zu erheben, welche Präferenzordnungen (der betroffenen Akteure) bezüglich welcher Ziele gemäß dem einfachen Mehrheitsgebot zu beachten sind. Lindblom spricht außerdem auch das Problem an, dass ein einfaches Ranking noch keine hinreichend detaillierte Darstellung ist, eine weitere Frage muss gehandhabt werden, um zu einer Entscheidung darüber gelangen zu können, wie man mit konfligierenden Werten umgeht: wieviel eines Wertes kann oder soll für wie viel eines anderen Wertes geopfert werden? Wie sollen einzelne Bewertungen oder Werte miteinander verglichen bzw. gegeneinander aufgerechnet werden, beispielsweise: Wie viel Freiheit gibt man für wie viel Zugewinn an Sicherheit auf? Solche Fragen sind schon im Rahmen des Wertesystems einer einzelnen Person nicht einfach zu beantworten, will man eine Masse an Adressaten befriedigen, steigt die Komplexität ins Unermessliche (Lindblom 1959, S. 82).

“Unable consequently to formulate the relevant values first and then choose among policies to achieve them, administrators must choose directly among alternative policies that offer different marginal combinations of values” (Lindblom 1959, S. 82). Verwaltungsbeamte konzentrieren sich bei der Entscheidung zwischen Alternativen auf „marginal or incremental values“, also Grenzwerte oder auch Gewinnwerte. Sie betrachten nur diejenigen Aspekte von Alternativen, die einen „Zugewinn“ oder zumindest einen Unterschied zwischen diesen Alternativen ausmachen.²⁶ Indem sie sich zu Gunsten eines Grenzwertes entscheiden, entscheiden sie sich direkt auch für die Umsetzung einer politischen Alternative. Die Entscheidung für einen Grenzwert ist die Entscheidung für eine politische Strategie. In diesem Sinn werden also Ziele und Mittel zu deren Erreichung, zwei Komponenten, die im Rahmen der neoklassischen Entscheidungstheorie allein schon zeitlich voneinander getrennt konzipiert sind, gleichzeitig gewählt.

2.2.1 „Watchdogs for values“ und „Mutual adjustment“

Lindblom geht mit den Annahmen Simons konform, was Ursprünge und Konsequenzen einer bounded rationality anbelangt. Daher geht auch er davon aus, dass ein Entscheider grundlegend darauf angewiesen ist, seine Entscheidungssituation und -umwelt zu simplifizieren (Lindblom 1979, S. 519). In seinen Untersuchungen ist er zu dem Ergebnis gekommen, dass überwiegend nur diejenigen alternativen politischen Strategien erwogen werden, die einen nur kleinen Unterschied zum Status Quo bedeuten. Auf diese Weise verringert sich nicht nur die Anzahl der Alternativen, gleichzeitig wird auch die Anschlussfähigkeit politischer Entscheidungen und Strategien erhöht. So werden zwar immer wieder wichtige Konsequenzen möglicher, jedoch unbeachtet gebliebener Strategien ignoriert, dieses Problem relativiert sich aber dadurch, dass unterschiedliche Akteursgruppen unterschiedliche Interessen und Perspektiven haben: Auf dem von einer politischen Behörde ignorierten Aspekt liegt das Hauptaugenmerk einer anderen Behörde. Es handelt sich hier quasi um eine thematisch-inhaltliche Arbeitsteilung, die einzelne Behörden oder Gruppen in ihren fachlichen Kompetenzen nicht überfordert und innerhalb derer jeder wichtige Wert oder jedes wichtige Interesse seine „watchdogs for values“ (Lindblom 1959, S. 85) hat. Nach Lindbloms Ansicht kann so jedes demokratische System bezüglich der Werte einer gesamten Gesellschaft viel umfassender agieren, als jedes intellektuelle Fassungsvermögen es leisten könnte.²⁷

²⁶ Wobei Lindblom das Problem unangesprochen lässt, dass sich ein „Zugewinn“ oder Unterschied auch nur durch den jeweiligen Betrachtungsstandpunkt definieren lässt, der ja je nach Akteursgruppe bzw. Adressat ein unterschiedlicher sein kann.

²⁷ Diese Argumentation steht nur bis zu einem gewissen Grad in Analogie zur derjenigen Simons, dass Organisationen aufgrund der internen Arbeitsteilung in der Lage sind, die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des einzelnen Menschen – mehr oder weniger – auszugleichen. Simon hält damit grundsätzlich an der Werthierarchie zwischen perfekter und begrenzter Rationalität fest. Lindblom hingegen wird nicht müde zu betonen, dass perfekte Rationalität ein unerreichbarer Mythos ist, dessen Prämissen selbst irrational sind (Lindblom 1959, 1979).

Keiner der Akteure betrachtet Sachverhalte umfassend, sondern nur jeweils aus seiner spezifischen Perspektive. Insofern mehrere Akteursgruppen von einem Thema betroffen sind, muss in einem „zweiten Schritt“ über das weitere Verfahren bezüglich dieser Sachverhalte verhandelt werden bzw. die spezifischen Akteursgruppen versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen – selbst wenn sie nicht in direkter Kommunikation miteinander stehen. Wichtig ist hierbei, dass in diesen direkten und indirekten Verhandlungen weniger versucht wird, den jeweils anderen mit besseren Argumenten vom eigenen Standpunkt zu überzeugen – aufgrund der bereits angesprochenen perspektivischen Divergenzen bezüglich Interessen und Werten hätten Versuche des Argumentierens wenig Sinn und würden Problemlösungen und Entscheidungsfindungen nur unnötig in die Länge ziehen. Es geht schlichtweg darum, seine eigenen Interessen unter Zuhilfenahme aller jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen durchzusetzen. Lindblom bezeichnet diesen Prozess als „mutual adjustment“²⁸ (Lindblom 1959, S. 85 f.) – übersetzbar in etwa als „wechselseitige Justierung“: die Koordinierung verschiedener Interessen, ohne dass eine zentrale, hierarchische Koordinierungsinstanz vorhanden ist (Scharpf, Mohr 1994, S. 8).

Lindblom weist deutlich darauf hin, dass der Prozess des mutual adjustments keine umfassende Betrachtung aller möglichen Perspektiven garantiert, sondern ganz im Gegenteil immer die Gefahr besteht, dass bestimmte Interessen und Wertsetzungen nicht berücksichtigt werden, weil sie einfach von keiner der relevanten politischen Akteursgruppen vertreten werden. Der Prozess der „wechselseitigen Justierung“ ist jedoch mit einem geringeren Aufwand für den einzelnen Akteur bzw. die einzelne Gruppe verbunden und gleichzeitig kann eine größere Spannbreite von öffentlichen politischen und sozialen Interessen bedient werden, als es einem nur singulären zentralen politischen Akteur oder einer politischen Gruppe möglich wäre (Lindblom 1959, S. 85 f.). Lindblom bezeichnet daher „mutual adjustment“ auch als die Intelligenz des Inkrementalismus (Lindblom 1965).

2.2.2 Inkrementelles Entscheiden

Die Untersuchungen von Lindblom haben eine heftige Debatte in den Politikwissenschaften darüber ausgelöst, wo die Vor- und Nachteile inkrementellen Entscheidens liegen bzw. ob die Praxis inkrementellen Entscheidens überhaupt gerechtfertigt ist. Rudzio (2001, S. 44) fasst diese Debatte zusammen indem er positive und negative Aspekte des Inkrementalismus benennt:

²⁸ Am einfachsten lässt sich das Prinzip des mutual adjustment am Beispiel eines demokratischen Parteiensystems veranschaulichen. Die verschiedenen Parteien vertreten verschiedene Interessen ihrer jeweiligen Wähler, agieren also als „Wachhunde“ für bestimmte Werte. Diese werden beispielsweise in Parteiprogrammen und Bundestagsdebatten artikuliert und hochgehalten. Ebenso vertreten und schützen Gewerkschaften die spezifischen Interessen ihrer Mitglieder. Die letztendlich konkreten politischen Entwicklungen einer demokratisch organisierten politischen Landschaft basieren auf den vielfältigen Prozessen der politischen Auseinandersetzung relevanter Akteure (z.B. Parteien und Gewerkschaften), die von spezifischen Machtverhältnissen geprägt sind. Den jeweiligen Interessen wird gemäß dieser Machtverhältnisse in konkreten politischen Entscheidungen und Handlungen entsprochen.

Inkrementalismus ist in jeder Hinsicht kurzfristig orientiert. Nach dem Motto „first things first“ werden latente Probleme ignoriert; sie werden erst dann wahrgenommen und bearbeitet, wenn sie manifest geworden sind. Es werden nur diejenigen Alternativen zur Problemlösung bedacht, die am naheliegendsten sind. Komplexe Probleme werden nicht in ihrem Zusammenhang gesehen, sondern es werden jeweils nur Teilaspekte unter jeweils teilspezifischen Perspektiven betrachtet und mittels kleinteiliger Lösungsschritte bearbeitet. Somit sind zum einen umfassende Lösungen ausgeschlossen, zum anderen besteht stets die Gefahr einer Entscheidungsblockade: falls die vielen kleinen Veränderungen das letztendliche Problem nicht lösen, sondern es quasi nur weiter „vertagen“ oder falls der Prozess des mutual adjustment der verschiedenen Interessengruppen stagniert, da von keiner Seite ein signifikant stärkerer Einfluss ausgeübt werden kann.

Gleichzeitig sprechen aber auch eine ganze Reihe stichhaltiger Argumente für eine große Effizienz inkrementellen Entscheidens. Zum einen bleiben einmal getroffene Entscheidungen prinzipiell revidierbar. Das Prinzip der kleinen Schritte macht es möglich, eine Entscheidung, die sich im Nachhinein als falsch erwiesen hat ohne übermäßigen Aufwand rückgängig zu machen, bzw. werden Entscheidungen nur dann umgesetzt, wenn die schlechteste aller erdenklichen Konsequenzen als grundsätzlich verkraftbar oder händelbar erachtet wird. Dieses Prinzip von Versuch-und-Irrtum ermöglicht einen Lerneffekt und somit einen gesteigerten Steuerungsvorteil. Da stets nur nach Alternativen gesucht wird, die vom aktuellen Stand der Dinge nur marginal abweichen, wird nicht nur der Suchaufwand, sondern auch der Aufwand zur Vorausschau gering gehalten.

Inkrementelles Entscheiden resultiert in einer Politik der kleinen Schritte (Lindblom 1959, S. 85; Lindblom 1979, S. 512). Kleine Veränderungen können relativ schnell implementiert und für den Fall negativer Konsequenzen auch wieder revidiert werden. Alles in allem läuft die Argumentation sowohl bei Lindblom als auch bei den Rezipienten des von ihm beschriebenen inkrementellen Entscheidungsmodells darauf hinaus, dass der Inkrementalismus von der Perfektion, von perfekt rationalen Entscheidungen weit entfernt ist, ein Anstreben dieser Perfektion aber unmöglich und deswegen selbst als irrational zu erachten ist. Es gilt vielmehr, mit den Tatsachen der Unsicherheit und Komplexität intelligent zu hantieren, das heißt, den eigenen Möglichkeiten entsprechend angemessen zu handeln (vgl. Lindblom 1979, S. 524).

Rudzio argumentiert, dass der Inkrementalismus seine Entsprechung im funktional-differenzierten Gesellschaftssystem findet und daher inkrementelles Entscheiden über den Bereich der Politik hinaus Gültigkeit besitzt und gerechtfertigt ist: „[...] dezentralisierte Entscheidungen in selbstreferentiellen Subsystemen erscheinen in komplexen Gesellschaften unverzichtbar“ (Rudzio 2001, S. 44).

2.2.3 Koordinierungsmodi in Interaktionssituationen

Wie genau laufen diese Prozesse der gegenseitigen Justierung unter Unsicherheit ab? Scharpf und Mohr versuchen diese Frage zu beantworten, indem sie zunächst zwischen non-negotiated und negotiated mutual adjustment unterscheiden. Mit *non-negotiated mutual adjustment* sind im weitesten Sinn spieltheoretische Entscheidungskonstellationen nicht-kooperativer Art²⁹ gemeint (vgl. Scharpf, Mohr 1994, S. 11 ff.). Mit *negotiated mutual adjustment* wird auf Verhandlungen und Interaktionen (z.B. in politischen Gremien, Ausschüssen, Kommissionen etc.) verwiesen. Die Autoren nennen vier relevante Modi von negotiated mutual adjustment oder auch negotiated coordination (Scharpf, Mohr 1994, S. 15 ff.). Diese Modi werden nach den thematischen Inhalten der Interaktion differenziert. Der Modus der *negativen Koordinierung* tritt bei Situationen auf, in denen verhältnismäßig wenig verhandelt werden muss: Weder Fragen einer gemeinsamen Wertproduktion noch von Verteilung müssen geklärt werden. Für den Verlauf der Interaktion ist lediglich die Zustimmung der Verhandlungspartner wichtig (Beispiel „Marktgeschehen“: Ein Produkt wird zu einem bestimmten Preis angeboten, der potentielle Käufer muss sich für oder gegen den Kauf entscheiden). Der Koordinationsmodus des *Feilschens* (bargaining) wird Situationen zugeschrieben, in denen hauptsächlich über Verteilungsaspekte, jedoch kaum über Aspekte einer gemeinsamen Wertproduktion verhandelt wird. Hierbei kommen Macht- und Verhandlungsressourcen zum Einsatz, etwa nach dem Motto: „Wir machen in dieser Hinsicht ein Eingeständnis, wenn ihr in jener Hinsicht eines macht!“ (Beispiel „Tarifverhandlungen“: Die beteiligten Interessenvertretungen verhandeln über die Verteilung des erwirtschafteten Gewinns). Bei dem Koordinationsmodus des *Problemlösens* handelt es sich um eine Interaktion, die ausschließlich von Kooperation geprägt ist. Die Akteure konzentrieren sich vorwiegend auf die gemeinsame Produktion eines Gutes, indem sie entweder jeweils spezifische Beiträge leisten oder – und dieser Aspekt ist wichtiger – gemeinsam nach neuen Lösungen für ein Produktionsproblem oder eine Produktionsaufgabe suchen. Verteilungsaspekte spielen zumeist eine untergeordnete Rolle, wenn Fragen bezüglich Teilnahme, Beiträgen und Kosten im Vorhinein geregelt wurden (Beispiel: „Joint Venture“: Die beteiligten Partnerfirmen legen vor Beginn der gemeinsamen Arbeit vertraglich fest, wer welche Leistungen erbringt und wer welche Kosten übernimmt). Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass dieser Modus der Koordinierung in Unternehmen und Organisationen allgemein oft auftaucht (Scharpf, Mohr 1994, S. 19) – öfter als es die kritische Perspektive der Neoklassik erlauben würde, die davon ausgeht, dass jeder Akteur auf Grund des Prinzips der Nutzenmaximierung permanent auf Verteilungsaspekte achtet. Den Modus der *positiven Koordinierung* schreiben Scharpf und Mohr solchen Interaktionen zu, in denen die Teilnehmer sowohl gemeinsam ein Produktions-

²⁹ Kooperative Spiele bezeichnen Konstellationen in denen die Akteure miteinander in Verbindung treten und Ziele ihrer Interaktion verhandeln können. Diese Ziele können sie dann in einem Vertrag bindend festsetzen und sich somit auf kooperatives Verhalten im Sinne der Vertragserfüllung einigen. Bei nicht-kooperativen Spielen gibt es keine direkte Interaktion (z.B. vermittelt Sprache) zwischen den Spielern und es kommt nicht zu bindenden Verträgen. Das bedeutet aber nicht, dass die einzelnen Akteure sich nicht zu kooperativem Verhalten entschließen könnten – auf Basis nutzentheoretischer Abwägungen (vgl. Rieck 1993, S. 27 ff.).

problem als auch Verteilungskonflikte lösen müssen. Dieser Modus ist in Verhandlungen relevant, in denen Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen agieren: Ihr Ziel ist es nicht nur, eine gemeinsame Lösung, Innovation, Produktentwicklung etc. zu erarbeiten, sie müssen gleichzeitig auch darauf achten, dass ihre jeweiligen Bereichsinteressen gewahrt bleiben. Dies ist „the most desirable and, at the same time, the most difficult form of coordination actually practiced in policy processes“ (ebd., S. 19). Nicht nur im Rahmen politischer Verhandlungen, auch in dezentral organisierten Wirtschaftsunternehmen wird dieser Koordinierungsmodus immer sichtbarer: Beispielsweise in projektförmig organisierten Arbeitsstrukturen müssen die beteiligten Akteure Fragen der gemeinsamen Produktion unter gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer jeweils bereichsinternen Interessen bearbeiten. Diese „doppelte Aufgabe“ wird für den Fall deutlich fraktaler Unternehmensorganisation (Profit-Center, Kunden-Lieferanten Verhältnisse im Betrieb) umso komplexer. Aufgrund der gegensätzlichen Natur der beiden Aufgaben „gemeinsame Produktion“ und „Verteilung“ scheitern solche Interaktionen nicht selten. Die Autoren betonen daher die Bedeutung von gegenseitigem Vertrauen und der Einigung auf faire Verteilungsregeln³⁰ (ebd., S. 19).

2.2.4 Konstituierende Momente von Unsicherheit

Das Konzept des inkrementellen Entscheidens verortet die Ursprünge von Unsicherheit sowohl „intern“ bezüglich des Menschenbildes als auch „extern“ bezüglich der Entscheidungsumwelt. Der inkrementelle Entscheider ist nur begrenzt informiert, er muss zunächst nach Wahlalternativen suchen und auch in seinen Kapazitäten zur Bearbeitung potentieller Informationen ist er restringiert.

Im Gegensatz zu Simons Annahmen, sind Momente der Unsicherheit jedoch auch eindeutig in der Umwelt des Entscheiders angesiedelt. Der Inkrementalismus befasst sich schwerpunktmäßig mit Entscheidungssituationen, in denen mehrere Akteure vorhanden sind (ähnlich dem spieltheoretischen Ansatz) und betrachtet somit nicht nur individuelle Entscheidungssituationen, sondern auch vor allem solche, in denen eine Entscheidung von verschiedenen Akteuren gemeinsam getroffen, oder besser ausgehandelt wird – bezeichnet durch den Prozess des mutual adjustment und die unterschiedlichen Koordinierungsmodi in Interaktionssituationen. Diese Interaktionssituationen sind grundsätzlich offen. Auch wenn die Verhandlungspartner und deren jeweilige Standpunkte bzw. Werteperspektiven bekannt sind, können die gegenseitigen konkreten Forderungen im Vorhinein nie hundertprozentig antizipiert werden. Und selbst wenn dies der Fall sein sollte, im Prozess des bargaining weiß keiner der Verhandlungspartner mit Sicherheit, auf welche – eventuell neuartigen – potentiellen Machtressourcen sich das Gegenüber jeweils beziehen wird; auch die stabilsten Machtverhältnisse sind

³⁰ Wobei dieser Hinweis tautologischen Charakter trägt: Selbstverständlich lassen sich Verteilungsaspekte klären, indem man sich auf faire Verteilungsregeln festlegt. Doch genau die Frage, wie diese Festlegung aussehen soll – was „fair“ bedeutet – steht ja mitunter im Zentrum von Verteilungskämpfen.

nicht per se unveränderlich. In diesem Sinne beschreibt die soziale Umwelt eine wesentliche Unsicherheitsquelle.

Dies kann in gleichem Maße für die natürliche Umwelt gelten. Insofern administrative oder politische Entscheidungen sich auf die natürliche Umwelt beziehen oder die Konsequenzen einer Entscheidung von Zuständen und Veränderungen der natürlichen Umwelt abhängen oder beeinflusst werden, spielen Unsicherheiten, die aus der Unvorhersagbarkeit natürlicher Umweltzustände resultieren ebenfalls eine Rolle im Prozess des inkrementellen Entscheidens.

2.2.5 Kontrolle durch „kleine Schritte“

Eine weitere theoretische Differenz ergibt sich zum Konzept der bounded rationality, wenn man der Frage nachgeht, wie im Prozess des inkrementellen Entscheidens mit Unsicherheit umgegangen wird. Wo sich bei Simon ein theoretischer „Bruch“ zwischen individuellem Entscheiden und Entscheidungsfindung in Organisationen auftut (siehe A, Kap. 2.1.4), macht der Inkrementalismus keinen prinzipiellen Unterschied zwischen Individuum und Organisation bzw. zwischen individueller und organisationaler Prozessierung von Entscheidungen.³¹

Inkrementelles Entscheiden ist immer Entscheiden in kleinteiligen Schritten: Alternativen werden in der nächsten Umgebung gesucht,³² sie werden nur bezüglich eines marginalen Unterschiedes betrachtet, ihre Umsetzung wird nur in dem Maße verfolgt, indem die denkbar schlechteste aller Konsequenzen gerade noch als erträglich oder gegebenenfalls als revidierbar gilt. Dies beschreibt Lindblom als empirische Tatsache sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene (z.B. Administration).

Das Motto des Umgangs mit Unsicherheit im Modus des inkrementellen Entscheidens lautet: Risikominimierung durch eine Strategie der kleinen Schritte. Hervorzuheben ist hierbei, dass der Überbegriff der Unsicherheit sowohl die Unterkategorien Risiko als auch Ungewissheit miteinschließt. Inkrementelles Entscheiden ist dann ein aktiver Umgang mit Risiken, wenn Kalkulationen – welcher Art auch immer – darüber angestellt werden, welche schlechteste aller (bekannt!) Konsequenzen eintreten kann und wie wiederum mit dieser umgegangen werden kann. Das Moment der Ungewissheit ist dann angesprochen, wenn nur marginale Veränderungen vorgenommen werden, um zunächst einmal auszuprobieren, welche aller möglichen Konsequenzen sich einstellen wird.

³¹ Desweiteren fokussiert Lindblom mit seinen empirischen Betrachtungen von Administrationen weniger auf deren funktionale Arbeitsteilung als Moment der Reduzierung von Komplexität für das einzelne Mitglied, sondern betont im Gegenteil die hieraus entstehenden unterschiedlichen – auch oftmals konträren – Perspektiven auf einen Entscheidungsgegenstand. Im Rahmen des Inkrementalismus erscheinen Entscheidungen in und zwischen Organisationen als Verhandlungssache, deren Verlauf letztendlich von situativen Machtverhältnissen geprägt ist.

³² Vgl. die Ausführungen von Schimank zu „simple minded search“ (Schimank 2005, S. 244 ff.).

An diesem Punkt ist die Begriffstriade Unsicherheit – Risiko – Ungewissheit sogleich erweitert: inkrementelles Entscheiden bietet einen systematischen Zugang zu bisher Ungewusstem! Und zwar in zweierlei Hinsicht: Bisher Ungewusstes kann sich zum einen – ebenso wie im Konzept der bounded rationality – mit der Suche nach Alternativen erschließen. Zum anderen – und hier bewegt sich das Konzept des Inkrementalismus über das der bounded rationality hinaus – verweist das zentrale Credo von Versuch und Irrtum auf bisher ungewusste Konsequenzen einer Entscheidung. Ein wichtiger Zweck der Strategie der marginalen Veränderung ist es, zu erfahren was eine Veränderung bewirkt, wenn man keine Vorstellung davon hat, was sie alles bewirken könnte, aber die Aussicht auf schwierige Konsequenzen so gering wie möglich halten möchte.

Intransparenz und Komplexität bezeichnen den Bereich des Nichtwissens, zu dem die neoklassische Entscheidungstheorie selbst in ihrer Erweiterung um Aspekte von Unsicherheit und Risiko, keinen analytischen Zugang bietet – Nichtwissen erscheint als unerschließbare Restkategorie. Das Konzept der bounded rationality sprengt diese perspektivische Schranke erstmals, der Inkrementalismus wiederum setzt Intransparenz und Komplexität in den Mittelpunkt der Begründung einer Prozesshaftigkeit des Entscheidens. Zwar wird sowohl in der Neoklassik als auch in der Theorie begrenzter Rationalität Entscheidung als Phasenmodell bzw. als Prozess begriffen. Das Phasenmodell des inkrementellen Entscheidens ist jedoch umfassender, indem damit vor allem auch die Abfolge mehrerer aufeinander bezogener Entscheidungen in den Blick genommen wird: Eine Entscheidung zieht systematisch weitere Entscheidungen nach sich, die auch eine Revision der vorangegangenen Entscheidung darstellen können.³³ Das Prinzip der kleinen Schritte setzt sich logisch über die einzelnen Phasen einer spezifischen Entscheidung hinaus auch in der Abfolge mehrerer Entscheidungen fort, indem Entscheidungen oder Problemlagen in weniger komplexe Teilprobleme bzw. Teilentscheidungen zerlegt werden.³⁴ „Jedes der so gebildeten Teilprobleme kann dann auf einem vergleichsweise hohen Rationalitätsniveau bearbeitet werden. Da jedoch niemals das Gesamtproblem in seiner ganzen Breite und Tiefe betrachtet wird, kann die Zusammenführung der einzelnen Teilprobleme und darauf bezogenen Teilentscheidungen zu einer Gesamtentscheidung immer nur begrenzt rational sein.“ (Schimank 2005, S. 254)

Die Zergliederung in kleinere Entscheidungseinheiten garantiert keinesfalls eine Steigerung der Rationalität einer „Gesamtentscheidung“ – wie Simon es für den Fall arbeitsteiliger Organisationen beschreibt –, aber sie steigert die Situationskontrolle. Oberstes Ziel des

³³ Die beiden Aspekte „ungewusste Konsequenzen“ und „Entscheidung zieht Entscheidung nach sich“ bzw. „Entscheidung als Grundlage der folgenden Entscheidung“ sind selbstverständlich auch Simon nicht verborgen geblieben (vgl. z.B. Simon 1981, S. 130). Allerdings nehmen diese Aspekte im Konzept der bounded rationality bei weitem nicht den theoretisch-analytisch zentralen Stellenwert ein, wie im Konzept des Inkrementalismus.

³⁴ Schimank (2005, S. 254 ff., S.) unterscheidet hier zwischen „vertikaler Entscheidungsdekomposition“, also der Zerlegung eines Entscheidungsproblems in über- und untergeordnete Teilaspekte und „horizontaler Entscheidungsdekomposition“, also der Zerlegung von Entscheidungsproblemen entlang einzelner Sachaspekte.

inkrementellen Entscheidens ist es nicht, Probleme auf die effizienteste, schnellste oder gewinnbringendste Art zu lösen, oberstes Ziel ist es, unsichere Situationen so weit als irgend möglich zu kontrollieren.

Der Wunsch nach Minimierung von Unsicherheit und Kontrolle unsicherer Situationen und Zusammenhänge, wie er in den bisher aufgeführten theoretischen Ansätzen expliziert wird, schlägt sich in Arbeitsorganisationen seit geraumer Zeit sehr plakativ u. a. in Bestrebungen des Risikomanagements nieder. Anhand dieses Beispiels soll im Folgenden ein Blick in die Praxis geworfen werden.

3. Risikomanagement – ein Exkurs in die unternehmerische Praxis

Die Rede vom Risikomanagement hat derzeit mit den dramatischen Entwicklungen an den weltweiten Finanzmärkten Hochkonjunktur.³⁵ Dabei handelt es sich beim Risikomanagement nicht um ein neues Prinzip im Umgang mit Risiken, im Gegenteil wurzelt der Ursprung des Risikomanagements in den Anfängen des Versicherungswesens, dessen erste Manifestationen bereits an der Schnittstelle zwischen Mittelalter und Neuzeit auftraten (vgl. Banse 1996, S. 28). Mit der Wende zum 20. Jahrhundert hat sich die Institution der Versicherung etabliert, welche damals in erster Linie auf Geschäfts- und Handelsrisiken fokussierte und somit Risiko mit „unternehmerischem Risiko“ gleichsetzte (ebd., S. 28).

Seit 1998 sind Unternehmen durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzuführen, „damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“³⁶ (§ 91 Abs 2 AktG) Durch die neue Gesetzgebung wird der Vorstand direkt haftbar gemacht, er muss dafür Sorge tragen, dass ein funktionierendes System etabliert wird und regelmäßig an den Aufsichtsrat berichten. Ziel ist die vollständige (!) Erfassung drohender Risikoszenarien, deren Beherrschung und Steuerung – die praktische Umsetzung dieser abstrakten Vorgaben bleibt den Verantwortlichen überlassen (vgl. www.juraforum.de/lexikon/KonTraG).³⁷

³⁵ Eine Konsequenz hieraus sind die beobachtbaren diversen Bestrebungen einer weitergehenden Professionalisierung von Risikomanagement. Beispielsweise wurde 2008 ein neuer Zertifikatskurs „Risk Manager (univ.)“ an der Universität Augsburg eingerichtet. In der Informationsbroschüre begründet die Universität die Relevanz der Ausbildung folgendermaßen: „Im Zuge der aktuellen finanzwirtschaftlichen Entwicklungen gewinnt das Risikomanagement in der wertorientierten Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. Infolge der Kreditkrise von 2008 müssen verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung des bestehenden Risikomanagements ergriffen werden, um Unsicherheiten begegnen zu können.“ (ZWW 2008)

³⁶ Die Einführung eines Risikomanagements ist nach dem Gesetz vornehmlich eine Pflicht für Aktiengesellschaften. Das Gesetz hat jedoch „Ausstrahlungswirkungen“ auf andere Gesellschaftsformen wie bspw. GmbHs. Die Anforderung muss konzernweit umgesetzt werden, so dass auch Tochterunternehmen betroffen sind, deren Rechtsform in diesem Fall nicht ausschlaggebend ist (vgl. www.juraforum.de/lexikon/KonTraG).

³⁷ Nach einem Beschluss von 2005 liegt mittlerweile der neue Risikomanagement-Standard ISO/DIS 31000 Risk Management als Alternative zum amerikanischen älteren COSO-Standard aus den

So steht der Begriff des Risikomanagements nicht für ein in sich geschlossenes Konzept, sondern bezeichnet vielmehr gelebte Praxis, die jeweils anwendungsspezifisch ausgestaltet ist. In der Literatur finden sich unterschiedlichste exemplarische Darstellungen, die abhängig vom Anwendungsbereich und der Tiefenschärfe jeweils nach Phasen- oder Kreislaufeinteilungen und auch bezüglich unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen variieren.³⁸ So geben etwa Krystek und Fiege vier Phasen des Risikomanagements an: Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung und Risikokontrolle (Krystek, Fiege 2004, S. 2562). Banse hingegen begreift Risikomanagement als einen von vier Hauptbereichen der Risikoforschung, wobei die anderen drei Hauptbereiche als Voraussetzung für Risikomanagement gelten: Risikowahrnehmung und -identifizierung, Risikoanalyse und -abschätzung, Risikobewertung und -entscheidung (Banse 1996, S. 47 ff.). Die Begriffe und deren Inhalte ähneln bzw. entsprechen sich: was Banse als eigentliches Risikomanagement bezeichnet, findet sich bei Krystek und Fiege unter dem Stichwort „Risikosteuerung“ (welches in ihrer Konzeption wiederum nur ein Teilbereich von Risikomanagement ist) und meint im einzelnen: 1) Vermeidung des Risikos durch Verzicht auf die jeweilige Handlung bzw. das jeweilige Geschäft, 2) Minderung der als nicht akzeptabel bewerteten Risiken, 3) Überwälzung z. B. auf einen Versicherungsträger oder 4) Selbsttragen des Risikos. Zu Zwecken der Minderung eines Risikos gibt Banse diverse ursachen- oder wirkungsorientierte Strategien an: von Fehlerfreundlichkeit durch Redundanz über Sicherheitstechnik, Arbeitsschutz, Diversifikation, vorbeugende Instandhaltung zu Expertenanhörungen, staatlicher Überwachung, Grenzwerten, technischen Normungen und Genehmigungsverfahren (Banse 1996, S. 60).

Banse beschäftigt sich hauptsächlich mit Risikoforschung und -management für den Anwendungsbereich technisch bedingter Risiken, Krystek und Fiege nehmen eine generell betriebswirtschaftliche Perspektive ein, andere Autoren thematisieren Risikomanagement im Zusammenhang mit dem globalen Finanzgeschehen (vgl. Romeike 2008), in dem Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums von 2008 wird ein global koordiniertes Risikomanagement gefordert (vgl. WEF 2008)³⁹ etc.: Risikomanagement ist ein Querschnittsthema, welches aktuell in den verschiedensten akademischen Disziplinen, praktischen Anwendungsbereichen und auf unterschiedlichsten gesellschaftlichen Ebenen diskutiert und implementiert wird.⁴⁰

80er Jahren vor. Hierin sind Grundsätze des Risikomanagements, Risikomanagement-Framework und Risikomanagement-Prozesse festgehalten (vgl. Brühwiler 2008).

³⁸ In seinen Ausführungen zur Risikoforschung illustriert Banse unterschiedliche Modelle von „risk assessment“, die sich inhaltlich überlappen und ergänzen und jeweils als Konzepte von Risikomanagement im weitesten Sinne verstanden werden können (vgl. Banse 1996, S. 44 ff.).

³⁹ Der Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums erscheint seit 2006 jährlich. Alle Reports sind online zugänglich unter der URL <http://www.weforum.org/en/media/publications/GlobalRiskReports/index.htm>.

⁴⁰ Dementsprechend hält Risikomanagement seit geraumer Zeit in diversen Bereichen wie dem Projektmanagement, den Ingenieurs- und Umweltwissenschaften, der Softwareentwicklung und der Pharmaindustrie Einzug. Beispielsweise wird im Wissensmanagement die Notwendigkeit des Managements spezifischer „Wissensrisiken“ (Wissensabfluss durch Personalfuktuation, falsches Per-

Bei aller Diversität bezüglich Inhalt und Anwendungsbereich hat das Konzept Risikomanagement dennoch zentrale Konstanten. Das Kosten-Nutzen-Kalkül ist Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen: Risiken werden bewertet und gegen Chancen abgewogen, Kosten und Nutzen der unterschiedlichen Risikosteuerungsstrategien werden gegeneinander aufgerechnet. Dies geschieht vermittels Quantifizierung von Risiken. Zwar finden sich in der Literatur zu Risikomanagement Hinweise auf eine Differenzierung in quantitatives und qualitatives Risikomanagement. Dabei bedeutet „qualitativ“ allerdings, dass nicht-quantifizierbaren Risiken eine Messzahl oder begriffliche Umschreibung zugeordnet wird, die das relative Verhältnis von nicht-quantifizierbaren Risiken zueinander bezeichnet⁴¹ und sie auf diese Weise wieder in ein stochastisch handhabbares Maß transformiert.

Gleißner weist darauf hin, dass Nicht-Quantifizierung im Risikomanagement systematische Schätzfehler erzeugt: nicht-quantifizierte Risiken gehen im Gegensatz zu quantifizierten Risiken in entsprechende Berechnungen zwangsläufig mit dem Faktor „0“ – „stellt kein Risiko dar“ – ein (Nicht-Quantifizierung ist somit im Grunde nicht möglich). Schätzungen auf der Basis mangelhafter Informationen oder subjektive Schätzungen sind mit dieser Argumentation einer Nicht- bzw. Null-Quantifizierung in jedem Falle vorzuziehen (Gleißner 2006, S. 2). Der Wahlspruch lautet: „If you can't measure it, you can't manage it“.⁴²

Die Risikoforschung hat ihren generellen „Ausgangspunkt in Fragen der Beherrschbarkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit“ (Banse 1996, S. 31), was auf der Ebene des Risikomanagements in einem etablierten ganzheitlichen Systemansatz und interdisziplinärem Denken resultiert (vgl. Pohl 1990, S. 201). Die zahlreichen Modelle zum Risikomanagement vereint der holistische Anspruch, über ein Durchdringen der komplexen Risikozusammenhänge Risiken

sonalmanagement, Störungen in der Kommunikation, fehlende Transparenz, Technologieänderungen etc.) diskutiert, welche der finanzielle Fokus des traditionellen Risikomanagements noch nicht berücksichtigt (Koller 2004, S. 1 f.).

⁴¹ Hier greift das Konzept der „Fuzzy Logik“ oder „unscharfen Mengen“, sehr gut zu verdeutlichen am Beispiel von Mengeneempfehlungen für Waschpulver, auf dessen Verpackungen in etwa folgende Anweisungen zu finden sind: „Benutzen Sie X Gramm Waschpulver für gering verschmutzte Wäsche, Y Gramm Waschpulver für normal verschmutzte Wäsche und Z Gramm Waschpulver für stark verschmutzte Wäsche.“ Der Verschmutzungsgrad von Wäsche kann nicht eindeutig quantifiziert werden, daher dienen unscharfe Umschreibungen zur Hierarchisierung und als Zuschreibung für exakte Mengen Waschpulver.

⁴² In einer Kritik dieser etablierten Betrachtungsweise beanstandet Banse die unkritische Anwendung der berühmten Risikoformel aus dem Versicherungswesen $R = E \times S$ (Risiko = Eintretenswahrscheinlichkeit \times Schadenshöhe). Diese ist zwar sehr gut auf „traditionelle“ Risiken (i. S. v. zeitlich-räumlicher Eindeutigkeit und individueller Zurechenbarkeit von Ursachen und Folgen) anwendbar, jedoch kaum mehr auf „neue technische Risiken“ im Zusammenhang mit Globalisierungsprozessen, zunehmender Komplexität und Irreversibilität. Deren Strukturmerkmal besteht darin, „dass sie untrennbar mit nichtrationalen und nichtintendierten Effekten rational geplanter Entscheidungen und Handlungen“ (Banse 1996, S. 33) verbunden sind. Neue technische Risiken sind nur schwer eindeutig zu quantifizieren, da die Schätzung über deren Eintretenswahrscheinlichkeit nicht auf einer genügend großen Menge an Empirie und Vergleichen vorgenommen werden kann. Wahrscheinlichkeitsschätzungen sind in diesen Fällen immer stark subjektiv gewichtet und individuell wertbehaftet, ein Umstand, der in der Risikoformel nicht weiter berücksichtigt wird.

selbst so weit als möglich zu erfassen, zu beherrschen und zu steuern. Der Ruf nach einem global koordinierten Risikomanagement ist die logische Schlussfolgerung hieraus und impliziert die Vorstellung, dass Nebenfolgen zweiter und sogar dritter Ordnung prinzipiell antizipierbar sind (vgl. WEF 2008, S. 25).

B Ohnmacht

Die im Folgenden vorgestellten Theorien sind auf den ersten Blick sehr unterschiedlicher Natur. Vermittels der für die vorliegende Arbeit gewählten Perspektive des Umgangs mit Unsicherheit ergeben sich jedoch – auf den zweiten Blick – interessante Parallelen: Beide Theorien werfen einen konkreten Blick in Organisationen als Arenen der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit; beide Theorien betonen hierbei die Eigenständigkeit der organisationalen Prozesse gegenüber den Organisationsmitgliedern; beide Theorien beschreiben, wie und warum Unsicherheit nicht nur nicht beherrscht werden kann, sondern im Gegenteil in Organisationen erst erzeugt wird – und beide Theorien tun dies auf vollkommen unterschiedliche Weise.

1. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie: Das Mülleimer-Modell

Das Mülleimer-Modell (garbage-can-Modell) wird in der organisationstheoretischen Literatur ebenfalls zu den Ansätzen der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gezählt. Auch hier geht es also nicht darum, eine Theorie darüber zu erstellen, wie man unter Unsicherheit am besten entscheiden kann, sondern der Blick in die Organisationen soll Auskunft darüber erteilen, wie tatsächlich entschieden wird. Betrachtet man die Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien unter der vorliegenden Fragestellung nach dem Umgang mit Unsicherheit, wird deutlich, dass sowohl der Ursprung als auch die Bearbeitung von Unsicherheit im Mülleimer-Modell sich von den Annahmen der Theorie der begrenzten Rationalität und des Inkrementellen Entscheidens wesentlich unterscheiden.

1.1 „Ströme“ und organisierte Anarchien

Eine wie auch immer geartete Rationalität des Subjekts spielt in der nun betrachteten Konzeptualisierung von Entscheidungsfindung unter Unsicherheit keine zentrale Rolle, da das Subjekt nicht der alleinige Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen ist. Neben den menschlichen Akteur treten weitere „Akteure“ des organisationalen Entscheidens. Wann welche Entscheidung wie getroffen wird, hängt im Wesentlichen von vier Faktoren ab, die wiederum voneinander relativ unabhängig sind: 1) Probleme, die aktuell in der Organisation

bewältigt werden müssen, 2) Lösungen, die aktuell vorhanden sind und nach Problemen suchen, auf die sie angewandt werden können, 3) Organisationsmitglieder, 4) Entscheidungsgelegenheiten (Cohen, March, Olsen 1972, S. 3).

Ausschlaggebend ist nun das spezifische Zusammentreffen, dieser vier Komponenten oder „Ströme“. Sie fließen in verschiedenen „Mülleimern“ (garbage cans⁴³) zusammen. Welcher spezifische Mix an Strömen in einem bestimmten Mülleimer zusammenfließt hängt davon ab, welche Mülleimer gerade bereitstehen und welche Labels die alternativen Mülleimer tragen, welcher „Müll“ gerade produziert wird und mit welcher Geschwindigkeit er gesammelt und auch wieder entfernt wird.

Cohen, March und Olsen fragen also gar nicht mehr danach, wie Individuen unter Unsicherheit entscheiden oder ob und inwiefern Organisationen Unsicherheit absorbieren, sondern sie beschreiben, wie Organisationen bzw. deren interne Strukturen und Elemente Entscheidungen quasi „hervorbringen“ – und zwar jenseits der Analysedimensionen von bewusster Überlegung oder rationalem Kalkül. Entscheidungssituationen oder Organisationen in denen das Mülleimer-Modell beobachtet werden kann, begreifen sie als „organisierte Anarchien“ (Cohen, March, Olsen 1972, S. 1 f.), die drei Merkmale aufweisen:⁴⁴ Sie verfügen nur über beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien. Das heißt, dass sowohl vergangene als auch zukünftige Kausalzusammenhänge fundamental unbekannt sind; die organisatorischen Prozesse werden in ihren Beziehungen zueinander von den Organisationsmitgliedern in einfachen Versuch und Irrtum-Prozederen erfahren. Des Weiteren sind die Präferenzen und Ziele der Organisation inkonsistent und daher unoperational. Sie verändern sich im Prozess der Entscheidung, können veralten oder es treten neue hinzu. Ziele sind also keineswegs notwendig einer Entscheidung vorausgesetzt, vielmehr können sie auch erst nachträglich gefunden oder definiert werden. Das dritte Merkmal organisierter Anarchien ist eine fluktuierende Partizipation. Hiermit ist zum einen gemeint, dass die Grenzen der Organisation changieren, Mitglieder treten ein und auch wieder aus. Zum anderen bleibt auch bei konkreten Entscheidungsgelegenheiten die Zusammensetzung und Aufmerksamkeit⁴⁵ der Teilnehmer nicht stabil (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 148).

⁴³ Die Wortwahl von March und seiner Forschergruppe darf man vielleicht auf zweierlei Weise ironisch verstehen. Zum einen verdeutlichen sie hiermit ihre Ablehnung gegenüber mechanistisch-planmäßig anmutenden Erklärungsmodellen für Entscheidungsfindung in Organisationen – sie setzen also einen Kontrapunkt zu Simons Annahme, dass Organisationen per se die nur begrenzt rationalen Fähigkeiten des Subjekts ausgleichen können. Zum anderen spielen sie auf ihre empirischen Beobachtungen an, denen zu folge in Organisationen eine ganze Menge an „Entscheidungsmüll“ produziert wird – aber dies bleiben Vermutungen.

⁴⁴ Cohen, March und Olsen (1972, S. 1) haben ihre Untersuchungen in öffentlichen Einrichtungen und Bildungseinrichtungen durchgeführt. Sie gehen aber davon aus, dass grundsätzlich in allen Organisationen Elemente einer organisierten Anarchie zu finden sind.

⁴⁵ Manche Organisationsmitglieder nehmen beispielsweise an mehreren Entscheidungen gleichzeitig teil, dementsprechend schwankt ihre Aufmerksamkeit für je eine spezifische Entscheidungssituation.

1.2 Entscheidungsfindung in organisierten Anarchien

Unter den Bedingungen der organisierten Anarchie können Entscheidungen auf unterschiedliche Arten „bearbeitet“ werden. Beispielsweise wird schnell entschieden, ohne dabei jedoch bestehende Probleme zu lösen; drängende Probleme werden quasi übersehen. Probleme können auch einfach in andere Entscheidungsarenen bzw. in andere „Mülleimer“ verlagert werden, so dass nach deren Abwanderung zwar eine Entscheidung getroffen werden kann, die dann aber das abgewanderte Problem nicht mehr löst.⁴⁶ Oder aber das Problem wird mit der Entscheidung schlicht und einfach gelöst. In organisierten Anarchien ist die letzte Variante allerdings die unwahrscheinlichste (Schreyögg 2003, S. 431 f.).

Die Forschergruppe um March gewinnt – qua Computersimulation – noch detailliertere Erkenntnisse: Je größer die Arbeitsbelastung, desto oberflächlicher werden Entscheidungen getroffen; je später Probleme zur Behandlung kommen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie gelöst werden; je unwichtiger das Problem ist, desto eher wird eine Lösung erarbeitet, wohingegen drängendere Probleme entweder auf eine vermeintlich günstigere Entscheidungsgelegenheit verschoben werden oder, indem sie an ein leichter zu entscheidendes Problem angeschlossen werden, unbeabsichtigt mit entschieden werden (Neuberger 1989, S. 230).

Das Mülleimer-Modell steht also sowohl in krassem Gegensatz sowohl zur „Organisationslosigkeit“ der neoklassischen Entscheidungstheorie (Schreyögg 2003, S. 67) als auch zu Simons Konzeptualisierung einer Organisation als Maschine zur Bearbeitung und Überwindung der menschlichen Grenzen der Informationsverarbeitung. „An organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work“ (Cohen, March, Olsen 1972, S. 2).

Dennoch: Der Prozess einer „Mülleimer-Entscheidung“ – also einer Entscheidung unter fundamental uneindeutigen zeitlich-kausalen Zusammenhängen – führt zwar nicht zu guten Problemlösungen, er befähigt eine Organisation jedoch dazu, ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und somit ihren Bestand zu sichern: „It is clear that the garbage can process does not resolve problems well. But it does enable choices to be made and problems resolved, even when the organization is plagued with goal ambiguity and conflict, with poorly understood problems that wander in and out of the system, with a variable environment, and

⁴⁶ Berger und Bernhard-Mehlich (1999, S. 151) machen hierzu in ihren Ausführungen zum Mülleimer-Modell auf ein interessantes Phänomen aufmerksam: „Probleme und Teilnehmer wechseln häufig von Arena zu Arena, ohne daß Probleme gelöst werden. Probleme und Teilnehmer tendieren dann dazu, sich gegenseitig aufzuspüren und sich von Entscheidungsgelegenheit zu Entscheidungsgelegenheit zu verfolgen. Bei den Entscheidungsträgern kann so der Eindruck entstehen, daß sie stets mit denselben Problemen befaßt sind, zwar in etwas anderem Kontext, aber zumeist ergebnislos.“

with decision makers who may have other things on their mind.” (Cohen, March, Olsen 1972, S. 16).⁴⁷

1.3 Konstituierende Momente von Unsicherheit

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Ansätzen, ist der analytische Ausgangspunkt des Mülleimer-Modells nicht das Subjekt, sondern dessen Umwelt. Und auch mit Umwelt ist hier nicht jegliche dem Menschen äußere Komplexität gemeint, sondern in erster Linie die Organisation. Indem diese als organisierte Anarchie definiert wird, kann das Modell in seinem Rahmen relativ genau erklären, was mit Komplexität gemeint ist. Komplexität ist hier nicht nur ein Synonym für undurchdringliche und somit unbeschreibbare Interdependenzen, sondern sie wird in ihrer Beschaffenheit erläutert. Gleichzeitig wird somit die Quelle von Unsicherheit maßgeblich nicht in den begrenzten Fähigkeiten der Individuen verortet – welche das Modell explizit annimmt⁴⁸ –, sondern im Wesen der Organisation selbst.

Organisierte Anarchien können Wissen und relevante Technologien nur unvollkommen bündeln, so dass ihre Operationen in weiten Teilen als prinzipiell ergebnisoffene „Testläufe“ begriffen werden müssen. Diese Ergebnisoffenheit potenziert sich nochmals aufgrund inkonsistenter Ziele und Präferenzen der Organisation. Nicht nur die organisationalen Ziele und Prozesse werden von den Organisationsmitgliedern als schwer bestimmbar wahrgenommen, sondern auch die Entität von Organisation und Entscheidungssituationen: die Organisationsmitglieder bzw. Entscheidungsbeteiligten stellen weder eine physische noch eine psychische Konstante dar. Die Organisation erzeugt also durch ihre Beschaffenheit selbst Unsicherheit und produziert immer wieder unintendierte Konsequenzen. Oder anders: Organisierte Anarchien sind eine bildhafte Beschreibung konzentrierter Unsicherheit.

1.4 Ohnmacht von Subjekt und Organisation

Die Theorie der begrenzten Rationalität von Simon hält implizit am neoklassischen Rationalitätsbegriff fest. Simon verwendet die Annahmen zu umfassender Rationalität als Ausgangspunkt, um sein Konzept der begrenzten Rationalität zu entwickeln. Gleichzeitig beschreibt er umfassende Rationalität als letztendlich anzustrebende Größe, welche der Definition einer funktionalen Organisation inhärent ist.

⁴⁷ Dennoch setzen March und seine Forschergruppe ihre Erkenntnisse zu Entscheidungen in mehrdeutigen und damit unsicheren Situationen nicht absolut. Merkmale organisierter Anarchien müssen sich nicht auf eine gesamte Organisation erstrecken. So halten sie das neoklassische Rationalmodell für angemessen bei mehrheitlich einfachen „Entscheidungsumwelten“, wie sie vor allem auf unteren Hierarchieebenen anzutreffen sind (Vorgaben eindeutiger, konsistenter Ziele, überschaubare Zahl von Alternativen, enger Folgehorizont) (Berger, Bernhard-Mehlich 1999, S. 166).

⁴⁸ March hat viele Schriften in Kooperation mit Simon verfasst, die Annahme einer begrenzten Rationalität von Subjekten liegt auch seinen theoretischen Überlegungen zugrunde. Ebenso impliziert das Mülleimer-Modell Aspekte des inkrementellen Entscheidens vermittels der Dialektik von Versuch und Irrtum.

Die Vertreter des so genannten „Mülleimer-Modells“ nehmen eine andere Perspektive auf menschliches Verhalten und Entscheiden in Organisationen ein. Den Annahmen des Modells zufolge fallen Entscheidungen in Organisationen zu einem großen Prozentsatz nicht mal mehr intendiert rational – beispielsweise wird dem grundlegenden Phasenmodell des Entscheidens (siehe A, Kap. 1) eine klare Absage erteilt (Cohen, March, Olsen 1972, S. 2; Schreyögg 2003, S. 67).

Dabei wird den Subjekten die grundsätzliche Fähigkeit zu intentional rationalem Handeln selbstverständlich nicht abgesprochen. Allein, die Intentionen der Organisationsmitglieder spielen im Modell organisierter Anarchien schlichtweg eine untergeordnete Rolle, da der Einfluss der Subjekte auf Entscheidungsprozesse und -ergebnisse als verhältnismäßig gering konzipiert wird.⁴⁹ Das Subjekt erscheint als relativ passives theoretisches Element, es wirkt in (zeitlicher) Relation zu den „eigentlichen“ Ereignissen sonderbar deplaziert (Ziele werden erst im Nachhinein festgelegt, für Lösungen muss erst mal nach Problemen gesucht werden) und erzeugt somit eine eigentümlich Umkehrung von in der Selbstbeschreibung von Organisationen selbstverständlich und grundlegenden Kausalitätsannahmen.

Paradoxerweise trifft ganz Ähnliches auf die Organisation selbst zu. Die selbsterzeugte Unsicherheit ist ein Wesensmerkmal organisierter Anarchien,⁵⁰ insofern kann eine auch noch so sehr auf Effizienz, Arbeitsteilung, Standardisierung, Prozessanalyse etc. (sprich: Strategien und Methoden zur Unsicherheitsabsorption und Reduktion von Komplexität) fokussierende Selbstbeschreibung bzw. Selbstorganisation niemals den intendierten Effekt zeitigen – sollte das doch der Fall sein, ist die theoretische Erklärungskraft des Modells erschöpft.

Die Theorie der begrenzten Rationalität gesteht Organisationen die Fähigkeit zu, das zu tun, was sie vorgeben zu tun und somit u. a. Unsicherheit zu reduzieren. Das Mülleimer-Modell meint eine Differenz zwischen organisationalem Anspruch und gelebter Praxis identifizieren zu können; es schreibt im Zuge dessen sowohl der Organisation als auch dem Subjekt die Fähigkeit ab, Strategien zur Steigerung von Effizienz oder zur komplexitätsreduzierenden Koordinierung über das Maß der bloßen (soz. mehr schlechten als rechten) Selbsterhaltung hinaus umsetzen zu können. Allerdings bleibt die Frage offen, wie es einer Organisation denn nun gelingen kann, sich aufrecht zu erhalten, wenn sie doch scheinbar so wenig Kontrolle über ihre eigenen Prozessen hat? An dieser Frage – und an diesem historischen Stand der Forschung – setzen die systemtheoretischen Überlegungen Luhmanns an.

⁴⁹ Es bleibt die Frage zu klären, in welchem Maß und auf welche Weise Organisationsmitglieder Einfluss auf die drei weiteren Ströme einer organisierten Anarchie (Probleme, Lösungen und Entscheidungsgelegenheiten) nehmen können – ein Aspekt, der in der Literatur jedoch unterbeleuchtet bleibt.

⁵⁰ Auf die Organisationsumwelt und die Frage inwiefern diese für die Organisation selbst Unsicherheit erzeugt nehmen die Autoren keinen Bezug.

2. Systemtheorie

Die systemtheoretische Perspektive auf den Umgang mit Unsicherheit in Organisationen unter dem Stichwort „Ohnmacht“ einzuordnen ist zugegebenermaßen provokant. Umso wichtiger ist es, die Unterschiede zu oben aufgeführten Annahmen zur Beherrschung von Unsicherheit und auch zu dem Modell der organisierten Anarchien herauszuarbeiten. Dies soll im Folgenden geschehen.

2.1 Risiko und funktionale Differenzierung

Die Systemtheorie⁵¹ beschreibt die moderne Gesellschaft als aus funktional differenzierten Teilsystemen bestehend: Im Modernisierungsprozess kommt es zur Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, wie beispielsweise Wirtschaft, Recht, Religion, Politik und Wissenschaft. Die Funktionssysteme sind einander gleichrangig, keines der Systeme kann eine Vormachtstellung gegenüber den anderen Systemen erlangen. Auch außerhalb der Teilsysteme gibt es keine herrschende Autorität, die die Funktionsweise der Systeme bestimmen könnte. Hierin liegt der basale Unterschied zu vor- oder frühmodernen Gesellschaftsformen, deren Integration der Theorie zufolge maßgeblich über gesamtgesellschaftlich anerkannte Orientierungen bzw. autoritäre Positionen, bspw. der Religion oder Moral, erfolgte. Autoritäre soziale Positionen geben bindende Handlungsrahmen vor, die auf Seiten der Akteure Handlungssicherheit erzeugen (vgl. Japp, Kusche 2008, S. 77). Eben diese Handlungsrahmen verlieren sich im Prozess der funktionalen Differenzierung – das Phänomen des Risikos wird aktuell.

Das Phänomen des Risikos erklärt die Theorie über die Differenz von Fremd- und Selbstattribution bzw. Fremd- und Selbstreferenz: Vormoderne übergreifende Handlungsorientierungen ermöglichten eine Externalisierung von (negativen) Handlungs- bzw. Entscheidungskonsequenzen im Sinne einer Fügung in zwingende, nicht beeinflussbare Zusammenhänge oder gar „höhere Mächte“ – Gefahren, die gleichsam einer Naturkatastrophe zwar antizipiert, aber nicht als Konsequenzen des eigenen Handelns wahrgenommen werden. Die funktionale Differenzierung impliziert hingegen den Modus der Selbstattribution. Mangels einer höheren Autorität sind die Teilsysteme und deren Mitglieder in Zwecken und Mitteln ihrer Operationen auf sich selbst zurückgeworfen, die Begründung und Ausrichtung ihrer Operationen müssen aus dem System heraus geliefert werden: sie werden kontingent bzw. entscheidungsbedürftig. Gleichzeitig konfrontiert der Mangel einer externen Autorität zusammen mit der theoretischen Annahme, dass die Funktionssysteme sich gegenseitig nicht beeinflussen können und einander prinzipiell unverständlich bzw. intransparent sind, die Systeme permanent mit der Anforderung, unter Unsicherheit zu operieren. Selbstreferenz und fehlende externe

⁵¹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die systemtheoretischen Arbeiten Niklas Luhmanns und hierbei hauptsächlich auf seine Annahmen und Thesen aus dem Buch „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2006).

Bezugspunkte erzeugen einen unendlichen Möglichkeitsraum, welcher Entscheidungsfindung zur zwingenden Notwendigkeit werden lässt. Hierbei können Systeme nur auf ihre eigene Logik⁵² und ihre eigene Vergangenheit Bezug nehmen, sie operieren auf eigenes Risiko (vgl. Japp, Kusche 2008, S. 81).

2.2 Organisation als autopoietisches System

Organisationen jeglicher Art werden in der Systemtheorie als soziale Systeme – gleichsam als Subsysteme von Funktionssystemen – beschrieben. Um den systemtheoretischen Organisationsbegriff zu erklären, muss etwas ausgeholt werden.

Die spezifische Qualität der systemtheoretischen Analyse der modernen Gesellschaft liegt in ihrer Abstraktionskraft, die eine breite Generalisierung der Erkenntnisse ermöglicht. Abstraktion erreicht die Theorie dadurch, dass sie einige handlungstheoretische Grundbegriffe systemtheoretisch wendet. So wird beispielsweise der Begriff der „Handlung“ durch den der „Beobachtung“ ersetzt (vgl. Luhmann 2006, S. 126). Das hat zur Folge, dass soziale Systeme nicht als Handlungssysteme gefasst werden: Organisationen handeln nicht, sie beobachten sich selbst, ihre Umwelt und sich selbst im Verhältnis zu ihrer Umwelt. Diese Beobachtungen sind mit Informationen über Unterschiede⁵³ gleichzusetzen, welche systemintern kommuniziert und dadurch erst als Beobachtungen identifiziert werden.

Was der soziologische Betrachter also bei der Analyse von Organisationen erkennen kann, ist die organisationale Kommunikation über die Beobachtungen des Systems: Organisationen betreiben fortwährend Informationsverarbeitung in Form von Kommunikation (ebd., S. 59). Kommunikation erfolgt ausschließlich innerhalb des Systems, und zwar unter Rückgriff auf die eigenen Strukturen und Elemente, welche durch Kommunikation gleichermaßen erzeugt werden. Dies meint operative Geschlossenheit bzw. Autopoiesis: Soziale Systeme schaffen im Modus der Selbstreferentialität die Voraussetzung ihres Fortbestehens, sie erzeugen sich selbst durch Kommunikation.⁵⁴

⁵² Repräsentiert in teilsystemspezifischen binären Codes und symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (vgl. Staubmann 1999, S. 224, S. 233).

⁵³ Mit Beobachtung ist immer die Identifizierung einer Differenz gemeint: Man kann etwas nur beobachten, wenn es etwas Anderes ist, als das Andere. Beobachten meint Unterscheiden. Systeme differenzieren also qua Beobachtung zwischen System und Umwelt (Luhmann 2006, S. 126 f.).

⁵⁴ Dies bedeutet nicht, dass soziale Systeme in jeglicher Hinsicht unabhängig sind von ihrer Umwelt, im Gegenteil hält erst die Umwelt einen Großteil der Ressourcen bereit, die ein System zur Durchführung seiner Operationen benötigt. Die Bereitstellung von Ressourcen versetzt die Umwelt jedoch nicht in die Lage, die Operationen des Systems zu beeinflussen (vgl. Luhmann 2006, S. 51). Des Weiteren geht Luhmann von einem „re-entry“ der Umwelt in das System aus, indem das System in der Selbstbeobachtung eine Unterscheidung zwischen System und Umwelt trifft und in diesem Sinne die Umwelt im System repräsentiert (Luhmann 2006, S. 72).

Dabei ist Autopoiesis logisch auf die Notwendigkeit von Beobachtungen angewiesen, welche wiederum Folge von Uneindeutigkeiten bzw. Unsicherheit sind: Eine funktional-differenzierte Gesellschaft befindet sich mangels autoritärer Positionen in permanenter Unsicherheit über die eigenen Verhältnisse und Zusammenhänge, über die eigene Integration. Systeme müssen sich selbst und die Umwelt daher fortwährend beobachten und sich im Zuge dessen selbst konstituieren.

2.3 Das Prozessieren von Unsicherheit in Organisationen

Autopoiesis qua Kommunikation meint im Fall von Organisationen Kommunikation von Entscheidungen: Die Aufgabe von Organisationen jeglicher Art ist es, vor dem unendlichen Möglichkeitsraum Entscheidungen zu erzeugen und somit Kontingenz zu bearbeiten. Organisationen konstituieren sich, „weil die immensen Möglichkeitsüberschüsse, die durch Ausdifferenzierung und Autonomie, durch operative Schließung und selbstreferenzielles Operieren der Funktionssysteme entstehen, irgendwie in Form gebracht werden müssen (ebd., S. 221). Organisationale Systeme entstehen und reproduzieren sich, „wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt und das System auf dieser Operationsbasis *operativ geschlossen wird* [Hervorhebungen im Original, J.N.]. Alles andere – Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder oder was sonst als Kriterium von Organisationen angesehen worden ist – ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden. Alle Entscheidungen des Systems lassen sich mithin auf Entscheidungen des Systems zurückführen.“ (Luhmann 2006, S. 63)

Das Zitat verdeutlicht die Prozesshaftigkeit der Kommunikation von Entscheidungen.⁵⁵ Einmal kommunizierte Entscheidungen werden zu Prämissen folgender Entscheidungen. Eine (systemspezifische!) Entscheidung erzeugt also (systemspezifische!) Entscheidungsfähigkeit, indem Grundlagen für weitere Entscheidungen geschaffen werden. Oder anders: Durch Entscheidung wird Unsicherheit absorbiert. Gleichzeitig beinhaltet der Prozess der „Unsicherheitsabsorption“⁵⁶ (ebd., S. 183 ff.) aber auch immer sein Gegenteil! Beispielsweise: Im kognitiven Entscheidungsprozess tun sich bisher übersehene, unterdrückte oder völlig neue Alternativen auf (ebd., S. 198); Eine Entscheidung repräsentiert auch immer die abgelehnten Möglichkeiten und ruft somit sofort den Zweifel darüber auf den Plan, ob die

⁵⁵ Ein weiterer für die vorliegende Arbeit relevanter Aspekt wird in dem Zitat thematisiert: Luhmann grenzt sich mit seinen organisationstheoretischen Annahmen aktiv von klassischen Organisationstheorien ab. Interessant erscheinen ihm nicht die praktisch greifbaren und subjektiv erfahrbaren Elemente einer Organisation, sondern die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit von Organisation. Alle weiteren Aspekte werden dann als Deduktion begriffen, eben als Kommunikation von systemspezifischen Entscheidungen.

⁵⁶ Den Begriff „Unsicherheitsabsorption“ benutzt Luhmann abermals als Ersatz für einen etablierten Begriff sowohl der Organisations- als auch der Handlungstheorie, nämlich den der Zweckrationalität (Luhmann 2006, S. 184). Mit dieser begrifflichen Transformation umgeht er bei der Antwort auf die Frage nach dem tieferen Sinn von Entscheidungsprozessen in Organisationen das Problem der qualitativ-inhaltlichen Bestimmung einer organisationalen Operation im Besonderen und das Problem der analytischen Tragfähigkeit des Begriffs der Zweckrationalität im Allgemeinen.

Entscheidung richtig war (ebd., S. 64); Eine mitgeteilte Entscheidung steigert das Risiko des Dissens (ebd., S. 67).⁵⁷

Generell gesprochen, bezieht sich eine kommunizierte Entscheidung nicht nur auf die Vergangenheit. Sie transformiert unsichere Vergangenheit nicht in eine sichere – oder besser: sicherere – Zukunft, sondern sie erzeugt auch zukünftige Unsicherheit, insofern im Moment der Entscheidung wiederum neue Möglichkeitshorizonte eröffnet sind, über die entschieden werden muss. „Im Fall von organisierten Sozialsystemen entsteht Unsicherheit dadurch, dass Entscheidungen dazu dienen, Entscheidungen aufzurufen.“ (ebd., S. 184) Nachdem Unsicherheitsabsorption also dem Entscheidungsprozess immanent ist, „ist damit zugleich klar gestellt, dass Unsicherheit nicht, wie im alltäglichen Sprachgebrauch, als dysfunktionaler Zustand zu begreifen sei, der nach Möglichkeit zu beheben sei. Im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems.“ (ebd., S. 186)

2.4 Konstituierende Momente von Unsicherheit

Die Umwelt ist für das System prinzipiell ungewiss. Sie ist nicht nur in ihrer Integrationsweise hochkomplex, die einzelnen Funktions- und sozialen Systeme operieren zudem jeweils nach ihrer spezifischen Logik, die Kommunikation eines Systems ist für alle anderen Systeme nicht anschlussfähig. Systemgrenzen etablieren sich entlang der Grenzen anschlussfähiger Kommunikation. Auf diese Weise schließen Organisationen als soziale Systeme die Komplexität der Umwelt sozusagen aus, und versetzen sich gleichzeitig in die Lage eine eigene systeminterne Komplexität zu erzeugen (Strukturen und Elemente des Systems).

Dennoch oder gerade deswegen stellt sich die Ungewissheit der Umwelt nicht als Hauptquelle für die Unsicherheit des Systems dar. Unsicherheiten konstituieren sich immer nur innerhalb des Systems qua Selbstbeobachtung. Die organisationale Unsicherheitsabsorption ist ein autonomer Prozess, Organisationen stellen ihre eigenen Unsicherheiten her und absorbieren sie wieder, sie erzeugen gewissermaßen ihre eigene „Unsicherheitsgeschichte“.

Nach Luhmann unterliegen Organisationen in diesem Zusammenhang jedoch einer zweifachen Täuschung.⁵⁸ Der Prozess der Unsicherheitsabsorption vollzieht sich quasi unbemerkt: Organisationen tendieren dazu, die eigenen Operationen als gut informierte Operationen zu kommunizieren; das vermeidet Stress, bedient das psychologische Bedürfnis nach Situationskontrolle und ist in diesem Sinne hoch funktional für organisierte Arbeit (Luhmann 2006,

⁵⁷ Unsicherheit kann auch strategisch erzeugt werden, indem man andere über Sachverhalte in Unwissenheit lässt oder auch sich selbst absichtlich im Zustand des Nichtwissens belässt, um sich vor Verantwortungszurechnung zu schützen (Luhmann 2006, S. 208). Diese Formen der Unsicherheit / Unwissenheit generieren sich jedoch nicht als unmittelbares Produkt von Unsicherheitsabsorption.

⁵⁸ Diese Täuschung kann nur durch eine Beobachtung dritter Ordnung, also die Beobachtung eines sich selbst beobachtenden Systems erkannt werden (vgl. Luhmann 2006, S. 47) – eben durch eine Theorie der Organisation.

S. 188). Infolge dessen überschätzen Organisationen ihre Leistungsfähigkeit bei der Informationsverarbeitung: „Das System lebt von Selbstüberschätzung, ja oft von Fiktionen, die sich als nützlich erweisen und deshalb, in ihrer Herkunft unkontrollierbar, transportiert werden – etwa der Fiktion, dass der Sachverständige kompetent war, dass die Kundenberatung durch Firmen eine ausreichende Entscheidungsgrundlage bietet oder dass Konsens erreicht war, wenn einer Entscheidung zugestimmt wurde. [...] Diese Selbstüberschätzung mag in Einzelfällen zu Korrekturnotwendigkeiten führen, aber sie bleibt allein deshalb schon erhalten, weil sie ständig erneuert wird. Falls Zweifel aufkommen, werden sie auf Situationen und eventuell auf Personen relativiert. Wenn etwas schief geht, wird man den Fehler suchen – und finden.“⁵⁹ (ebd., S. 189)

Aufgrund dieser Selbstüberschätzung bleibt der Organisation das Faktum der selbsterzeugten Unsicherheit unkenntlich, die Quelle der Unsicherheit wird der ungewissen Umwelt zugeschrieben. „Für das System gilt, unter Abdunklung der Tatsache, dass Sicherheit / Unsicherheit Konstruktionen des Systems sind, die Umwelt als Hauptquelle aller Unsicherheit, während der eigene Beitrag eher als Gefahr von Irrtümern und Fehlschlüssen registriert wird.“ (ebd., S. 209 f.)

2.5 Unsicherheit als fatale Konstante

Luhmann bezieht sich in seinen Argumentationen unter Anderem auch immer wieder explizit auf die Arbeiten von March und Cyert. Das Modell organisierter Anarchien ist mithin ein Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Der Umgang mit Unsicherheit in Organisationen ist in der systemtheoretischen Betrachtungsweise jedoch umfassender konnotiert. Vermittels der gesamtgesellschaftlichen Analyse und somit einer Beschreibung der Logik von Systemkonstituierung und -erhaltung richtet die Theorie ihren Fokus weniger auf die Frage der Minimierung, als vielmehr auf das Phänomen der Erzeugung und Funktionalität von Unsicherheit – eine Thematik, die in den bisher vorgestellten theoretischen Ansätzen – wenn überhaupt – randständig bleibt.

Ansätze, die in dieser Arbeit in die Nähe der Vorstellung einer Beherrschung von Unsicherheit gerückt wurden, fragen nach den Möglichkeiten der Minimierung. Sie gehen davon aus, dass Unsicherheiten entweder prinzipiell eliminiert werden können (Anfänge der neoklassischen Entscheidungstheorie) oder dass sie bis zu einem gewissen Grad abgebaut werden können, wobei das implizite, wenn auch unerreichbare Ziel die Eliminierung von Unsicherheit bleibt (rationale Entscheidung unter Unsicherheit; intendiert rationale Entscheidung; Beherrschung von Unsicherheit durch „kleine Schritte“). Diese Ansätze argumentieren, dass jede Entscheidung mehr Sicherheit in Bezug auf eine spezifische Problemlage erzeugt.

⁵⁹ Mit dieser Selbsttäuschung über die eigene Leistungsfähigkeit ist gleichzeitig die Selbsttäuschung über die prinzipielle Fähigkeit zum Treffen perfekt rationaler Entscheidungen angesprochen.

Das Modell der organisierten Anarchien beschreibt das Gegenteil von Beherrschung von Unsicherheit und zeigt auf, dass Entscheidungen in Organisationen zumeist nicht nach Kriterien einer rationalen Entscheidung oder eines zweckrationalen Phasenmodells von Entscheidungsfindung gefällt werden, sondern dass sie auf Grund von organisationalen Begebenheiten und Zusammenhängen quasi hinter dem Rücken der Akteure „passieren“.

Die Systemtheorie setzt sich von dem ersten Pol deutlich ab. Die Beherrschung von Unsicherheit ist aufgrund von Modernisierungsprozessen nicht möglich, noch mehr: sie ist noch nicht mal erstrebenswert! Eliminierung von Unsicherheit bedeutete eine Eliminierung gesellschaftlicher Kontingenzerfahrung; Eliminierung von Kontingenz bedeutete das Überflüssigwerden der Autopoiesis von Funktionssystemen und sozialen Systemen.

Eben in dieser systemtheoretisch logischen Notwendigkeit von Unsicherheit – als infiniter Zirkel der Ur-Unsicherheit (Brosziewski 1998, S. 7) – liegt auch der Unterschied zum Modell der organisierten Anarchien: hier wird Unsicherheit kein zentraler Stellenwert in der Konstituierung und Erhaltung von Organisationen im Allgemeinen zugedacht. Im Gegenteil schlussfolgert das Modell auf die Ineffizienz von organisierten Anarchien im Gegensatz zu anderen Organisationen aufgrund unbewältigter Unsicherheit und undurchdringbarer Komplexität. Entscheidungen, die in organisierten Anarchien getroffen werden, werden an Effizienz- und Effektivitätskriterien gemessen und schneiden dabei eher schlecht als recht ab – ihre Qualität ist dem Modell zufolge defizitär und *gerade ausreichend*, um die Organisation zu erhalten. Mülleimer-Entscheidungen wird zwar durchaus eine gewisse Funktionalität zur Erhaltung von organisierten Anarchien zugestanden, allerdings erscheinen organisierte Anarchien gerade deswegen selbst als defizitär.

Unsicherheit ist eine Bedingung der Möglichkeit funktionaler Differenzierung, dementsprechend betont Luhmann die Funktionalität von Unsicherheit für Organisationssysteme. Mit dem Prozess der Unsicherheitsabsorption ist damit zugleich eine fatalistische Aussage getroffen: Man kann Unsicherheit nicht minimieren, Unsicherheit kann immer nur in neue Unsicherheit transformiert werden.

Die Logik der Unsicherheitsabsorption als eine Logik der Ohnmacht zu bezeichnen, würde wohl der Tatsache nicht gerecht werden, dass Organisationen aktiv mit Unsicherheit operieren. Dennoch stellt sich der Umgang mit Unsicherheit als Sisyphosarbeit dar, auf welche die Theorie die Antwort gibt: Es ist nicht zu ändern! Die systemtheoretische Perspektive auf Organisationen kann erklären, *warum* Entscheidungen getroffen werden. Ihr fatalistischer Impetus kommt jedoch dann einer Ohnmacht gleich, wenn man die Theorie von Organisationen als soziale Systeme danach fragt, *wie* denn nun unter Unsicherheit entschieden wird? Eine Antwort hierauf lässt der Abstraktionsgrad der Theorie nicht zu.

C Bewältigung

Die bis hierhin vorgestellten etablierten Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit definieren ihren Suchfokus anhand des Entscheidungsbegriffs. Die nun vorzustellenden aktuellen Ansätze erweitern bzw. verlassen diesen Suchfokus, indem weniger die Situation des Entscheidens als vielmehr der Umgang mit Unsicherheit per se als Analysegegenstand betrachtet wird.⁶⁰

Des Weiteren zielen die Fragestellungen dieser Ansätze nicht in erster Linie auf die Ursache, sondern auf Möglichkeiten der Bewältigung von Unsicherheit im Handlungsvollzug. Unsicherheit wird als Konstante vorausgesetzt, dies hat konzeptuell jedoch weder zur Folge, dass der Fokus auf permanenten Kontrollbestrebungen liegt, noch dass Unsicherheit als grundlegendes Problem unbearbeitbar bleibt.

Demgemäß muss die bisherige Darstellungsweise der einzelnen Konzepte nun verlassen werden: nicht der Ursprung, sondern der spezifische Umgang mit Unsicherheit muss thematisiert werden, um die Betrachtungsweisen verständlich zu machen. Die aktuellen Ansätze werden nicht einzeln resümiert, sondern in ihrer Gesamtheit einer neuen theoretischen und empirischen Perspektive rekapituliert (siehe C, Kap. 7).

1. Die Rationalität von Bauchgefühlen: Entscheidungsheuristiken⁶¹

Derzeit erhält Gigerenzer mit seinen theoretischen und empirischen Ausführungen zu – von ihm so benannten – Bauchentscheidungen große Beachtung. Bauchentscheidungen sind seine

⁶⁰ Selbstverständlich gibt es nach wie vor auch in der aktuellen Debatte Perspektiven, die sich auf die Entscheidungssituation und den Entscheidungsbegriff im Allgemeinen konzentrieren (vgl. z.B. Schimank 2005; Schimank, Wilz 2008; Wilz 2009). Diese Beiträge setzen sich allerdings kaum mit dem Problem der Unsicherheit auseinander und sind daher für die vorliegende Arbeit nicht zentral.

⁶¹ Die Theorien der begrenzten Rationalität sind auf große Resonanz innerhalb der wissenschaftlichen Debatte gestoßen, die bis dato fortgeführt wird. So unterhält beispielsweise die Max Planck Gesellschaft eine Research School, die sich mit der Frage des Entscheidungsverhaltens unter Unsicherheit beschäftigt (International Max Planck Research School on Adapting Behaviour in a Fundamentally Uncertain World; siehe <http://www.imprs@econ.mpg.de>; für eine detaillierte Beschreibung des Forschungsprogramms siehe http://www.imprs.econ.mpg.de/research/research_prog.pdf.) und sich hierbei nicht nur, aber explizit auch auf die Grundgedanken und Erkenntnisse von Simon, March und Lindblom stützt bzw. sich mit ihnen auseinandersetzt. In dieser Research School sind verschiedene Fachrichtungen vertreten, schwerpunktmäßig Psychologie, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, aber in kleinerem Umfang z.B. auch Soziologie, Anthropologie und Biologie. Die Fragestellungen variieren dementsprechend von der Erforschung kognitiver Prozesse und des Verhaltens unter Bedingungen der Unsicherheit über die Analyse von Restriktionen und daraus resultierenden Konflikten in ökonomischen Zusammenhängen (strategische Interaktion und Kooperation aus spieltheoretischer Perspektive) zur Erforschung der Rolle von Institutionen im Bereich des Verfassungs- und europäischen Rechts (formale, informale und gemischte Institutionen). Bei dem vorgestellten Ansatz handelt es sich um Forschungsergebnisse von Gigerenzer – einem Mitglied der Max Planck Uncertainty School – und Kollegen.

Antwort auf die Frage, wie es Menschen gelingt, trotz Komplexität und Unsicherheit im Alltag schnelle und richtige Entscheidungen zu treffen. Hinter Bauchgefühlen, Intuitionen oder Ahnungen verbergen sich Faustregeln, die Subjekte anwenden, um Entscheidungen in komplexen Situationen schnell und unkompliziert zu fällen. „Faustregel“ ist hierbei ein umgangssprachlicher Ausdruck für den wissenschaftlichen Terminus Heuristik (Gigerenzer 2007, S. 26), welcher das zentrale Element der Erläuterungen darstellt: „Als Heuristik bezeichnet man eine Methode, komplexe Probleme, die sich nicht vollständig lösen lassen, mit Hilfe einfacher Regeln und unter Zuhilfenahme nur weniger Informationen zu entwirren (ebd.)⁶², indem die entsprechend der Faustregel wichtigste Information herausgegriffen und alle anderen außer acht gelassen werden. Solche einfachen Regeln sind beispielsweise die „Rekognitionsheuristik“ oder die „Blickheuristik“⁶³ (ebd., S. 20). Werden Heuristiken unbewusst angewandt, – und das ist oft der Fall – so erfährt das handelnde Subjekt sie als „Bauchentscheidungen“, als Ahnungen, die quasi „unvermittelt“ im Bewusstsein auftauchen. Die Intelligenz des Unbewussten liegt darin, „dass es, ohne zu denken, weiß, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert“ (ebd., S. 26).

Jeder Mensch verfügt über eine ganze Sammlung solcher Faustregeln, die er sich im Alltag zu nutze macht; Gigerenzer und Selten sprechen von der „adaptive toolbox“, einer „adaptiven Werkzeugkiste“ an Heuristiken (Gigerenzer, Selten 2001). Diese Heuristiken bilden so zu sagen eine Brücke zwischen Subjekt und Umwelt. Sie sind zum einen verkörpert im Subjekt, das mit Hilfe seiner Verstandesfähigkeiten auf Heuristiken zugreift, um schnelle Entscheidungen zu treffen. Zum anderen zeigen physische, biologische, soziale und kulturelle Prozesse in der Umwelt an, welche Heuristik zur Anwendung kommen kann (vgl. Gigerenzer 2006; Todd, Gigerenzer 2007, S. 169). In diesem Zusammenhang sprechen Todd und Gigerenzer von der „ökologischen“ Rationalität von Verhalten und Entscheiden in unsicheren Situationen. Sie begreifen „ecological rationality as the fit between structures of information-processing mechanisms in the mind and structures of information in the world“ (Todd, Gigerenzer 2007, S. 170).⁶⁴

⁶² Zitiert aus der Zeitschrift Der Spiegel vom 10.09.2007, S. 184 f.

⁶³ Die Rekognitionsheuristik kann bei Paarvergleichsaufgaben nützlich sein. Sie besagt: Entscheide Dich für die Alternative, die Du (wieder-)erkennst (bspw. Markenprodukt vs. No-Name-Produkt) (Gigerenzer 2007, S. 16). Die Blickheuristik erklärt Gigerenzer an dem Beispiel eines Baseball-Spielers, der einen auf ihn zufliegenden Ball fangen muss. Der Spieler berechnet natürlich nicht die voraussichtliche Flugbahn des Balles, unter Einbeziehung von Wurfwinkel, Fluggeschwindigkeit, Flughöhe, Windstärke und -richtung, sondern bedient sich – bewusst oder unbewusst – der Faustregel: „Fixiere den Ball, beginne zu laufen, und passe deine Laufgeschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant bleibt“ (Gigerenzer 2007, S. 19). Auch die von Simon beschriebene Regel des satisficing oder das inkrementelle Entscheidungsverfahren begreifen Todd und Gigerenzer als Heuristiken (2007, S. 170).

⁶⁴ Die Autoren spielen hier auf eine bekannte Metapher von Simon an, der zufolge der Verstand und die Welt wie die zwei Schneideklingen einer Schere zusammen passen. Ihrer Meinung nach hat Simon aber nur die Verstandesseite der Schere betrachtet und deren Zusammenspiel mit der Umweltseite vernachlässigt (Todd, Gigerenzer 2007, S. 167).

Das wichtigste Merkmal von Bauchentscheidungen ist, dass sie auf erstaunlich wenigen Informationen beruhen – deshalb erscheinen sie wenig vertrauenswürdig. Gleichwohl gibt es aber empirische Hinweise darauf, dass „mehr“ nicht immer „besser“ ist (Gigerenzer 2007, S. 29 ff.).⁶⁵ Gigerenzer möchte dem Befolgen von Bauchgefühlen keine per se positive Bilanz unterstellen, „ein Bauchgefühl ist nicht gut oder schlecht, rational oder irrational an sich. Sein Wert hängt von dem Kontext ab, in dem die Faustregel verwendet wird“ (ebd., S. 58).⁶⁶ Die verschiedenen Heuristiken in der „Werkzeugkiste“ kann man nicht für jede Aufgabe gleichermaßen benutzen – mit einem Hammer kann man nicht sägen. „Die Heuristiken unterscheiden sich beispielsweise darin, ob sie zur Lösung von Paarvergleichsaufgaben, von numerischen Schätzaufgaben oder von Kategorisierungsaufgaben geeignet sind. Das Geheimnis der Heuristiken liegt in ihrer ökologischen Rationalität“ (Reimer et al. 2007, S 26).

Beispielsweise gibt es Situationen, in denen die Tatsache des Nichtwissens per se einen Informationsgehalt hat. Die Rekognitionsheuristik macht sich diesen Informationsgehalt systematisch zu nutze (Reimer et al. 2007, S. 10). Ein typisches Beispiel ist die von Goldstein und Gigerenzer (2002) durchgeführte Untersuchung mit amerikanischen und deutschen Studenten. Den einzelnen Studenten aus beiden Gruppen wurde jeweils die Frage gestellt, welche Stadt größer sei, San Diego oder San Antonio? Die amerikanischen Studenten schnitten bei der Beantwortung der Frage signifikant schlechter ab, als die deutschen Studenten; sie hatten einfach zu viele Informationen über beide Städte, die sie gegeneinander abwägen konnten – sie konnten also die Rekognitionsheuristik nicht anwenden. Die deutschen Studenten hingegen kannten meist nur den Namen der Stadt San Diego, die Stadt San Antonio war ihnen

⁶⁵ Ein eindrucksvolles Beispiel für die Funktionalität der Rekognitionsheuristik ist das von Gigerenzer selbst oft angeführte „Börsenspiel“: Das Wirtschaftsmagazin Capital veranstaltete einen Wettbewerb, bei dem Leser versuchen sollten, das beste aus 50 gegebenen Aktien extrahierte Portfolio zu entwickeln. Gigerenzer befragte 100 Personen, die durchschnittlich wenig Ahnung von Aktien hatten, darüber, welche der 50 Aktiennamen sie kannten. Aus den zehn am häufigsten erkannten Aktien wurde ein Portfolio gebildet. Dieses wurde bei dem Wirtschaftsmagazin eingesandt und erzielte bessere Gewinne als 88 Prozent der eingesandten Aktienpakete (insgesamt nahmen mehr als zehntausend Leser teil, die sich entweder detailliert über die Aktienverläufe informierten oder auch Hochleistungsrechner benutzten, um das optimale Portfolio zu entwickeln) (Gigerenzer 2007, S. 37 f.).

⁶⁶ Auf einem Vortrag vom 19.11.2007 an der TU München (Vortragsreihe der Carl-von-Linde-Akademie) geht Fiedler – in Auseinandersetzung mit aktuellen Konzepten – auf die Angemessenheit von Bauchentscheidungen ein. Um die Frage zu beantworten, warum intuitive Entscheidungen so oft richtig sind, betont er, dass es sich bei Intuition nicht um einen mysteriösen siebten Sinn handelt, sondern schlichtweg um das Entscheiden mit wenigen Informationen. Er definiert Intuition als eine „kleine Stichprobe“, deren Ausweitung nur das Sammeln sekundärer, unwichtiger Merkmale zur Folge hätte. Intuitives Entscheiden ist also angebracht und in der Regel erfolgreicher als detailliertes Abwägen, wenn ein Mehr an Informationen keinen statistischen Vorteil bringt: Mit mehr Informationen ist auf Grund einer breiter gestreuten Varianz dann die Wahrscheinlichkeit höher, eine falsche Entscheidung zu treffen. Wann dies der Fall ist, hängt selbstverständlich von der konkreten Entscheidungssituation ab; prototypisch ist eine Entscheidung anhand *eines* konkreten Merkmals zwischen zwei Alternativen. Erfolgreiche intuitive Entscheidungen sind also weniger eine Frage des richtigen Bauchgefühls, als vielmehr ein „Segen der empirischen Umwelt“ (Fiedler 2007).

kein Begriff. Sie schlossen daraus, dass San Antonio nicht sehr bekannt und deshalb wohl auch nicht sehr groß sei – eine richtige Vermutung.⁶⁷

Um es mit dem für die vorliegende Arbeit zentralen Terminus auszudrücken: Unsichere Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass relevante Zusammenhänge über Gegenwart und Zukunft nicht gewusst werden. Paradoxerweise kann aber diese Bedingung der Unsicherheit in ihr Gegenteil umschlagen: Unsichere Entscheidungen können gerade deswegen gut entschieden werden, weil über die detaillierten Zusammenhänge und die konkrete Situation nur eklatant wenig Wissen vorhanden ist. Ausschlaggebend ist die spezifische Qualität des gewussten Wissens: die wenigen vorhandenen Informationen sind dann eine gute Entscheidungsbasis, wenn sie ökologisch rational sind, wenn sie also in einer gegebenen Situation eine bestimmte Entscheidungsheuristik zulassen.

Vermittels der These der ökologischen Rationalität gelingt Gigerenzer beides: seine Erkenntnisse sowohl über jeglichen spezifischen Kontext hinweg zu generalisieren als auch sie situationsspezifisch zu verankern. Die folgenden managementtheoretischen Ansätze fokussieren hingegen auf die Organisation als Ort des Umgangs mit Unsicherheit.

2. Zwischen bounded rationality und organisierten Anarchien: eine Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Mintzberg stellt sich als wichtiger Autor im Bereich der Managementlehre gegen die rein zahlenbasierte Führung von Organisationen, deren Grundstein seiner Meinung nach bereits in der oberflächlichen universitären Ausbildung von potentiellen Führungskräften gelegt wird (Mintzberg 2005). Er steht gleichermaßen in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und kritisiert ihre Konzepte sehr stark.⁶⁸ In einer kursorischen

⁶⁷ Im Gegensatz zu Goldstein und Gigerenzer konzentrieren sich Tversky und Kahneman (1974) auf negative Aspekte heuristischen Entscheidungsverhalten. In ihrer klassischen Studie weisen sie Urteilsverzerrungen aufgrund des Ankereffekts nach. Versuchspersonen wurde die Frage gestellt, wie hoch der Anteil afrikanischer Staaten in der UNO sei. Nach dem Zufallsprinzip wurde die Frage variiert: „Ist der Anteil höher oder niedriger als 65 Prozent?“ „Ist der Anteil höher oder niedriger als zehn Prozent?“ Je nachdem, welche Frage gestellt wurde, schätzten die Versuchspersonen durchschnittlich unterschiedlich. Der „Anker“ von 65 Prozent zog die durchschnittliche Schätzung von 45 % Anteil afrikanischer Staaten nach sich, der „Anker“ zehn Prozent zog die durchschnittliche Schätzung von 25 % Anteil afrikanischer Staaten in der UNO nach sich. Der Informationswert „höher oder niedriger als 65 oder zehn Prozent“ ist für die Beantwortung der Frage irrelevant, beeinflusst aber die Schätzqualität negativ. Nach Tversky und Kahneman sind Entscheidungsheuristiken anfällig für solche Verzerrungseffekte.

⁶⁸ In einer Rezension des 1977 neu aufgelegten Werkes von Simon „The new science of management decision“ bekundet Mintzberg Simon größte Anerkennung: „Herbert Simon has always stood out to me as the most eminent – perhaps the only eminent – management theorist of our age“ (Mintzberg 1977, S. 342). Mintzberg übernimmt Simons analytische Trennung zwischen routinisierten (programmed) und nichtroutinisierten (nonprogrammed) Entscheidungen und konzentriert sich mit seiner Forschung im Managementbereich auf nichtroutinisierte Entscheidungen als die Beschreibung typischer managerieller Entscheidungssituationen (relative Offenheit aufgrund nicht vorhandener Standardisierungen, Erarbeitung neuer Alternativen etc.). Gleichzeitig distanziert er sich von

Besprechung der Ansätze seit Simon erheben er und seine Kollegen die drei zentralen Einwände der theoretischen Verdinglichung, De-Humanisierung und Isolation von Entscheidungsprozessen (Langley et al. 1995).

Die Entscheidungsforschung seit Simon bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen von begrenzter Rationalität und organisierten Anarchien – zwischen Entscheidungsfindung als Sequenz und Entscheidungsfindung als Anarchie (ebd., S. 261 ff.). Simons Konzept verharret in den Prämissen einer statischen, kognitionspsychologischen Analyse der menschlichen Fähigkeiten, die zu dem Schluss gelangt, dass der Prozess der Entscheidungsfindung letztendlich bei jedem Menschen nach demselben kognitiven Prinzip abläuft und in dieselben programmierten Schritte zerlegt werden kann: die Sequenz von „intelligence – design – choice“ (ebd., S. 261).⁶⁹ Das Konzept der organisierten Anarchien hingegen ignoriert bewusste Handlungen und betont zu sehr das „Chaos“ als gestaltgebende Komponente. Dies führt dazu, dass „whatever researchers fail to understand using more traditional theories can be safely dumped into the garbage can“ (ebd., S. 262).

Mintzberg und Kollegen versuchen die Entscheidungsforschung aus diesem Kontinuum heraus zu führen, indem sie die Konzepte der Entscheidung, des Entscheiders und des Entscheidungsprozesses kritisch durchleuchten und jeweils neu ausrichten.

2.1 Entscheidung, Entscheider und Entscheidungsprozess

Entscheidungen werden in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gleichermaßen als greifbare Gegenstände konzipiert – sie werden „verdinglicht“ (ebd., S. 264 ff.). Sie können als solche klar identifiziert werden: zu einem bestimmten Zeitpunkt wurde an einem bestimmten Ort eine bestimmte Entscheidung getroffen. Diese Konzeption ist auf dem gesamten Kontinuum der Theorien zu erkennen – selbst im Chaos der organisierten Anarchien entstehen Entscheidungen dadurch, dass bestimmte Ströme mit bestimmten Inhalten zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zusammentreffen – wird aber mit der Annäherung an Simons Arbeiten bzw. mit der Annäherung an Konzepte der „Beherrschung von Unsicherheit“ immer deutlicher. Mintzberg und Kollegen zweifeln diese Eindeutigkeit von Entscheidungen an: Entscheidungen existieren nicht per se, sie sind eine Konstruktion im Auge des Betrachters! „Must there always be a clear point as well as a clear place of decision?“

Simon, der davon ausgeht, dass die beiden Formen der Entscheidung letztendlich doch auf denselben Prinzipien beruhen und daher gleichermaßen mit Hilfe computersimulatorischer Modelle berechenbar sind. Für Mintzberg sind aber intuitive und gestaltpsychologische Elemente für den Prozess einer nicht-programmierten Entscheidung zentral und eben gerade nicht in einer Computersimulation erfassbar (Mintzberg 1977, S. 347 ff.). Die Entscheidungsforschung stünde, ganz im Gegenteil, bei der empirischen und theoretischen Betrachtung von Phänomenen wie Intuition noch ganz am Anfang, hierzu fehle ihr die Beforschung von Managementtätigkeiten (Mintzberg 1977, S. 345).

⁶⁹ Langley et al. (1995, S. 262) geben einen kurzen Überblick über die verschiedenen Phasen- oder Stufenmodelle des Entscheidens, um darauf hinzuweisen, dass selbst Simon mit seinem Konzept der bounded rationality an einem Phasenschema festhält.

(Langley et al. 1995, S. 265). Mintzberg erachtet es als großes Problem, dass Entscheidungsforscher das Selbstbild von Organisationen nach wie vor unhinterfragt übernehmen: Es werden nur solche Entscheidungen als Entscheidungen beforscht, die auf irgendeine Weise manifest geworden sind (z.B. vermittelt Dokumentation). Das Modell von der Organisation als Bürokratie, als „Maschine“, wie Simon es ausdrückte, findet sich unhinterfragt in Forschungsdesigns wieder, nach dem Motto: Die Organisation hat etwas getan, also muss sie sich vorher dazu entschieden haben dies zu tun (ebd., S. 265).

Wenn Entscheidungen verdinglicht werden, werden sie gleichermaßen de-humanisiert. Der Entscheider wird in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in dreierlei Hinsicht unterschätzt: Zum einen werden die Kreierungsleistungen des menschlichen Entscheiders nicht wahrgenommen. Zentrale Komponenten der menschlichen Entscheidungsfähigkeit wie Erkenntnis und angeeignetes implizites Wissen können mit dem vorhandenen Instrumentarium der Theorien nicht in den Blick genommen werden. Des Weiteren erscheint der Entscheider nicht als Akteur, sondern wird in eine passive Rolle gedrängt: er kann nur beobachten, wie Probleme und Wahlgelegenheiten auftreten und dann reagieren; die Wahl einer bestimmten Alternative aus einem begrenzten und gegebenen Alternativenset drängt sich auf; Unterbrechungen und Störungen des Entscheidungsprozesses widerfahren ihm ausschließlich von außen. Neue Ideen, kreative Alternativenentwicklungen sind hier nicht vorgesehen, da der Entscheider nicht als inspirierter Akteur wahrgenommen wird, der ebenfalls andere Akteure inspirieren kann. Satisficing erzeugt keine neuen Ideen und kann niemanden zu Innovationen anregen (ebd., S. 268 f.). Zum dritten wird die „Trägerfunktion“ des Entscheiders nicht konzeptualisiert. Organisationsmitglieder inkorporieren Erinnerungen, Erfahrungen und Lernprozesse bezüglich Entscheidungsfindung im Besonderen und der Organisationsgeschichte im Allgemeinen. Sie bewahren die Organisationsgeschichte auf und interpretieren sie gleichermaßen (ebd., S. 269).⁷⁰

Die Verdinglichung der Entscheidungen führt zu einem weiteren Phänomen in der empirischen Forschung über Entscheidungsprozesse: Entscheidungen werden als jeweils isoliert statt findende Ereignisse betrachtet, eventuelle gegenseitige Beeinflussungen oder inhaltliche Zusammenhänge werden forschungstheoretisch nicht erfasst, bzw. wurden in der bisherigen Organisationsforschung kaum thematisiert (ebd., S. 269 ff.). Die Autoren stellen die Angemessenheit des Entscheidungsprozesses als primäre Analyseeinheit in Frage und schlagen vor, stattdessen Themenströme – „issue streams“ (ebd., S. 270) – als Untersuchungseinheiten zu konzipieren.⁷¹ Diese Themenströme können sequentieller Natur sein (das gleiche Thema

⁷⁰ Obwohl Langley et al. das inkrementelle Entscheiden im Sinne Lindbloms, wenn auch nur in einer kurzen Erwähnung, ebenfalls auf dem Kontinuum einordnen – an dem Pol der sequentiellen Entscheidungstheorien (Langley et al. 1995, S. 262) – gehen sie an dieser Stelle nicht weiter darauf ein, dass das Sammeln von Erfahrungen und Lernprozesse ein zentraler Bestandteil des inkrementellen Entscheidens sind.

⁷¹ Ein Verständnis über die inhaltlichen Zusammenhänge „einzelner“ Entscheidungen ist in der empirischen Forschung jedoch sehr wohl zu beobachten. Das Mülleimer-Modell lebt ja geradezu davon, dass verschiedene Themen und Handlungsgelegenheiten in verschiedenartigste Zusammen-

wird immer wieder zu unterschiedlichen Zeitpunkten bearbeitet), sie können lateraler Natur sein (unterschiedliche Themen, die zur gleichen Zeit bearbeitet werden, stehen in Verbindung) oder sie können rekursiv sein (verschiedene Themen zu verschiedenen Zeitpunkten sind miteinander verlinkt, wenn Entscheidungen zu einem Thema einen Effekt auf weitere Entscheidungen zu einem anderen Thema haben) (Langley et al. 1995., S. 270 ff.).⁷²

2.2 Erst überlegen, erst sehen, erst handeln

Die eben dargestellten Forderungen an die Entscheidungsforschung versuchen Mintzberg und Westley (2001) – zumindest was die Kritik der De-Humanisierung anbelangt – umzusetzen.

Trotz aller kritischen Erkenntnisse, die die Entscheidungsforschung bisher zum Treffen rationaler Entscheidungen erbracht hat, ist und bleibt das gemeinhin legitime standardmäßige Vorgehen bei der Entscheidungsfindung dieses: zuerst mal darüber nachdenken und dann entscheiden. In einer Kritik an der scheinbar unerschütterlichen Dominanz dieses Schemas fragen Mintzberg und Westley nach Alternativen zu dem Motto „Zuerst Überlegen“ und stoßen hierbei auf zwei weitere Vorgehensweisen bei der Entscheidungsfindung: „Zuerst Sehen“ und „Zuerst Handeln“.

Auch in diesen erneuten Ausführungen bewegt sich Mintzberg wieder auf dem Kontinuum zwischen „Sequenzschema“ und „Chaosschema“. So verdeutlichen die Autoren ihren Standpunkt mit einer Kritik an dem Konzept der organisierten Anarchien: „Auch wenn die Entscheidungsfindung im wirklichen Leben chaotisch erscheint, so ist sie doch sinnvoller als wir auf den ersten Blick glauben. Und zwar genau deshalb, weil bei ihr vieles jenseits aller bewussten Reflexion abläuft“ (Mintzberg, Westley 2001, S. 10). Oder anders ausgedrückt: Konzepte, die das Chaos hervorheben, können dies nur tun, weil die Perfektion ihre Hintergrundfolie bildet – und diese „Perfektion“ orientiert sich an den Prämissen des neoklassischen Entscheidungsbegriffs und der Suche nach der optimalen Organisation – beides beinhaltet wiederum den Grundsatz des „erst überlegen und dann handeln“.

Die Autoren berichten von ihren jahrelangen Erfahrungen bei der Veranstaltung von Managerseminaren. Hier sind sie auf die Ansätze des „Zuerst Sehen“ und „Zuerst Handeln“ gestoßen und haben sie experimentell weiter verfolgt: Die Teilnehmer des Seminars sollen in

hänge geraten – Mintzberg und Kollegen werden nicht ohne Grund die „neue“ Analyseeinheit der Themenströme fordern. Mit dem Mülleimer-Modell ist aber auf Grund der starken Betonung der chaotischen Fließbewegungen der „Ströme“ ein systematisierender Zugang zu thematischen Zusammenhängen – zumindest auf dieser Analyseebene – nicht möglich.

⁷² Zumindest die sequentiellen und die rekursiven Themenströme erinnern doch stark an Elemente inkrementellen Entscheidens: Da prinzipiell immer die Möglichkeit einer Fehlentscheidung besteht, sieht der Inkrementalismus vor, dass für diesen Fall das gleiche Thema nochmals bearbeitet und die dementsprechend korrigierenden Entscheidungen getroffen werden. Und auch die Tatsache, dass Entscheidungen in einem Themenbereich Effekte auf andere Themenbereiche und die dort zu treffenden Entscheidungen haben, ist in der inkrementellen Perspektive selbstverständlich.

kleinen Gruppen ein Problem zunächst qua Diskussionsrunde bearbeiten. Danach soll jede Gruppe anhand einer gemeinsam zu erstellenden Collage eine Problemlösung erarbeiten; die Gruppenmitglieder sollen sich im wahrsten Sinne des Wortes ein gemeinsames Bild von der Situation machen. In einem dritten Versuch sollen die Gruppenmitglieder einen gemeinsamen Sketch zur Problematik aufführen; sie haben zur Vorbereitung des Sketches nur sehr wenig Zeit und müssen dementsprechend spontan handeln.

Der Modus des „Zuerst Überlegen“ verläuft in der Gruppe auf der verbalen Ebene, hier werden Fakten gesammelt und eine Handlungsplanung erstellt anhand der herkömmlichen Analyseverfahren von Ursache und Wirkung, Problem und Lösung usw. Diese herkömmlichen Analyseverfahren verleiten paradoxerweise dazu, bloß an der Problemoberfläche zu kratzen, da weniger auf die Qualität der Analyse als mehr auf deren Effizienz geachtet wird (Mintzberg, Westley 2001, S. 12). In solchen Diskussionsrunden wird stark linear, rational und kategorial argumentiert, so dass das Ergebnis oft keine gemeinsam erarbeitete Lösung, sondern eher eine Aneinanderreihung verschiedener Ansätze darstellt, die sich im Detail unterscheiden. „Beim „Überlegen“ kann weniger Disziplin herrschen, als wir auf den ersten Blick glauben, weil es den meisten von uns einfacher erscheint als es in Wahrheit ist“ (ebd., S. 12).

Der Modus des „Zuerst Sehen“ verläuft auf der visuellen Ebene: Der Blick fällt auf einen Gegenstand oder bleibt an irgendetwas hängen und ein Heureka-Moment tritt ein – „Daraus kann man etwas machen, das ist die Lösung!“ Hier sind Ideen, Visionen und Phantasie ausschlaggebend. Die Gruppenmitglieder sollen gemeinsam einen Lösungsweg visualisieren: Zum einen müssen sie zu einem Konsens finden und sich daher viel gründlicher mit allen aufkommenden Ideen auseinandersetzen. Zum anderen zwingt die Visualisierung dazu, sich wirklich auf die Suche nach dem Kern eines Problems zu machen. „Eine Gruppe glaubte, man habe nach einem Workshop „Zuerst Überlegen“ bei einem Thema Übereinstimmung erzielt. Erst als die Beteiligten mit der Herstellung eines Bildes begannen, ging ihnen auf, wie oberflächlich dieser Konsens war, nämlich nur ein Kompromiss“ (ebd., S. 12).

Der Modus des „Zuerst Handeln“ betont intuitive Vorgänge, hier zählt der Erfahrungsschatz, auf den spontan und schnell zurückgegriffen wird. Wenn man sich der Lösung eines Problems nicht durch nachdenken nähern kann, so gilt es zu experimentieren, einfach einmal etwas auszuprobieren, um dabei zu lernen. „Das Überlegen mag das Handeln vorantreiben, aber dieses Handeln treibt auch sicher das Überlegen an. Wir denken also nicht nur um zu handeln – ebenso handeln wir, um zu denken“ (ebd., S. 11). Während der Improvisation von Sketchen werden vermehrt Emotionen geäußert und Besorgnisse angesprochen. Die Autoren orientieren sich hier an dem Begriff der „Achtsamkeit“, wie er von Weick und Sutcliffe (2003) formuliert wird, und betonen die Empfänglichkeit für Signale anderer als Schlüsselfaktor bei der „Improvisation“ in Gruppen und damit für erfolgreiches Handeln in Organisationen im allgemeinen (Mintzberg, Westley 2001, S. 13).

Mintzberg und Westley erstellen keine Hierarchie dieser drei Arten der Entscheidungsfindung,⁷³ sondern erklären, wann welche Herangehensweise sinnvoll ist (ebd., S. 14). „Zuerst Überlegen“ ist prädestiniert für Entscheidungssituationen, in denen das Problem eindeutig ist, die Daten verlässlich und Zusammenhänge eindeutig sind (Bsp.: etablierter Produktionsprozess). „Zuerst Sehen“ funktioniert am besten in Situationen, in denen viele Elemente im Konsens und kreativ zusammengefügt werden müssen und grenzüberschreitend kommuniziert werden muss (Bsp.: Produktentwicklung). „Zuerst Handeln“ klappt am ehesten, wenn es sich um eine neuartige Situation handelt, deren Bedingungen komplex sind (Bsp.: Implementierung einer neuen Technik). Je nach Komplexitätsgrad und Anforderungen der Situation an die Akteure kann Unsicherheit also in je unterschiedlichen Herangehensweisen am besten bewältigt werden. Oft sogar dadurch, dass zunächst gar nichts entschieden, sondern schlichtweg gehandelt wird.

Im Folgenden soll das oben genannte Konzept der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe dargestellt werden. Es handelt sich hierbei ebenfalls um eine managementtheoretische Perspektive, die auf kognitions- und sozialpsychologischen Erkenntnissen fußt. Die Organisation rückt hier jedoch nicht nur als Handlungskontext, sondern als eigentlicher Handlungsvollzug in den Blick.

3. Das Unerwartete Managen: Sinnerzeugung und Achtsamkeit

In der Betrachtung von Organisationen und deren Verarbeitung von Unsicherheit wendet der Managementtheoretiker und Organisationspsychologe Weick das Blatt in mehrfacher Hinsicht: Er begreift Organisationen nicht in erster Linie als abgegrenzte Gebilde aus Hierarchien, Mitgliedern, Regeln, Routinen etc., sondern zunächst als Orte des „Sensemaking“ (Weick 1993) – der Sinnerzeugung.⁷⁴ Erst durch Prozesse der Sinnerzeugung konstituiert sich die Organisation in ihren Elementen: „The operative image of organization is one in which organization emerges through sensemaking, not one in which organization precedes sensemaking or one in which sensemaking is produced by organization.“ (ebd., S. 410)

Infolge dessen liegt das Erkenntnisinteresse weniger auf den einzelnen – vermeintlich statischen – Elementen einer Organisation oder der Organisation als ganzer als vielmehr auf dem Prozess des *Organisierens*, der permanenten sinnhaften Erzeugung von Regeln, sozialen Interaktionen und geteilten Bedeutungen, die in ihrer Prozesshaftigkeit quasi retrospektiv das Organisationsgebilde erst als solches greifbar werden lassen.

⁷³ Auch wenn sie darauf hinweisen, dass der Modus des „Zuerst Überlegen“ schnell an Grenzen stoßen kann (bspw. Zwang zur Abstraktion, Zusammenhangslosigkeit), die mit der Anwendung der anderen beiden Modi überwunden werden können (Mintzberg, Westley 2001, S. 13).

⁷⁴ Weick weist selbst darauf hin, dass diese „Definition“ einer Organisation extrem offen ist und verfolgt diese Offenheit durchaus radikal: „[...] it doesn't take much to qualify as an organization. The other side is, it also may not take much to stop being one.“ (Weick 1993, S. 632).

Der Begriff der Sinnerzeugung löst hierbei den traditionellen organisationstheoretischen Analysefokus der Entscheidungsfindung ab. Diesen Schritt begründet er u. a. im Rekurs auf March und seine Erkenntnisse: Die andauernde wissenschaftliche Debatte über Prozesse der Entscheidungsfindung führen immer mehr ins theoretische Chaos; je mehr man über Entscheidungssituationen zu wissen meint, desto weniger analytisch haltbare Aussagen kann man über sie formulieren – dies mündet in einem „Flickenteppich“ theoretischer Annahmen (ebd., S. 634). Der Suchfokus „Entscheidung“ wirft die Analyse stets auf Fragen der Rationalität und Zurechenbarkeit zurück – eine brisante Mischung, die den Handlungsweisen der Akteure vor allem dann nicht gerecht wird, wenn die Frage geklärt werden muss, warum eine falsche Entscheidung getroffen wurde oder nicht mehr nachvollziehbar ist, warum eine Entscheidung so und nicht anders fiel (Weick et al. 2005, S. 409 f.).

Im Gegensatz zu Simon interessiert sich Weick zunächst weniger für die optimale Organisation als Garant für reibungslose Abläufe. Seine Aufmerksamkeit ist auf Situationen höchster Unklarheit und Unsicherheit gerichtet, sein Postulat vom Prozess des Organisierens entwickelt er aus der Beobachtung von Extremsituationen, wie beispielsweise einem tragisch missglückten Feuerwehreinsatz (Weick 1993). Die These ist, dass gerade in kritischen Situationen die Fähigkeit zur Sinnerzeugung – nicht diejenige zum Treffen perfekt rationaler Entscheidungen – hoch funktional ist.

3.1 Sinnerzeugung

Da Organisationen durch Prozesse der Sinnerzeugung konstituiert sind, stellt ein eventueller Zusammenbruch der Sinnerzeugung die größte Gefahr für Organisationen dar: sie hören schlichtweg auf zu existieren. Weick verdeutlicht dies u. a. an dem genannten Beispiel eines Feuerwehreinsatzes, der für den größten Teil der Mannschaft tödlich endete: Der Brand entwickelte sich auf eine Weise, mit der die Feuerwehrmänner nicht gerechnet hatten, dies war jedoch nicht der ausschlaggebende Punkt für die Katastrophe. Die Katastrophe begann in dem Moment, in dem die Feuerwehrmänner nicht mehr in der Lage waren die Situation so zu deuten, dass sie als Organisation darauf hätten reagieren können. In einer minutiösen Nachzeichnung der Ereignisse zeigt Weick auf, wie vorgefertigte Erwartungen den Blick für die kleinen Vorankündigungen des unerwarteten Ereignisses verstellten und der weitere Verlauf die Gruppe desintegrierte: Die Mannschaft trennte sich auf eine Weise geographisch voneinander, dass in keiner der Splittergruppen mehr eine etablierte hierarchische Struktur vorhanden war; da innerhalb der Mannschaft eine rege Fluktuation herrschte, kannten die Mitglieder sich nicht gut genug, um auf die jeweilige Expertise des Anderen zu vertrauen. Das Rollensystem der Mannschaft war also nicht mehr intakt und auch soziale Bindungen, die diesen Verlust hätten kompensieren können waren nicht vorhanden. Auf der Flucht vor dem Feuer mussten die Männer ihre Ausrüstung zurück lassen – die Gegenstände, die ihrer Anwesenheit Sinn verliehen und sie als Mitglieder ihrer Organisation auszeichneten. Die Feuerwehrmänner waren somit nicht mehr in der Lage, die Situation als Feuerwehrmänner zu deuten,

geschweige denn zu bewältigen. Die Gruppe zerfiel nicht nur im geographischen, sondern vor allem im Sinne ihrer eigentlichen Bedeutung, die Männer vereinzelt – und gerieten in Panik.⁷⁵

Weick betont, dass es bei diesem Ereignis nicht um die Frage geht, wer welche falschen oder richtigen Entscheidungen getroffen hat. Zentral erscheint ihm, inwiefern der Prozess der Sinnerzeugung im Verlauf vieler kleiner Situationen für den einzelnen immer schwieriger wurde, bis schließlich gar keine gemeinsame sinnvolle Deutung der Situation mehr möglich war. Der Großteil der Feuerwehrmänner war somit auf sich selbst zurück geworfen, so dass ein wichtiger strategischer Vorteil einer organisierten Gruppe nicht mehr zum tragen kommen konnte: Die Mitglieder profitierten nicht mehr voneinander, die lebensrettende Idee eines der Feuerwehrmänner ein Gegenfeuer zu legen, erschien allen anderen vollkommen absurd – sie kannten seine dahinterstehenden Überlegungen nicht, erkannten ihn nicht als neue „Führung“ der Gruppe an und rechneten in einer hoch krisenhaften Situation nicht mit einer kreativen Lösung. „As they lost structure they became more anxious and found it harder to make sense of what was happening, until they finally were unable to make any sense whatsoever of the one thing that would have saved their lives, an escape fire.“ (Weick 1993, S. 634)

3.2 Achtsamkeit

Anhand des geschilderten Beispiels liefert Weick vier Dimensionen zur Minimierung der Verwundbarkeit von Organisationen durch Sinnverlust, welche sich in seiner weiteren Arbeit zum Konzept des achtsamen Managements (Weick, Sutcliffe 2003) verdichten.

Zunächst wird betont, dass gerade in Krisensituationen Fähigkeiten zur *Improvisation* wichtig werden. Dies bedeutet zum einen, dass bestimmte Personen mit kreativen Fähigkeiten der Organisation einen strategischen Vorteil verschaffen. Zum anderen muss diesen Personen allerdings zunächst mal die Möglichkeit gegeben werden, ihr kreatives Wissen „an den Mann zu bringen“. Besagtem Feuerwehrmann aus obiger Erzählung hat sich diese Gelegenheit nicht geboten, denn „Dodge’s invention of burning a hole in a fire should not have happened. It should not have happened because there is good evidence that when people are put under pressure, they regress to their most habituated ways of responding. [...] What we do not expect under life-threatening pressure is creativity.“ (Weick 1993, S. 639) Gerade in Situationen, in denen das erprobte und etablierte Wissen keinen Anwendungsbezug mehr aufweisen kann, sind „Bricoleure“ (ebd., S. 638 ff.), Bastler hilfreich. Diese Personen sind in der Lage, ihre eigene Praxis zu entwickeln, indem sie bekannte Objekte und Zusammenhänge

⁷⁵ Weick argumentiert an dieser Stelle mit Freud, dass Panik nicht Desintegration erzeugt, sondern umgekehrt Desintegration zu Panik führt: Die Feuerwehrmänner befanden sich schon oft in gefährlichen Situationen: „[...] this is not the first time they have confronted danger. It may, however, be the first time they have confronted danger as a member of a disintegrating organization.“ (Weick 1993, S. 637)

neu zueinander in Beziehung setzen – beispielsweise im Gegensatz zu dem klassischen Bild des Ingenieurs, dessen Aktionsfeld auf theoretischem Wissen beruht.

Rollensysteme können über ihren unmittelbar und tatsächlich erfahrbaren Bestand hinaus wirksam bleiben, wenn sie als Orientierungshilfe in den Köpfen der Organisationsmitglieder weiterhin intakt sind. Der Abbruch einer direkten Kommunikation führt dann nicht zum Ende der Rollenbeziehung, sondern zur geistigen Antizipation der Organisation, zu einem *virtuellen Rollensystem* (ebd., S. 640 f.), an welchem die Akteure ihre Handlungen weiterhin sinnhaft ausrichten können.

Des Weiteren führt Weick „the attitude of wisdom“ (ebd., S. 641) an, im übertragenen Sinn am besten zu übersetzen als die *Weisheit des Zweifels*. Ausgangspunkt ist die wissenstheoretische Erkenntnis, dass mehr Wissen nicht mehr Sicherheit, sondern mehr Unsicherheit erzeugt. Je mehr Wissen man sich über etwas aneignet, desto mehr neue Fragen werden aufgeworfen. Sinnverlust droht prinzipiell stets dann, wenn vorhandenes Wissen, Überzeugungen, Erwartungen, Fähigkeiten etc. ad absolutum gesetzt werden, ein Akteur sich also seines Nichtwissens nicht bewusst ist, etabliertes Wissen auf neue Situationen anzuwenden versucht – und scheitert. „Wisdom is an attitude taken by persons toward the beliefs, values, knowledge, information, abilities, and skills that are held, tendency to doubt that these are necessarily true or valid and to doubt that they are an exhaustive set of those things that could be known. In a fluid world, wise people know that they don't fully understand what is happening right now, because they have never seen precisely this event before.“ (Weick 1993, S. 641)

Im Gegensatz zu Vorstellungen von einer Organisation als statischer Koordinationsstruktur betont Weick den Prozess des Organisierens, dessen Ausgangspunkt in der direkten Kommunikation liegt. Face-to-face-Interaktionen erzeugen intersubjektiven Sinn, was vor allem in Veränderungs- bzw. Krisensituationen zu Tage tritt: „[...] it is here, rather than in routines, that we are best able to see the core of organizing.“ (ebd., S. 642) Im Verlauf einer direkten Kommunikation wird die Bedeutung der Situation gemeinsam erzeugt und der „Krise“ auf diese Weise eine je spezifische Struktur verliehen, sie wird sozial konstruiert. Um den drohenden Sinnverlust in einer unsicheren Situation zu verhindern ist *respektvolle Interaktion* unabdingbar. Weick macht den respektvollen Umgang miteinander an drei Größen fest: Vertrauen (basierend auf Respekt vor und Glaube an den Anderen), Aufrichtigkeit (Problemlagen müssen ehrlich thematisiert werden) und Selbstrespekt (eigene Wahrnehmungen und Vorstellungen müssen ernsthaft in die Situation eingebracht werden) (ebd., S. 642 f.). „If, however, a role system collapses among people where trust, honesty and self-respect are more fully developed, then new options, such as mutual adaptation, blind imitation of creative solutions, and trusting compliance, are created.“ (ebd., S. 643)

3.3 Achtsamkeit im Management

In ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ (2003) entwickeln Weick und Sutcliffe basierend auf den oben angeführten Überlegungen und Untersuchungen ein Konzept zum Umgang mit Unsicherheit in Organisationen. Hierzu betrachten sie sogenannte High Reliability Organizations (HROs), Organisationen, die sich durch ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit auszeichnen müssen, da entweder jeder vermeintlich kleine Fehler eine Katastrophe zur Folge haben kann oder es ihre zentrale Aufgabe ist, krisenhafte Situationen zu bewältigen (wie beispielsweise Atomkraftwerke, Notfallmedizin, atombetriebene Flugzeugträger oder Feuerwehrmannschaften). In solchen Organisationen beobachten die Autoren Achtsamkeit als oberste Maxime im Arbeitsalltag. Der Begriff der Achtsamkeit meint hierbei das Gegenteil von detaillierter Planung und Standardisierung im fordistischen Sinn. Das Unerwartete ist und bleibt gerade deswegen unerwartet, weil es nicht antizipiert werden kann. Was jedoch antizipiert werden kann ist die Tatsache, dass in Organisationen jederzeit Unerwartetes passieren kann.

Die Argumentation von Weick und Sutcliffe beginnt mit einer Reflexion darüber, dass Erwartungen die Interpretation von Ereignissen strukturieren, sie bestimmen, was wichtig und was unwichtig erscheint. HROs zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sowohl die organisationsinternen Erwartungen als auch das vermeintlich Unwichtige stetig reflektiert werden: auch unwichtige Ereignisse werden thematisiert, vor allem dann, wenn sie als nur kleine Abweichungen des eigentlich Erwarteten auftauchen: „Wenn die Erwartungen sich nicht bestätigen, so sind dies die Brüche in den Gesprächen, die ersten Warnsignale für auftauchende Probleme.“ (Weick, Sutcliffe 2003, S. 44)

Die Autoren haben in ihren Untersuchungen fünf Momente der Achtsamkeit in Organisationen entdeckt (ebd., S. 60 ff.): 1) Konzentration auf Fehler – nicht im Sinne einer detaillierten Kontrolle zum Zweck der Schuldzuweisung, sondern als Bewahrung davor, Unregelmäßigkeiten und Abweichungen im Arbeitsprozess als Normalzustand umzudefinieren und somit nicht mehr weiter zu reflektieren. 2) Abneigung gegen Vereinfachungen – selbst routinisierte Abläufe werden nicht als automatisch gegeben gesehen bzw. unhinterfragt „abgespult“, sondern immer ihrem jeweiligen Kontext angepasst und somit unter Umständen auch situativ verändert. 3) Sensibilität für alle Abläufe – alle Schritte einer Operation werden im Auge behalten, vor allem vermittelt ständiger Kommunikation unter den beteiligten Personen. 4) Flexibilität – im Fall unerwarteter Ereignisse ist die Fähigkeit zur Improvisation unerlässlich. 5) Respekt vor fachlichem Wissen und Können – in schwierigen Situationen zählen das Wissen und Können von Experten mehr als die hierarchische Ordnung.

Diese fünf Verhaltensweisen führen zum einen dazu, dass das Unerwartete antizipiert und bewusst wahrgenommen wird. Zum anderen wird das Unerwartete, falls es sich dennoch ereignet, situativ bewältigt (Weick, Sutcliffe 2003, S. 99). Die Autoren konstatieren, dass keine Organisation (nicht nur HROs) allein durch detaillierte Planung, umfassende Routinen und ausgefeilte Kontrollsysteme zu leiten sei, im Gegenteil könne Planung unter Umständen

alles verschlimmern: „Pläne, betriebliche Verfahrensweisen und dergleichen haben Auswirkungen, die den Handlungsmustern der Achtsamkeit exakt zuwiderlaufen. Pläne zum Beispiel enthalten Erwartungen und engen dadurch die Wahrnehmungen ein. Eine normale Organisation legt großen Wert auf Routinen und Ausweichpläne. Das sind starre Annahmen, die die Fähigkeit schwächen, auf das Unerwartete zu reagieren und neue Lernprozesse zu fördern. Diese Ausrichtung steht im diametralen Gegensatz zu den Verfahren der Achtsamkeit, die wesentlich sind, damit in einer zunehmend komplexen und sich verändernden Welt zuverlässige Ergebnisse erzielt werden können.“ (ebd., S. 99)

Der Aspekt der Improvisation nimmt im Konzept der Achtsamkeit einen zentralen Stellenwert ein. Die Fähigkeit, situativ-kreativ auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können, erachten die Autoren als ausschlaggebend für das Fortbestehen jeglicher moderner Organisationen unter Bedingungen einer komplexen und schnelllebigen Umwelt. Im Folgenden soll daher der Begriff der Improvisation in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt werden, dabei wird deutlich werden, dass Improvisation nicht gleich Improvisation ist.

4. Improvisation als Handlungstypus

Bei der analytischen Reflexion über Improvisation dominieren bisher musikwissenschaftliche Perspektiven. Aktuell ist jedoch zu beobachten, dass auch die Sozialwissenschaften (z.B. Soziologie und Kulturwissenschaften) versuchen, sich dem Thema Improvisation zu öffnen (vgl. Kurt, Näumann 2008). Diese Öffnung erscheint vor allem deswegen nicht einfach, da Improvisation als Handlungstypus die etablierten Betrachtungsweisen der soziologischen Handlungstheorie herausfordert.

4.1 Was ist Improvisation?

In den Musikwissenschaften wird Improvisation in Relation zur Komposition thematisiert. Komposition meint die Planung und Notation eines geschlossenen Werkes, welches vermittels der schriftlichen Fixierung im Notenblatt reproduktionsfähig wird. Das Spielen komponierter Werke zielt darauf ab, die Vorgaben des Urhebers – so exakt wie möglich oder auch neu interpretiert – wiederzugeben. Die Verschriftlichung der Musik kann, mit Max Weber gesprochen, als „das Resultat eines Rationalisierungsprozesses“ (Kurt 2008, S. 22) verstanden werden. Die Formen und Methoden der Verschriftlichung wurden im europäischen Raum immer ausgefeilter, so dass das komponierte Werk dort die akademische Musikausbildung dominiert (Bielefeld 2008, S. 78).

Es liegt nahe, Komposition und Improvisation als Gegensatz zu begreifen: Reflexion und detaillierte Planung und Anweisungen stehen Impulsivität und prinzipieller Offenheit gegenüber. Mit dieser Lesart kann man Improvisieren bestenfalls als Vorstufe des Komponierens zum Zweck der Ideensammlung oder des Ausprobierens begreifen. „Mit dieser Unterscheidung ist

entschieden, wie das Improvisieren zu bewerten ist. Es ist triebhaft, instinktiv, reflexhaft, unüberlegt, unvorbereitet, spontan, gefühlsmäßig, spielerisch. Die Komposition [...] ist prämeditiert, planmäßig und durchdacht [...]. So wird die Musik und mit ihr der Mensch in zwei Hälften zerlegt: eine irrationale und eine rationale.“ (Kurt 2008, S. 23 f.)

Dieser Gedanke des Gegensatzes wird immer mehr abgelöst von einem Gedanken des Kontinuums (Kurt 2008, S. 25) oder auch des wechselseitigen Rekurses (vgl. Bielefeld 2008, S. 82 ff.). Das Improvisieren gelingt nicht aus dem luftleeren Raum heraus, sondern setzt voraus, dass der Musiker Erfahrung im Umgang mit seinem Instrument hat, dass er das Noten- und Rhythmusregelwerk beherrscht oder zumindest kennt, so dass ein kreatives Brechen der Regeln überhaupt erst möglich wird. Umgekehrt bedarf jede kompositorische Planung zu einem Mindestmaß einer kreativen Ideenfindung – und das nicht nur am Anfang der Planung, sondern über den gesamten Prozess des Komponierens hinweg.

Mit dem Bild eines Kontinuums von Komposition und Improvisation ist der Blick geöffnet für verschiedene Grade und Arten der Improvisation. Kurt (2008) vergleicht in seiner kulturwissenschaftlichen Untersuchung die Art der Improvisation in der indischen klassischen Musik (dem „Raga“)⁷⁶ mit der westlichen Form der Improvisation im Free Jazz. Der indische Raga besteht durchaus aus klaren Sequenzen und Schemata, deren Zweck es allerdings nicht ist, sie strikt zu befolgen, sondern „Vorgefertigtes in Improvisation aufzulösen.“ (ebd., S. 27) Hierbei geht es weniger darum, neue Ideen zu verfolgen, als vielmehr im Rahmen der Eigenlogik des Raga die Töne, Melodien, Rhythmen und Abläufe zu verzieren, frei zu variieren, zu vertauschen und zu kombinieren. Der Autor kommt zu dem Schluss: „Improvisation kann kreativ sein, muss es aber nicht. [...] Die indische Improvisation ist ein Spielen mit Beständen, das Regeln folgt“ (ebd., S. 30). Im westlichen Free Jazz findet sich ein anderes Verständnis des Improvisierens. Der Free Jazz zeichnet sich gegenüber dem Jazz, der stets auch Elemente der Improvisation enthält, dadurch aus, dass alle Mitglieder der Jazzformation gleichzeitig improvisieren. Es gibt also keine Grundmelodie und keinen Grundrhythmus über den improvisiert wird, sondern das gemeinsame Thema, der gemeinsame Rhythmus muss in jedem Moment der Improvisation entdeckt bzw. entwickelt werden. Das Musizieren ist dabei ganz darauf ausgerichtet, Regeln zu überschreiten, zu brechen und somit Neues zu erschaffen.⁷⁷

⁷⁶ Neben der Frage, welche Formen der Improvisation es gibt, zeigt dieses Beispiel, dass es auch unterschiedliche Formen der klassischen Musik gibt: „Das indische Klassik-Publikum bevorzugt improvisierte Musik. Der detailgenauen Wiedergabe durchkomponierter Musik kann es nichts abgewinnen. [...] Klassische indische Musik spiegelt das Konzept der Improvisation als Kulturideal – klassische europäische Musik spiegelt das Konzept der Komposition als Kulturideal.“ (Kurt 2008, S. 26 f.)

⁷⁷ Auch hier zeigt sich wieder das Kontinuum bzw. die logische Verbindung zwischen Komposition und Improvisation: Der Musiker ist darauf angewiesen, dass mehr oder weniger abstrakte Regeln existieren, um sie schöpferisch zerstören zu können.

Figuerola-Dreher (2008) hat empirische Studien zur Improvisation im Free Jazz durchgeführt und ist dabei auf verschiedene Bedingungen der Möglichkeit des freien Improvisierens gestoßen: Grundlegend ist eine absolute Konzentration auf den Augenblick; während des Improvisierens zählt weder der Blick in die Vergangenheit (hat das Stück bis jetzt funktioniert?) noch der Blick in die Zukunft (wie soll das Stück weiter verlaufen?). Die Konzentration auf die Gegenwart verlangt „ein bewusstes Verlassen des aktiven Gestaltungswillens“ – so ein Interviewpartner der Forscherin –, der Musiker liefert sich quasi der Situation aus (ebd., S. 167). Die Situation ist also nicht nur dadurch von Ungewissheit geprägt, dass man das Spiel der Mitmusiker nicht antizipieren kann, sondern maßgeblich auch dadurch, dass man das eigene Handeln ganz bewusst nicht festlegt oder plant (ebd., S. 167).

Das spontane, unreflektierte und flexible Spiel ist impulsgetrieben. Ein Impuls ist beispielsweise ein bestimmter Ton oder eine Rhythmusfolge, die ein Musiker hört und ihn dazu veranlasst, einen weiteren Ton oder Rhythmus hinzuzufügen. Dies passiert unreflektiert und innerhalb von Sekundenbruchteilen – Voraussetzung hierfür ist wiederum eine gute Kenntnis des eigenen Instrumentes bzw. große Spielerfahrung. Die Wahrnehmung und Verfolgung eines Impulses tritt an die Stelle einer bewussten Entscheidung – für die im Moment der Improvisation nicht nur keine Zeit ist, sondern deren prinzipielle Ausgerichtetheit auf die Zukunft der Betonung des Augenblicks zuwiderliefe. Im Rahmen der Improvisation wird die Dimension des Impulses neu konnotiert: In der Psychologie wird impulsives Handeln als defizitär beschrieben. Impulsiv handelt, wer nicht nachdenkt, sich nicht kontrollieren kann, die Auswirkungen seines Handelns auf andere Akteure nicht reflektiert. „Anders als in der Psychologie, die impulsive Handlungen als negative Ereignisse betrachtet, die die Einstimmung bzw. Koordination zwischen handelnden Menschen erschweren, wird der Impuls von den Free-Jazz-Musikern als ein produktiver, positiver Mechanismus gesehen, der ihnen überhaupt erst ermöglicht, in blitzschnellem Tempo musikalisch sinnvoll ihr Handeln zu koordinieren“ (ebd., S. 169).

In der Koordination der Musik liegt der Kern des Free Jazz. Neben dem Konzept des Impulses benennt Figuerola-Dreher hierbei das Moment der „intersubjektiven Zeit“ (ebd., S. 176). Im Free Jazz sind die alltäglichen (z.B. Minuten und Sekunden) und musikalischen (z.B. Takt- und Pausenangaben) Zeiteinheiten nicht „maßgebend“. Die zeitliche Koordination nimmt ihren Ausgangspunkt in der inneren Erfahrung der Zeit durch den einzelnen Musiker, die vermittelt der face-to-face-Interaktion intersubjektiv nachvollziehbar wird und in einer intersubjektiven Koordination resultiert, die in jedem Augenblick des gemeinsamen Spiels neu zusammengefügt wird (ebd., S. 177). Die intersubjektive Koordination beschreiben die Musiker mittels leiblicher Metaphern wie beispielsweise „gemeinsames Atmen“ oder „Gruppenpuls“. Dieses körperlich-sinnliche Empfinden bedarf keiner Reflexion, es entspricht vielmehr einem eigenlogischen organischen Prozess zwischen mehreren Individuen. Konsequenterweise erfahren die Musiker den Prozess des Improvisierens auch nicht nur als aktives Tun, sondern in weiten Teilen auch als ein „Passieren lassen“ (Figuerola-Dreher 2008, S. 176).

Die Frage „Was ist Improvisation?“ ist also keineswegs einfach und schon gar nicht essentiell zu beantworten. Im indischen Raga hat die Improvisation nicht nur einen Zweck (nämlich die spirituelle Erfahrung), sondern auch ein Ziel (die Vervollkommnung des Raga). Die Improvisation des Free Jazz hingegen verfolgt kein erklärtes Ziel, hat aber einen bestimmten Zweck (nämlich den der erlebten Erfahrung). Die innere Haltung zum Improvisieren ist jeweils eine unterschiedliche. Bezieht man die Ausführungen von Weick bzw. Weick und Sutcliffe in die Diskussion mit ein, wird deutlich, dass hier die innere Haltung zum Improvisieren wiederum eine andere ist. In der musikalischen Improvisation wird die Situation der Ungewissheit aktiv gesucht bzw. hergestellt; die Erzeugung der Ungewissheit gilt hier als schöpferisches Prinzip (Figuroa-Dreher 2008a). Ungewissheit wird in High Reliability Organizations hingegen weder aktiv gesucht, noch mit einer im weitesten Sinne „erhebenden Erfahrung“ in Zusammenhang gebracht. Oder anders ausgedrückt: Die musikalische Improvisation stellt für sich selbst einen Zweck dar, der Fokus liegt auf der Erfahrung der Unsicherheitssituation. Die Improvisation in Organisationen (im Weick’schen Sinn) hat einen ihr äußeren Zweck, nämlich nicht den, die Unsicherheit zu erfahren, sondern sie zu überwinden.

4.2 Improvisation und soziologische Handlungstheorie

Improvisieren ist Handeln. Allein, in der soziologischen Handlungstheorie hat dieser Typus des Handelns noch keinen systematisch-analytischen Platz gefunden. In der Auseinandersetzung mit musikalischer Improvisation streben u.a. die oben genannten Autoren eine Erweiterung der soziologischen Handlungstheorie an. Kurt und Näumann meinen eine Parallelität in der Theorieentwicklung erkennen zu können: „So wie das Denken insbesondere der historischen Musikwissenschaft von den Kategorien Komposition und Werk beherrscht wurde (und zum Teil noch immer wird), so ist auch in durchaus vergleichbarer Weise die Geschichte der Soziologie geprägt von Begriffen, die der durchorganisierten Ordnung und/oder dem souveränen schöpferischen Subjekt höchste Wertschätzung beimessen. Diese Leitkategorien legen es nahe zu übersehen, dass Ordnung nur das halbe Leben ist und dass menschliches Handeln sich nicht auf das Realisieren von Entwürfen reduzieren lässt.“ (Kurt, Näumann 2008a, S. 9 f.)

Gerade dieses „Realisieren von Entwürfen“ ist jedoch der zentrale Punkt der etablierten Handlungstheorien, die Kozlarek (2008, S. 50) in Anlehnung an Joas in die zwei Stränge von rationalem Handeln (z.B. Weber oder Rational-Choice-Theorien; homo oeconomicus) und normativem Handeln (z.B. Schütz oder Parsons; homo sociologicus) einteilt. Soziologische Handlungstheorie basiert bei aller Unterschiedlichkeit bezüglich der analytischen Ansätze (normativ, interpretativ, individualistisch) und somit des jeweiligen Menschenbildes jedoch auf einer gemeinsamen Vorstellung des „Erst Denken, dann Handeln“: „Der Geist des Menschen schwebt über der sozialen Wirklichkeit, entwirft Zielvorstellungen und Handlungspläne, um dann [...] seinen Körper die Realisierung des Geplanten erledigen zu lassen“ (Kurt 2008, S. 19) – eine Betrachtungsweise, die angesichts des Entstehungskontextes soziologischer

Handlungstheorie (Aufklärungsgedanke, Modernisierung, Industrialisierung) nicht weiter verwundert, aber gerade durch aktuelle Debatten und neue Erkenntnisse zum Umgang mit Unsicherheit in ihrem Universalitätsanspruch bezweifelt wird. Dabei geht es selbstverständlich nicht darum, die Wechselwirkungen und Zusammenhänge von Normen, Rollen, Sanktionen, rationaler Wahl etc. zu negieren, der Mensch geht nicht als unbeschriebenes Blatt in Handlungssituationen hinein. Die Handlungsvoraussetzungen und -weisen, welche durch die soziologischen Handlungstheorien konstatiert werden, halten jedoch nicht das Inventar bereit, menschliches Handeln unter Unsicherheit im Allgemeinen und Improvisation im Besonderen zur Gänze erklären zu können (ebd., S. 37).

Wiederum in Anlehnung an Joas formuliert Kozlarek (2008, S. 51 ff.) zwei zentrale Anspruchsdimensionen an eine Weiterentwicklung der soziologischen Handlungstheorie. Zum ersten muss die teleologische Betrachtungsweise von Handeln überwunden werden – und zwar nicht im Sinne einer Negierung von Handlungszielen, sondern vermittels der Reformulierung der Fragestellung „Was ist das Ziel?“ (Nutzenmaximierung? Normeneinhaltung?) zur Frage „Auf welche Weise entstehen Handlungsziele?“ Diese Fragestellung lässt den Blick offen für sich verändernde Ziele, für das Austauschen von Zielen und vor allem für das komplexe Wechselspiel zwischen Geist und Körper im Handlungsprozess, wie es z.B. von Figueroa-Dreher beschrieben wird (ein Klang als Handlungsimpuls, „gemeinsames Atmen“ als intersubjektive Koordination). Hiermit ist zugleich die zweite Forderung gestellt, traditionelle Dichotomien wie Geist und Körper, Theorie und Praxis, Objekt und Subjekt etc. neu zu denken bzw. aufzulösen. Die traditionelle Perspektive impliziert eine Hierarchisierung der vermeintlichen Gegensatzpaare zugunsten von Geist, Theorie und Objekt – und betont damit die Notwendigkeit einer bewussten und rationalen Entscheidung: Der Tat geht der Gedanke voraus, die Umsetzung der Tat benötigt eine dementsprechende Entscheidung.⁷⁸ Handeln wird als „Bewusstseinsleistung“ (ebd., S. 163) definiert, der Körper als zu kontrollierendes Instrument des Geistes (Kozlarek 2008, S. 53). Umgekehrt jedoch, erscheint es zunehmend unumgänglich, der Rolle des Körpers, der fundamentalen Körperlichkeit des Handelns ihren theoretisch angemessenen Stellenwert zukommen zu lassen, ganz im Sinne des Mintzberg-schen Credo: Nicht nur das Denken ermöglicht Handeln, auch das Handeln ermöglicht Denken (siehe C, Kap.2.2).

Der Themenbereich Improvisation bietet bereits erste Zugänge zu einem neuen Verständnis körperlich-sinnlicher Wahrnehmung und deren Funktionalität im Umgang mit Unsicherheit. Im Folgenden soll exemplarisch die fundamentale Körperlichkeit des Handelns verdeutlicht werden.

⁷⁸ Diese Differenzierung ist nicht nur dem historisch-gesellschaftlichen Entstehungskontext soziologischer Handlungstheorie geschuldet, sondern ist auch Resultat von Bemühungen um theoretische Stringenz. So differenziert beispielweise Schütz zwischen Handlung als Entwurf und Handeln als Ausführung, um das Phänomen menschlichen Handelns an sich beschreiben zu können: „Am Entwurfcharakter menschlichen Handelns ist unbedingt festzuhalten, weil es ansonsten kein Kriterium gäbe, zwischen sinnhaftem Handeln und bloßem Verhalten zu unterscheiden“ (Kurt 2008, S. 19).

5. Sportspiele als Beobachtungsfeld inkorporierten Wissens

Der Sportsoziologe Alkemeyer beschäftigt sich mit Aspekten der körperlich vermittelten Koordination in Sportspielen. Sein Beobachtungsfeld sind Schnelligkeits- bzw. Mannschaftssportarten wie beispielsweise Fußball, Eishockey etc. In seinem neuesten Aufsatz (Alkemeyer 2009)⁷⁹ geht er der Frage nach, welche funktionale Rolle körperlich-sinnliche Wahrnehmung bei der Bewältigung unsicherer Situationen im Spielgeschehen innehat, besser gesagt: Sportspiele werden als hoch unsichere Handlungskontexte definiert, im Rahmen derer sich die Sportler mittels leiblicher Koordination und Kommunikation zurecht finden.

5.1 Sportspiele und Unsicherheit

Mannschaftssportarten zeichnen sich durch eine „strategische Interaktionsunsicherheit“ (ebd.) aus, die der Autor auch mit dem Begriff der doppelten Kontingenz kennzeichnet: es befinden sich gleichzeitig mehrere Spieler in direktem Kontakt mit den eigenen und den gegnerischen Spielern, das Spiel stellt also eine komplexe Handlungssituation dar, innerhalb derer die korrekte Antizipation gegnerischer Spielzüge, Handlungen oder Erwartungen prinzipiell unwahrscheinlich ist. Gleichzeitig müssen die Spieler sowohl als Individuen als auch als Team permanent Entscheidungen darüber treffen, wie sie das Spiel weiter bestreiten: „Bei dauernder Veränderung der äußeren und inneren Handlungsbedingungen sind in jedem Augenblick des Wettkampfgeschehens diffizile inter- und intrakoordinative Aufgaben zu bewältigen“ (ebd.).

In einer historischen Betrachtung des Fußballspiels konstatiert der Autor eine bemerkenswerte – seiner Meinung nach reflexiv-moderne – Entwicklung in der grundlegenden strategischen Teamaufstellung: wo früher klare Hierarchien innerhalb eines Fußballteams vorzufinden waren („Regisseure“ und „Wasserträger“) und in Konsequenz daraus auch eindeutige Strategien des Spielaufbaus, finden sich im modernen „Konzeptfußball“ rotierende Positionen und netzwerkartige Strukturen innerhalb eines Teams. Dies bringt neue Anforderungen an flexible Spielzüge und situatives Anpassen von eingeübten Spielroutinen mit sich – und zwar unter Bedingungen extremer Zeitknappheit (ebd.).

Insofern kritisiert Alkemeyer die oft anzutreffende Vorstellung, dass die wenigen aber klaren Regeln und eingeübte Spielzüge (bspw. Eckball, Zweikampf, Flanke etc.) eine komplexitätsreduzierende und unsicherheitsentlastende Wirkung hätten. „Zwar verfügt das Spiel über einen überschaubaren Satz von Regeln, eine übersichtliche Ordnung von Raum und Zeit und eine klare Wettkampfstruktur, jedoch eröffnet dieser Rahmen eine große Bandbreite von Handlungsmöglichkeiten. Die Offenheit des Rahmens fordert geradezu dazu auf, nach

⁷⁹ Der Aufsatz befindet sich zum Zeitpunkt der Erstellung der Expertise noch im Erscheinen. Der Autorin liegt ein finales Skript vor, welches allerdings noch keine gültigen Seitenzahlen enthält. Auf Seitenangaben muss daher bei der Quellenangabe verzichtet werden.

überraschenden Interpretationen und listigen Auslegungen zu suchen [...]. Mit einfachen Mitteln werden auf kleinem Raum so elementare und zugleich hoch differenzierte Prozesse erzeugt, dass kein Spiel dem anderen gleicht.“ (Alkemeyer 2006, S. 268 f.).

5.2 Inkorporiertes Wissen und leibliche Koordination

Doppelte Kontingenz und Zeitknappheit erlauben es den Spielern so gut wie gar nicht, zwischen Handlungsalternativen kognitiv-rational abzuwägen. Um in der „permanenten Krisensituation“ (Alkemeyer 2009) des Spiels dennoch handlungsfähig zu bleiben, müssen die Spieler die Fähigkeit besitzen, andere Formen des Wissens einzusetzen, andere Wege der Handlungskoordination jenseits von Planungsorientierung anzuwenden.

Den Untersuchungen Alkemeyers zufolge rekurren Sportler zur Einschätzung der Spielsituation größtenteils auf körperliche Signale ihrer Mitspieler und Gegner. „Augenblicklich müssen für Außenstehende zumeist unmerkliche physische Äußerungen – Körperhaltungen, Fußstellungen, ein leises Muskelzucken – als Hinweise auf Zukünftiges gelesen, nein besser: *erspürt* werden.“ [Hervorhebung im Original, J.N.] (ebd.) Die Interpretation der Körperhaltungen und -bewegungen der anderen Akteure resultiert unmittelbar in einer situationsadäquaten körperlichen Reaktion⁸⁰, die durchaus von routinisierten Abläufen und festgelegten Spielstrategien abweichen kann und muss. Ausschlaggebend ist hierbei, dass eine Explizierung der Interpretation des Gesehenen, des Erspürten mittels Sprache nicht zu bewältigen ist, man kann auf dem Spielfeld hauptsächlich einen „weitgehend stummen Austausch der Körper“ (ebd.) beobachten. Die beobachtbaren Bewegungsvollzüge besitzen eine spezifische Informationsqualität, die zur Koordination eines komplexen Spielgefüges weitaus effektivere und schnellere Hinweise gibt, als der Umweg über sprachliche Explikation von Körperwissen – ein Unterfangen dessen Machbarkeit in der Literatur ohnehin weitestgehend angezweifelt wird.

Schlagworte wie Spielinstinkt, Fingerspitzengefühl, Geschicklichkeit etc. verweisen auf eine Wissensform, die sich von kognitivem Wissen vor allem darin unterscheidet, dass sie körpergebunden ist. Den vielzitierten „Instinkt“ kann ein Spieler kaum über theoretisches Wissen erlangen, es handelt sich hierbei um „Fähigkeiten, die aus dem praktischen Wissen eines trainierten Körpers kommen.“ (Alkemeyer 2006, S. 267) Im Zuge dessen spricht Alkemeyer auch vom „sozialisierten Körper“ (Alkemeyer 2009): Die trainierten Sportler sind Experten ihrer Bewegungen, die sie qua Mitgliedschaft in einer Sportlergruppe, einem Verein, eines Kulturkreises eingeübt haben.⁸¹ Allein schon wegen dieser unterschiedlichsten sozialisierten

⁸⁰ Bzw. in dem Versuch dessen. Alkemeyer macht auch darauf aufmerksam, dass den Spielern selbstverständlich auch oft genug Fehler in der Interpretation der Situation bzw. in der Antizipation des Zukünftigen unterlaufen (Alkemeyer 2006, S. 269).

⁸¹ Als Beispiel führt der Autor die Differenz zwischen den Bewegungen deutscher und brasilianischer Fußballspieler an: „Der brasilianische Fußball ist im Schnittfeld von Straßenkultur, Samba und Karneval entstanden [...]. Womöglich haben viele – beileibe nicht alle – brasilianische Fußballer deshalb besondere rhythmische Begabungen und Körpertechniken entwickelt, die in den

motorischen Fähigkeiten, dieser Vielzahl an inkorporierten Wissensbeständen, sind auf dem Spielfeld die unterschiedlichsten Interpretationen und praktischen Umsetzungen des Spielens zu beobachten (Alkemeyer 2006, S. 268).

Das Handeln der Spieler basiert also auf eingeübten Körpertechniken, deren Vollzug sie blitzschnell abrufen können, da sie eben nicht erst reflektiert werden müssen. An dieser Stelle ist aber wichtig zu betonen, dass es sich hierbei nicht einfach um Routinen handelt, sondern um jeweils situativ-kreative Anpassungen – ähnlich dem, wie es Figueroa-Dreher über den Free Jazz beschreibt (siehe C, Kap. 4.1): Improvisationsmusiker sind in der Lage, die aufgrund ihrer Expertise vorhandenen Kenntnisse über ihr Instrument und musikalische und melodische Regeln und Zusammenhänge ohne zeitraubende Reflexion adaptiv und jeweils immer wieder auf neue Art in den Spielfluss zu integrieren und ihn somit mit zu gestalten. Dieselben Voraussetzungen (Expertise) und Fähigkeiten (Adaption) betont Alkemeyer im Bezug auf Mannschaftssportler.

Das, was Gigerenzer in seinen Ausführungen zum Bauchgefühl als Blickheuristik bezeichnet (siehe C. Kap. 1), begreift Alkemeyer als „methodisch trainierte, durch praktische Mitgliedschaft sozialisierte Vermögen“ (Alkemeyer 2009) des Körpers, welche durch alltagsprachliche Wendungen wie eben „Bauchgefühl“ oder „Intuition“ fatalerweise immer wieder dem Vorwurf der Irrationalität ausgesetzt werden.

Alkemeyer unterfüttert seine Thesen unter anderem mit dem Konzept der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe, indem er die strategische Interaktionsunsicherheit im Spiel mit der Situation der Beschäftigten in High Reliability Organizations vergleicht. Hier wie dort sind die Akteure darauf angewiesen, auch scheinbar unwichtige Details zu beobachten und zu reflektieren, um sich anbahnende Probleme frühzeitig zu erkennen. Die „Bereitschaft, Situationsdeutungen *im* Handlungsvollzug permanent zu aktualisieren“ [Hervorhebung im Original, J.N.] (ebd.) ist unabdingbare Voraussetzung zum Umgang mit der prinzipiell unsicheren Spielsituation. Die Situationsdeutung basiert im Sport auf für Außenstehende kaum nachvollziehbaren leiblichen Sinneseindrücken, die als „Medien der Erkenntnis und des Lernens“ (ebd.) fungieren und die leibliche Koordination der Spieler ermöglichen.

Nach erfolgten Ausflügen in die Musik und den Sport lenkt das anschließend vorgestellte Konzept den Blick wieder auf die Arbeitswelt, ebenfalls in dem Bestreben, die soziologische Handlungstheorie vermittels der analytischen Betrachtung von sinnlich-körperlichen Aspekten des Handelns neu zu justieren.

Augen europäischer Zuschauer einen Eindruck größter Unbeschwertheit hervorrufen.“ (Alkemeyer 2006, S. 267)

6. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln

Im Bereich der Arbeits- und Industriesoziologie konzentrieren sich Böhle und Kollegen auf den praktischen Vollzug des Handelns im Arbeitskontext. In der Beobachtung und Analyse des Umgangs von Beschäftigten mit komplexen technischen Anlagen und Maschinen wurde das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns entwickelt (vgl. Böhle, Rose 1992; Böhle et al. 2001; Böhle et al. 2004). Dieser besondere Typ des Handelns ist vor allem dort beobachtbar, wo er kaum vermutet wird: in hochrationalisierten und -automatisierten Arbeitsfeldern, denen seit der Entwicklung des Scientific Management hauptsächlich standardisierte und routinisierte Arbeitsweisen zugeschrieben werden. Böhle und Kollegen stellen jedoch empirisch fest, dass gerade in diesen Bereichen die Notwendigkeit, mit ungeplanten Ereignissen und Unwägbarkeiten umzugehen ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitsvollzuges ist. „Je komplexer technische und organisatorische Systeme werden, umso mehr treten zugleich Grenzen der Kontrolle und Beherrschung auf. Diese Grenzen der Kontrollierbarkeit entstehen nicht (mehr) entlang der etablierten Unterscheidung von berechenbarer materiell-technischer „Natur“ einerseits und nicht-berechenbarem sozial-kulturell „Menschlichem“ andererseits, sondern treten innerhalb komplexer technischer Anlagen und sozio-technischer Systeme auf. [...]“ Diese Grenzen sind „nicht durch ein „Mehr“ an Wissenschaft und Technik ausschaltbar, sondern entstehen immer wieder in neuer Weise und auf neuem Niveau“ (Böhle 2009)⁸². Die These ist, dass gerade in den Momenten ungeplanter Ereignisse und unerwarteter Problemlagen der rational-verstandesmäßige Handlungsmodus selbst an seine Grenzen gerät und andere Handlungsweisen relevant werden.

6.1 Soziologische Handlungstheorie zwischen Rationalität und Präreflexivität

In einer radikalen Kritik und intensiven Auseinandersetzung mit den etablierten Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit verortet Böhle das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns als eigenständigen Handlungstypus und plädiert somit für eine Erweiterung bzw. partielle Neuausrichtung der soziologischen Handlungstheorie. Dieser ist es bisher nicht gelungen, eine tragfähige Differenzierung zwischen Handeln und Entscheiden zu entwickeln bzw. wird die eigentliche Handlung zumeist als einfaches Umsetzen einer vorhergehenden Entscheidung konzipiert. Die Handlungstheorie interessiert sich daher eher für den Moment des Entscheidens bzw. begreift diesen Moment als den eigentlich ausschlaggebenden und zu erklärenden Aspekt einer Handlung. Als Beispiel nennt Böhle das oben bereits erläuterte Konzept des inkrementellen Entscheidens (siehe A, Kap. 2.2): die eigentliche Handlung spielt hier zwar eine systematische Rolle im Prozess der

⁸² Der Aufsatz befindet sich zum Zeitpunkt der Erstellung der Expertise noch im Erscheinen. Der Autorin liegt ein finales Skript vor, welches allerdings noch keine gültigen Seitenzahlen enthält. Auf Seitenangaben muss daher bei der Quellenangabe verzichtet werden.

Entscheidungsfindung, sie wird aber nicht inhaltlich bestimmt (wie wird gehandelt?), da sie gegenüber dem Moment der Entscheidung (wie wird entschieden?) grundsätzlich als nachrangig konzipiert ist (Böhle 2009).

Zwar gibt es Ansätze, deren Fokus explizit auf den praktischen Handlungsvollzug gerichtet ist, wie beispielsweise die bourdieuschen Überlegungen zum „sense pratique“ oder die Untersuchungsperspektive der „theories of practice“. Mit „Praxis“ ist hier immer der körperliche Vollzug einer Handlung und vor allem dessen sinnliche und leibliche Voraussetzungen gemeint. Allerdings kritisiert Böhle: „Gleichwohl werden die in den Körper eingeschriebenen und durch ihn hervorgebrachten Praktiken jedoch „nur“ als prä-reflexiv beurteilt. Dem entspricht, dass Praktiken vornehmlich stabilen und bekannten Handlungsbedingungen und -abläufen zugeordnet werden.“ (Böhle 2009) Hiermit werden also routinisierte und habitualisierte Abläufe thematisiert. Zur Bewältigung neuartiger und ungeplanter Situationen spielen diese Praktiken keine Rolle, im Gegenteil, je neuartiger und problembehafteter die Situation erscheint, desto mehr ist der Mensch auf rational-verstandesmäßige Bewusstseinsleistungen, auf das sorgfältige Bedenken und Abwägen angewiesen.⁸³ Das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns behauptet das Gegenteil: unsichere Situationen sind gerade deswegen unsicher, weil sie nicht im Modus des rational-verstandesmäßigen Durchdenkens begriffen werden können. Solche Situationen verlangen eine andere Vorgehensweise, ein „anderes Denken“, um sie bewältigen zu können.

6.2 Dimensionen des erfahrungsgeleit-subjektivierenden Arbeitshandelns

Ausgehend von der voranschreitenden Technisierung von Arbeitsprozessen konzentriert sich das hier vorgestellte Konzept auf mentale Prozesse und Erfahrungswissen im direkten Umgang mit technologisierten Arbeitsgegenständen. Durch die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien – von Mobiltelefonen und E-Mail über Outlookprogramm zu ERP-System⁸⁴ – wird der Arbeitsalltag immer weiter informatisiert, strukturiert, beschleunigt und nicht zuletzt in neuem Ausmaß kontrollierbar (Kleemann et al. 2002, S. 60 f.). Ebenso steigt das Level der technisierungsbedingten Rationalisierung von Produktion und Fertigung weiter an, so dass sämtliche Arbeitsschritte und -zusammenhänge hochautomatisiert sind und als immer perfekter planbar erscheinen. Synchronisierung und „systemische Kontrolle“ (vgl. Hildebrandt, Seltz 1989) sämtlicher Geschäftsprozesse (beispielsweise durch IT-technische Innovationen wie ERP-Systeme, Kanban

⁸³ Dieselbe Dichotomie meint Böhle in der Theorie des kreativen Handelns nach Joas zu erkennen. Auch sie verharret in der Gegenüberstellung von rational und präreflexiv, so dass der Kreativitätsbegriff nicht auf komplexe und unsichere Handlungssituationen angewandt werden kann (Böhle 2009).

⁸⁴ ERP-System ist die Abkürzung für Enterprise Resource Planning System und ist ein Oberbegriff für bestimmte Software-Produkte verschiedener Hersteller. Indem die Software betriebswirtschaftliche Geschäftsprozesse elektronisch verarbeitet und abbildet, ermöglicht sie eine Steuerung und Optimierung derselben.

oder BDE/MDE-Systeme⁸⁵) schweben als Idealbild über einer Vision der perfekten Unternehmensorganisation. Die lebendige Arbeit scheint eingezwängt in das Korsett entfremdeter Arbeit; sie scheint, indem sie sich der Technik *bedient*, im Endeffekt nur sinnentleert und repetitiv der Technik *zu dienen*. An die Stelle der aktiven Herstellung eines Produktes mit Hilfe von Werkzeug und Maschinen tritt die standardisierte Überwachung einer automatisierten Anlage. Der Vorgang der Überwachung ist oftmals wiederum ein hochtechnisierter – etwa in Form einer technischen Leitwarte; ein Umstand, der das Prinzip der „technischen Mediatisierung“⁸⁶ auf die Spitze treibt (Böhle 2001, S. 114 ff.). „In der Perspektive der betrieblichen Arbeitsorganisation bedeutet dies, daß ergänzende subjektive Leistungen der Person (»Erfahrungswissen«) zunehmend irrelevant erscheinen und allein eine Ausführung der Tätigkeit gemäß den normierten Vorgaben (»Planungswissen«) als hinreichend zur Erfüllung der definierten Arbeitsziele angesehen wird“ (Kleemann et al. 2002, S. 60).

Das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns hebt die entgegengesetzte Perspektive hervor und betont „Erscheinungsformen des Arbeitshandelns, die aus der Sicht zweckrationalen Handelns als unzulänglich und ineffizient gelten“ (Böhle 2001, S. 119). Diese Erscheinungsformen werden anhand von vier Dimensionen systematisiert.

Das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln zeichnet sich durch eine explorativ-entdeckende und dialogisch-interaktive *Vorgehensweise* aus. Im Fall einer Störung einer technischen Anlage gehen Beschäftigte zumeist explorativ vor; sie erkunden das Problem durch verschiedene Eingriffe und Veränderungen an der Maschine und die Wahrnehmung der Reaktionen darauf. Hierbei werden die technischen Systeme weniger als Objekte, als vielmehr als „handelnde Akteure“ wahrgenommen, „an die Stelle eines einseitigen instrumentellen Einwirkens [tritt, J.N.] eher ein interaktiv-kommunikatives Verhältnis“ (Böhle 2009).

Das Interaktionsverhältnis zwischen Mensch und Maschine speist sich aus Prozessen der *sinnlichen Wahrnehmung*: Ein ungewohntes Geräusch, eine unübliche Temperatur oder eine geringe Farbveränderung, akustische, optische und sensomotorische Wahrnehmungen liefern ein Bild über die Norm und eventuelle Abweichungen von ihr. „Gefühl und sinnliche Wahrnehmung als Medien des Erkennens und Handelns *diesseits* [Hervorhebung im Original, J. N.] rationaler Handlungsvollzüge“ (Kleemann et al. 2002, S. 62) nehmen in der hochautomatisierten

⁸⁵ Kanban bezeichnet eine Form der Just-in-time-Fertigung. Ziel ist es, die Schnittstelle zwischen erzeugenden und verbrauchenden Bereichen optimal zu schließen, in dem zum Beispiel die Verpackungs- und Transportbedingungen des erzeugenden Bereichs und die Möglichkeiten der Warenannahme des verbrauchenden Bereichs aneinander angeglichen werden. Kanban kann betriebsintern und betriebsübergreifend implementiert werden. BDE/MDE-Systeme (Bediendatenerfassung / Maschinendatenerfassung) sind Computerprogramme, die Leistungs- und Auslastungsdaten von Maschinen erfassen und analysieren.

⁸⁶ Der Ausdruck „technische Mediatisierung“ bezeichnet die ebenso simple wie einleuchtende Tatsache, dass grundsätzlich jedes technische Arbeitshandeln mit technischen Hilfsmitteln von statten geht und es daher prinzipiell ein vermitteltes ist. Im Fall der technischen Überprüfung technisierter Arbeitsvorgänge wird diese Vermitteltheit besonders sichtbar (Böhle 2001, S. 116).

Produktionsarbeit entgegen landläufiger Vorstellungen eine wichtige Funktion ein. Die komplexe sinnliche Wahrnehmung konzentriert sich nicht nur auf einzelne, exakt definierte und aufbereitete Informationen, wie sie etwa durch Überwachungssysteme bereit gestellt werden, sondern auch auf die „Zwischentöne“, auf eher „diffuse und vielschichtige Informationsquellen.“ (Böhle 2001, S. 120) Die Wahrnehmung dieser besonderen Informationen ist mit einem körperlichen Spüren verbunden und zeichnet sich somit durch eine synästhetische Qualität aus: „Ein Geräusch wird demnach als warm, rund oder schräg, eine Atmosphäre als wohltuend oder erdrückend usw. empfunden.“ (Böhle 2009) Die Fähigkeit einer solchen Wahrnehmungsweise ist dabei keine Selbstverständlichkeit, sie ist eine „besondere professionelle Kompetenz“ (Böhle 2009), deren Ausbildung an ein längeres praktisches Arbeitshandeln, an das Erfahrungswissen der Beschäftigten gekoppelt ist.

In dem Prozess der sinnlichen Wahrnehmung wird das *Denken* nicht einfach ausgeschaltet, es ändert nur den Modus von verstandesmäßig-rational zu bildhaft-assoziativ, oder anders formuliert: der Mensch kann nicht nur auf eine Art denken, nicht nur in Begriffen, sondern auch in Bildern: „Komplexe Situationen und Abläufe werden ‚wie in einem Film‘ imaginativ visualisiert, und unmittelbar sinnlich wahrnehmbare Informationen werden mit (sinnlichen) Vorstellungen über damit zusammenhängende, aber nicht unmittelbar wahrnehmbare Gegebenheiten verbunden. Man sieht damit mehr, ‚als man sieht‘.“ (Böhle 2009) Dies passiert unter Umständen blitzschnell und beruht wiederum maßgeblich auf dem Erfahrungswissen des Beschäftigten. Die Erinnerung an ähnliche Vorkommnisse wird mit der aktuellen Situation abgeglichen. Nicht im Sinne einer simplen Übertragung, sondern vermittelt assoziativer Verknüpfungen erfolgt ein Abgleich zwischen bisher erfahrenen Ereignissen und aktueller Situation, so dass nicht nur Ähnlichkeiten, sondern auch Differenzen interpretiert werden können – und zwar eben nicht logisch-schlussfolgernd, sondern assoziativ (Böhle 2009).

Die beschriebenen Dimensionen der spezifischen Vorgehensweise und sinnlichen Wahrnehmung resultieren in einer besonderen *Beziehung* zum Arbeitsgegenstand. Wie bereits angesprochen, werden Maschinen und Anlagen keineswegs nur als tote Objekte betrachtet, sondern nehmen in den Augen der Beschäftigten die Rolle eines Interaktionspartners ein, dessen Reaktionsweisen interpretiert werden müssen, um über sein „Innenleben“ Auskünfte zu erhalten. „Die ‚Vermenschlichung‘ sachlicher Objekte und ihre Wahrnehmung als etwas ‚Lebendiges‘ ist dabei keine bloße subjektive Projektion. Vielmehr werden damit Eigenschaften von konkreten Gegebenheiten, die zu nicht vorhersehbaren und beherrschbaren Unwägbarkeiten führen, beschrieben.“ (Böhle 2009). Beschäftigte beschreiben ihr Vorgehen in uneindeutigen Störsituationen weniger als distanziert-rationalen Umgang mit ihrem Arbeitsgegenstand, weniger als einseitiges Eingreifen in einen technischen Zusammenhang, als vielmehr als ein „gemeinsames Tun“ (Böhle 2009) mit der technischen Anlage.

Das Konzept des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns bietet einen systematischen Zugang zu einer Handlungsweise, die jenseits der Kriterien rationalen Handelns verortet ist. Mehr noch, das Konzept verdeutlicht, dass das bisherige Monopol der rational-

verstandesmäßigen Handlungsweise auf Funktionalität und wissenschaftlichen Kriterien genügende Systematisierung nicht gerechtfertigt ist. Explorativ-dialogische Vorgehensweise, sinnliche Wahrnehmung, bildhaft-assoziatives Denken und Beziehungsnähe sind analytisch differenzierbare Kategorien eines Handlungsmodus, der vor allem im Zusammenhang mit Unsicherheit beobachtbar ist und zur Bewältigung von Unwägbarkeiten hoch funktional ist.

Das Konzept befindet sich vermittels der Betonung von Körperlichkeit und Erfahrungswissen eindeutig in der Nähe der bereits vorgestellten Ansätze zum Improvisieren in der Musik und zur Rolle von inkorporiertem Wissen im Sport. Allerdings geht es in einer entscheidenden Hinsicht auch über diese hinaus: Körperlich-sinnliche Wahrnehmung und körperliches Tun wird sowohl in der musikalischen Improvisation als auch im Sportspiel eine hohe Funktionalität bei der Bewältigung unsicherer Situationen zugeschrieben. Das Bewältigungspotential beruht hier jedoch maßgeblich auf präreflexiven Vorgängen (Impuls, sozialisierter Körper), die gleichsam unbewusst von statten gehen (siehe C, Kap. 4.1; Kap. 5.2). Das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns „lenkt die Aufmerksamkeit auf den praktischen Vollzug des Handelns und begreift diesen weder als Ausführung oder Vorbereitung einer Entscheidung, noch als lediglich habitualisierte oder routinierte Praktik“ (Böhle 2009). Das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Vorgehen ist nicht bar jeglicher Reflexion, im Gegenteil, es meint eine besondere Weise der Reflexion, die nicht letztendlich doch wieder auf verstandesmäßiges Abwägen angewiesen ist, sondern eine eigenständige Logik des Handelns und Denkens kennzeichnet.

7. Dimensionen der Bewältigung von Unsicherheit

Im Folgenden sollen nun die oben vorgestellten neueren Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit zusammenfassend resümiert werden, hiermit werden gleichzeitig deren besondere Differenzierungsmerkmale gegenüber den etablierten Ansätzen (A: Beherrschung, B: Ohnmacht) herausgestellt.

7.1 Systematische Abkehr vom klassischen Rationalitätsbegriff

Der Rationalitätsbegriff ist bei weitem nicht so eindeutig definiert wie es die neoklassische Entscheidungstheorie suggeriert. Zwischen den Disziplinen herrschen unterschiedliche Begriffsbestimmungen, das Rationalitätsverständnis der Ökonomie ist beispielsweise an Nutzenmaximierung und Effizienz orientiert, wohingegen in den Politikwissenschaften Rationalität auch an Kriterien der Effektivität (vgl. Schimank 2005, S. 57 ff.) oder an staatsphilosophisch begründeten Werten ausgerichtet sein kann (vgl. Hoffmann 1993, S. 21 ff).

Schon innerhalb der neoklassisch geprägten Perspektive verändert sich die Vorstellung vom rationalen Akteur, wie es beispielsweise in der Entwicklung der Rational Choice Theorie zu

beobachten ist.⁸⁷ Hier werden mittlerweile Momente von altruistischem Verhalten, Kooperation und Empathie als rationale Verhaltensweisen zum Zweck des eigenen Überlebens definiert. Diese und weitere Aspekte von Soziabilität und Sozialität sind somit notwendigerweise Bestandteile der Nutzenfunktion des maximierenden Menschen (Esser 1999, S. 161 ff.). Die Erben der neoklassischen Entscheidungstheorie versuchen also deren Rationalitätsbegriff und Menschenbild um Aspekte zu erweitern, die traditionellerweise gerade als das Gegenteil von „kühl kalkulierender Rationalität“ aufgeführt werden – und zwar indem sie die Logik der Nutzenmaximierung auf diese Aspekte anwenden.⁸⁸

Diese Weiterentwicklung des Rationalitätsbegriffs unterscheidet sich nach wie vor grundlegend von der Perspektive der Theorie begrenzter Rationalität. Eine Begrenzung der zu verarbeitenden Informationen ergibt sich in der Rational Choice-Perspektive aus Kosten-Nutzen-Relationen. Die tatsächliche Menge der berücksichtigten Informationen bleibt von diesem Standpunkt aus prinzipiell beliebig – oder besser gesagt, je nach rational abgewogenem Bedarf erweiterbar. Die begrenzte Rationalität im Sinne Simons hingegen ergibt sich aus kognitionspsychologisch bedingten und daher nicht beliebig erweiterbaren Beschränkungen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten.⁸⁹

Die neueren Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit nehmen eine andere Perspektive ein. Sie handhaben unsichere und komplexe Umwelten als den Normalstandard und fragen davon ausgehend, wie der Mensch unter den entsprechenden Bedingungen schnell und angemessen agiert. Klassische Gegensätze wie rational – irrational oder optimale – begrenzt rationale Entscheidung stehen dabei nicht mehr so stark im Mittelpunkt der Argumentationen, wie es bei den Konzepten von bounded rationality, Müllheimer-Entscheidungen und Inkrementalismus noch der Fall ist. Zum einen wird beispielsweise mit dem Entwurf einer ökologischen Rationalität (Gigerenzer) versucht, den Rationalitätsbegriff aus seiner klassischen Dichotomie raus zu heben: Rationales bzw. irrationales Verhalten existiert nicht per se – kann also nicht anhand eines feststehenden Verhaltensschemas über alle erdenklichen Situationen hinweg identifiziert werden – sondern wird quasi zur Folge eines angemessenen Zusammenspiels

⁸⁷ Auch hier ist der Ausgangspunkt das neoklassische Menschenbild des homo oeconomicus. Dieses Menschenbild wurde aber in den letzten Jahrzehnten sukzessive detaillierter ausgelegt und bspw. zu dem RREEMM-Modell des rationalen Akteurs erweitert, dem resourceful, restricted, expecting, evaluating, maximizing man. Esser begründet dieses Menschenbild mittels biologischer und anthropologischer Erkenntnisse. Auch ist mit diesem Menschenbild die Vorstellung der perfekten Informiertheit eines Akteurs verabschiedet: „Es wäre – angesichts der allgemeinen Knappheit an Ressourcen – sehr unökonomisch, ja leichtfertig und verschwenderisch, auch über solche Situationen perfekt informiert zu sein, die vergleichsweise unbedeutend sind oder eigentlich kein Problem darstellen“ (Esser 1999, S. 224).

⁸⁸ Im Zuge dieser theoretischen Integrierung sehen sich Vertreter der Rational Choice Theorie umgehend mit dem Vorwurf konfrontiert, dass die Theorie zu einer Tautologie verkomme und nicht mehr falsifizierbar sei, da sie alles und somit nichts erkläre (vgl. Smelser 1992, S. 400).

⁸⁹ Beim Vergleich der vorgestellten Theorien wird deutlich, dass eine „Begrenzung“ von Rationalität jeweils unterschiedlich begründet wird und somit unterschiedliche Ausprägungsbereiche hat, beispielsweise „rationale, weil nutzentheoretisch sinnvolle Begrenzung der zu verarbeitenden Informationsmenge“ vs. „kognitionspsychologische Grenzen der menschlichen Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung“.

aus Situation und Handeln, oder genauer ausgedrückt aus einer Situation wie sie durch das Subjekt erfahren wird und der bewussten oder unbewussten Ausschöpfung der evolvierten Fähigkeiten eines Subjekts durch dieses selbst. Zum anderen wendet sich die wissenschaftliche Debatte Entscheidungsmechanismen und -regeln zu, die im Rahmen der neoklassischen Entscheidungstheorie noch ganz eindeutig, in den Konzepten der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (bounded rationality, Inkrementalismus, organisierte Anarchien) aber zumindest implizit als „irrational“ gelten müssen. „Bauchentscheidungen“, Intuition oder „erst handeln und dann denken“ stehen in keiner dieser Perspektiven als Verhaltensgrundlage zur Debatte.⁹⁰

Der klassische Rationalitätsbegriff hat im Rahmen der neueren Argumentationen so gut wie keinen analytischen Wert mehr, er verkommt im Gegenteil zunehmend zu einer Tautologie. In der überkommenen Perspektive stellen sich Bauchgefühle, Improvisation, Körper- und Erfahrungswissen – kurz: präreflexives oder „ungeplantes“ Handeln – als irrational dar. Eben diese irrationalen Wahrnehmungsweisen werden in den neuen Konzepten aber als Quelle wichtiger Informationen, schneller Entscheidungsfindung und Handlungsqualität entdeckt, woraus folgen müsste: es ist rational, irrational zu handeln! Eine Aussage, die analytisch wenig gewinnbringend ist.

Der Rationalitätsbegriff befindet sich mit den aktuellen Debatten augenscheinlich in der Krise. Allerdings kann hiermit nicht die „Erfolgsgeschichte“ des Rationalmodells negiert werden. Im Gegenteil, nur im Rahmen dieses Rationalmodells können die neuen Problemlagen und offenen Fragen gestellt bzw. interpretiert werden: gerade der Erfolg des Rationalitätsparadigmas setzt eben diese neuen Themenfelder auf die Agenda (z.B: Mehr Wissen erzeugt auch mehr Nicht-Wissen; Unsicherheitsabsorption erzeugt in gleichem Maße neue Unsicherheit), die paradoxerweise mit dem Rationalmodell nicht mehr bearbeitbar erscheinen. Es geht also aktuell darum, den Blick für immanente Probleme zu öffnen und danach zu fragen, wie sie gehandhabt werden können. Hierzu geben die neueren Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit hilfreiche Hinweise.

⁹⁰ Nippa (2001, S. 218) wirft den klassischen verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorien die „Immunsierung des Rationalitätsparadigmas“ vor: Durch die Konstruktion des Gegensatzes von rational und begrenzt rational wird an dem Rationalmodell grundsätzlich festgehalten. Dadurch werden Emotionen und Intuitionen als gänzlich irrationale Elemente von Entscheidungsprozessen abgestempelt. Nippa plädiert dafür, dass das Gegensatzpaar analytisch-rational und emotional-irrational nicht aufrecht zu erhalten ist. Zum einen kritisiert er die Abwertung der emotionalen Entscheidungsfähigkeiten, zum anderen hält er das Konstrukt der Rationalität für analytisch nicht tragfähig. Die verhaltensorientierte Entscheidungsforschung konzentriert sich auf die kognitiven Aspekte individuellen Entscheidungsverhaltens und klammert somit wiederum soziale und nicht-kognitive emotionale Aspekte aus (Nippa 2001, S. 227 f.). Wie in den bisherigen Darstellungen erkennbar, beschäftigt sich nun die aktuelle wissenschaftliche Debatte u. A. eingehend mit Fragen des intuitiven Entscheidens. Allerdings werden auch hier wiederum emotionale Aspekte des Entscheidens ausgeklammert, da eine Gleichsetzung von Emotion und Intuition, wie bei Nippa ersichtlich, zunächst zumindest erklärungsbedürftig bleibt.

7.2 Neue Aspekte des Zugriffs auf Informationen

Bei der Sammlung und Interpretation von Informationen setzen die etablierten Theorien und Konzepte (neoklassische und verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie) ganz auf die kognitiven Prozesse des menschlichen Gehirns. Um sich über eine Entscheidungssituation und deren Möglichkeiten klar zu werden, werden der Stand der Dinge, die relevanten Entscheidungsalternativen und die möglicherweise auftretenden Konsequenzen so detailgetreu wie möglich und nötig durchdacht. Dieses Schema gilt indirekt auch für das Konzept der organisierten Anarchien, denn obwohl dieser Betrachtungsweise zu folge die Handlungen der Akteure wenig damit zu tun haben, was in einer Organisation tatsächlich passiert, sind die Subjekte doch immer bestrebt, sich die Vorgänge in der Logik von kausalen Zusammenhängen zu erklären – sie betreiben sozusagen permanente Postrationalisierungen, indem sie „so tun“ als seien die beobachtbaren Vorgänge in der Organisation das Ergebnis gut oder schlecht durchdachter Entscheidungen.

In der systemtheoretischen Betrachtungsweise wird der Zugriff auf Informationen zum einen über Kommunikation beschrieben. Kommunikation meint das Zusammenkommen der drei Selektionen „Information“, „Mitteilung“ und „Verstehen“ (Staubmann 1999, S. 223). Information ist insofern eine Selektion, als dass aus einer Vielzahl an Möglichkeiten, eine spezifische Information herausgegriffen und somit kommunikationsfähig wird. Da aber funktionierende Kommunikation relativ unwahrscheinlich ist, ist Kommunikation immer auf Medien angewiesen, die Kommunikation sozusagen kanalisieren. Diese allgemeinen Medien sind zunächst mal die Sprache und deren Verbreitungsmedien wie Schrift, Buchdruck, Radio und Fernsehen. Des Weiteren ersetzen sogenannte symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien den „direkten Druck gegenseitiger sozialer Kontrolle unter Anwesenden“ (Staubmann 1999, S. 224) wie beispielsweise Geld, gemeinsame Werte, Wahrheit, Eigentum, Recht etc. Medien und generalisierte Medien bezeichnen also immer explizite Gegenstände oder Zustände, die zwar sozial konstruiert, aber objektiv wahrnehmbar und formalisiert und in diesem Sinne intersubjektiv beobachtbar sind. Information wird also zum einen über den Weg der (generalisierten) Medien zu einem Bestandteil von Kommunikation. Zum anderen erschließt sich Luhmann den Prozess der Informationsverarbeitung über den Sinnbegriff. Informationsverarbeitung ist immer die systeminterne Erzeugung von Sinn durch Unterscheidung und Zuordnung (z.B: Unterscheidung: schön vs. hässlich; Zuordnung: „das ist schön“ vs. „das ist hässlich“) (Staubmann 1999, S. 227). Hierbei ist wichtig festzuhalten, „dass eine Information nicht einfach als Input von einer Außenwelt in ein System verstanden werden kann, sondern als Ereignis, durch das ein Systemzustand selbstreferentiell verändert wird.“ (Staubmann 1999, S. 227)

Diese Betonung dessen, dass Information immer erst durch das System zur Information wird, steht den neueren Ansätzen zum Umgang mit Unsicherheit insofern nahe, als dass auch hier die „interne“, nämlich subjektive (!) Verarbeitung erst bestimmt, was Informationen sind und was nicht. Die These der (generalisierten) Kommunikationsmedien legt allerdings nahe, dass

es sich bei dieser Verarbeitung in erster Linie wiederum um verstandesmäßig-kognitive Prozesse der Wahrnehmung handelt (Wahrheit – Unwahrheit, Eigentum – nicht Eigentum; Recht – Unrecht etc.).

Hier verlassen die neueren Ansätze die etablierten Beschreibungswege. Dass Informationen immer erst durch eine „interne“ Verarbeitung zu wahrgenommenen Informationen und somit relevant werden, ist im Grunde mittlerweile ein Gemeinplatz der Kommunikations- und Wissenstheorie. Eine Systematisierung der Subjektivität ist mit dieser Annahme jedoch noch nicht gegeben. Die Frage nach der subjektiven Wahrnehmung und Verarbeitung kann höchst unterschiedlich beantwortet werden: Zum einen als subjektiv-verstandesmäßige Wahrnehmung (wie sie beispielsweise die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in Antithese zum neoklassischen homo oeconomicus vertritt), zum anderen als präreflexive Handlungsweise (Bauchentscheidungen, Impuls, inkorporiertes Wissen) oder auch als „anders reflektierende“ Handlungsweise (erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln).

Den neueren Ansätzen ist gemein, dass der körperliche Handlungsvollzug (mit) in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt,⁹¹ ein Unterfangen, dass in den Theorien, die hier unter „Beherrschung von Unsicherheit“ und „Ohnmacht gegenüber Unsicherheit“ vorgestellt wurden, nicht beobachtbar ist. Die neuen Ansätze decken auf, inwiefern Informationen sich eben nicht nur auf dem Weg des rationalen, weil bewusst-analytischen Durchdenkens von Sachverhalten, sondern auch durch körperlich-sinnliche Wahrnehmung, „Denken durch Handeln“, inkorporiertes Wissen etc. erschließen. Wo Simon der Überzeugung ist, dass das menschliche Gehirn nicht über ausreichend „Rechenleistung“ verfügt, um sich die objektiven Sachverhalte der Welt zu erschließen, ist die Antwort der neueren Ansätze: Der Mensch hat auch noch andere Möglichkeiten, die Komplexität der Welt zu erkunden, als nur über das rational-logische Denken. Diese subjektiv-körpergebundenen Möglichkeiten sind zur Bewältigung von Unsicherheit hoch funktional.

7.3 Von „Qualität durch viele Informationen“ zu „Qualität durch spezifische Informationen“

Die älteren Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit schließen von der Quantität von Informationen auf die Qualität der Handlung bzw. Entscheidung: Je mehr Wissen vorhanden ist, desto rationaler, klüger, effektiver kann entschieden werden. In dieser Annahme ist auch die Vorstellung begründet, dass Organisationen die Defizite des Individuums ausgleichen können bzw. dem Individuum in der Verarbeitung von Komplexität prinzipiell überlegen sind,

⁹¹ Eine Ausnahme mag hier auf den ersten Blick das Konzept der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe sein. In einer genaueren Auseinandersetzung mit diesem Konzept konstatiert jedoch Alkemeyer, dass das Postulat der Achtsamkeit geradezu dazu auffordert, „in Denken und Handeln, in Bewusstseinsvorgängen und sinnlich-leiblichen Wahrnehmungen, eine Einheit zu sehen.“ (Alkemeyer 2009).

da sie über eine größere Kapazität zur Informationsverarbeitung verfügen als das einzelne Individuum.

In den neueren Ansätzen findet sich eine andere Erkenntnis: nicht die Masse an Informationen, sondern deren spezifische Qualität ist ausschlaggebend (z.B. visuelle und akustische Signale bei Sport, Musikimprovisation und Betreuung einer technischen Anlage; Handlungsvollzug als Vergegenwärtigung der Situation, als Denkanstoß, als „reflection in action“). Die spezifische Qualität einer Information ergibt sich immer nur in der Logik der jeweiligen Situation bzw. die Frage, wann etwas zur Information wird, kann nur subjektiv, körpergebunden, situationsadäquat etc. beantwortet werden. Oder anders: Bestimmte Informationen liegen nicht objektiv vor, sondern können nur im Zusammenspiel mit subjektiven Fähigkeiten als solche interpretiert werden.

Beispielsweise Gigerenzers Konzept der Bauchgefühle lebt von der Annahme weniger Informationen, die aber in Bezug auf die zu bewältigende Situation immer jeweils spezifische Merkmale haben. Die Situation wird dann gerade dadurch bewältigt, dass sie unscharf bleibt! Hier sei an das Beispiel der Rekognitionsheuristik erinnert (siehe C, Kap. 1), deren Funktionalität nur dann gegeben ist, wenn ausschließlich die Information „bekannt“ bzw. „nicht bekannt“ vorliegt. Sobald mehr Informationen hinzutreten, schwinden die Erfolgsaussichten der Heuristik.

„Spezifisch“ muss jedoch nicht gleichbedeutend sein mit „wenig“. In den Ausführungen von Weick und Sutcliffe bedeutet spezifisch beispielsweise „marginal“ bzw. „eine geringe Differenz zum Status Quo aufweisend“, in der musikalischen Improvisation meint spezifisch „impulsgebend“, im Sport etwa „körperlich“ und im Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns neben „körperlich“ beispielsweise auch „zu Assoziationen anregend“ oder „diffus und vielschichtig“. Das folgende Zitat von Böhle (2009) kann hierbei für alle diskutierten neueren Konzepte gelten, denn sie machen „darauf aufmerksam, dass Menschen Informationen nutzen und Informationsquellen erschließen können, die nicht präzise definierbar und beschreibbar sind, gleichwohl aber Auskunft über Eigenschaften und Wirkungsweisen konkreter Gegebenheiten geben, die einer objektivierenden, verstandesmäßig geleiteten sinnlichen Wahrnehmung nicht zugänglich sind.“

7.4 Aufhebung der Trennung und Hierarchisierung von Denken und Handeln

Die vorgestellten etablierten Ansätze verfolgen – ebenso wie die klassische soziologische Handlungstheorie – die Argumentation, dass das Denken das Handeln bestimmt, dass also die Entscheidung dem Handlungsvollzug voraus geht. Die beiden Dimensionen werden somit nicht nur analytisch, sondern auch zeitlich voneinander getrennt. Mehr noch, diese Trennung impliziert die Wertung, dass es im Umgang mit Unsicherheit in erster Linie auf die

Entscheidung ankommt, nicht auf die eigentliche Handlung oder anders formuliert: es kann nur angemessen handeln, wer vorher angemessen darüber nachdenkt.

Diese Argumentation wird in den neueren Ansätzen nicht mehr verfolgt bzw. zum Teil auch explizit umgekehrt. Sie beschreiben, auf welche Weise der Mensch durch sein Handeln Erfahrungen macht, welche ihm Erkenntnisse darüber liefern, wie in der momentanen Situation gehandelt werden kann („erst handeln“, improvisieren, erspüren etc.). Der Handlungsvollzug selber impliziert die relevanten Informationen für das eigene aktuelle und weitere Vorgehen. Wenn man so will, wird der Handlungsvollzug als Prozess des Entscheidens betrachtet, in der Handlung finden die Entscheidungssuche und die Entscheidung selbst statt. Man entscheidet nicht, um daraufhin zu handeln, sondern man handelt, um damit zu entscheiden. Allerdings widerfährt dem Entscheidungsbegriff z.B. in der musikalischen Improvisation und auch im Konzept des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns ein radikaleres Schicksal ähnlich dem des Rationalitätsbegriffs: er wird überflüssig, da er im Handlungsvollzug selber keine tatsächliche Differenz mehr zwischen „vorher – nachher“ oder „denken – handeln“ erzeugt.

7.5 Subjektivität als Handlungsgrundlage

Die älteren Theorien zum Umgang mit Unsicherheit betonen das Phänomen der Komplexität: Entscheidungsgrundlagen und -kontexte sind zu vielschichtig und verzweigt, als dass sie verstandesmäßig vollständig erfasst werden könnten. Aus diesem Umstand schlussfolgern sie entweder die Notwendigkeit einer so weit als möglich umfassenden Informationssammlung und -verarbeitung mit dem Ziel, die Unsicherheit wo immer möglich auf ein Mindestmaß zu verringern und somit weitestgehende Kontrolle zu erhalten (neoklassische Entscheidungstheorie, Theorie der begrenzten Rationalität, Inkrementalismus, Risikomanagement). Oder sie konstatieren die Undurchdringlichkeit der Zusammenhänge und verweisen davon ausgehend auf aktEURsunabhängige Prozesse (Mülleimer-Modell), Kontrollfiktionen (Mülleimer-Modell, Systemtheorie) oder auch die Funktionalität von permanenter Unsicherheitsabsorption und gleichzeitiger Unsicherheitserzeugung (Systemtheorie).

Die Ansätze des „Beherrschungs-Szenarios“ fokussieren dabei ausschließlich auf objektivierte Gegenstände und Wissen bzw. auf intersubjektiv nachvollziehbare Daten, Dokumentationen, eindeutige Wahlalternativen etc. Auch die Ansätze des „Ohnmacht-Szenarios“ verbleiben in ihren Argumentationen objektivistisch: sie gehen davon aus, dass es eine objektive Wirklichkeit gibt (eine organisierte Anarchie; Entscheidungskommunikation in Organisationen als autopoietische Systeme), gleichwohl die Akteure diese Wirklichkeit nicht zu erkennen vermögen – schlimmer noch, sie könnten kaum etwas an ihr ändern, sollten sie sie erfassen können. Die subjektive Perspektive und Wahrnehmung der Akteure spielt zum Erkenntnisgewinn unter Unsicherheit nicht nur keine Rolle, sie wird im schlimmsten Fall sogar als störend definiert, nach dem Motto: Subjektivität verzerrt die Fakten!

Die diskutierten Ansätze zur Bewältigung von Unsicherheit entgehen den Schlussfolgerungen der „Beherrschung“ und der „Ohnmacht“, indem sie den erfolgreichen (!) Umgang mit Komplexität und daraus resultierender Handlungsunsicherheit sozusagen „umdefinieren“: weg von einer so weit als möglich objektiven und umfassenden Betrachtung der Situation, hin zu einer subjektgebundenen Wahrnehmung und Interpretation, die nicht defizitär, sondern situativ hoch funktional ist.

Dies machen die besprochenen Perspektiven nicht nur an der subjektiven Auseinandersetzung mit (Arbeits-)Gegenständen deutlich, sondern auch an dem Beispiel der Koordination in sich selbst organisierenden Gruppen (Improvisation, Sportspiele): Impulsives Verhalten, Empfinden und Gespür gelten in der traditionellen Perspektive als subjektive Prozesse, die die Koordination und Abstimmung in einer nach objektiven Kriterien wie Hierarchie, Kommunikationskanäle, Entscheidungsbefugnisse etc. organisierten Gruppe gefährden. Doch gerade diese subjektiven Prozesse werden in den aktuellen Untersuchungen immer deutlicher als Voraussetzung zur Koordination, als das Wesen der Koordinationsleistung entdeckt: neue Modi der Arbeitsorganisation (Dezentralisierung, Selbstorganisation, Selbstabstimmung) stellen womöglich neue Anforderungen an die beteiligten Akteure, welche in anderen Bereichen (Musik, Sport) schon immer zentral waren und eben gerade die erfolgreiche Bewältigung unsicherer Zustände ermöglichen.

8. Abschließendes Fazit

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, einen Überblick über die vorhandenen theoretischen Konzepte zum Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit zu liefern. Zu diesem Zweck wurde zum einen eine historische, interdisziplinäre Perspektive eingenommen, zum anderen wurden die gesichteten Konzepte und Ansätze in ein analytisches Spannungsfeld von „Beherrschung“, „Ohnmacht“ und „Bewältigung“ eingeordnet. Theorien, die um den Pol „Beherrschung von Unsicherheit“ gruppiert wurden, fokussieren auf eine verstandesmäßige-rationale bzw. intendiert-rationale Erfassung der und Anpassung an die Umweltbedingungen von Entscheiden und Handeln. Es wird danach gefragt, auf welche Weise am effektivsten mit Unsicherheit umgegangen werden kann und wie Unsicherheit sich optimal reduzieren lässt. Theorien, die um den Pol „Ohnmacht gegenüber Unsicherheit“ gruppiert wurden, gehen davon aus, dass Rationalität im Entscheidungsprozess entweder kaum erreichbar oder nicht analytisch beobachtbar ist. Theorien und Konzepte, die um den Pol „Bewältigung von Unsicherheit“ gruppiert wurden, betonen im Gegensatz zu den Ansätzen der Beherrschung und der Ohnmacht nicht den Moment der Entscheidung, sondern den eigentlichen Handlungsvollzug. Sie konstatieren neue Interpretationsweisen von Umwelt, decken ein „neues“ (aber natürlich schon immer da gewesenes) Passungsverhältnis von Mensch und Umwelt auf, nicht im Sinne einer Anpassung des Menschen an die Umwelt (oder vielleicht sogar der Umwelt an den Menschen), sondern im Sinn eines anderen Zugangs zur und somit Umgangs mit

unsicheren Umwelten. Der Handlungsmodus der Zweckrationalität wird im Zuge dessen als per se begrenzter Handlungsmodus „entlarvt“, dessen Universalitätsanspruch nicht mehr ohne weiteres gerechtfertigt erscheint.

Die Erkenntnisse zur Bewältigung von Unsicherheit basieren nur teilweise auf Untersuchungen und Reflexionen im Bereich von Arbeit und klassischer Organisation. Gerade die „Nebenschauplätze“ der Musik und des Sports scheinen aber relevante Hinweise zum Umgang mit unsicheren Handlungskontexten vor allem auch für Arbeitsorganisationen zu liefern. Unter den Vorzeichen von Selbstorganisation und Selbstabstimmung wird die Frage nach funktionierender Koordination in neuen Arbeitsorganisationsformen unumgänglich. Die Koordinationsmechanismen und -leistungen, die im Rahmen der vorgestellten Ansätze beobachtet und analysiert werden, geben interessante Hinweise für neue Koordinationsmodi für Arbeitsgruppen und Projektteams in Unternehmensorganisationen im Allgemeinen. Im Besonderen sind die Erkenntnisse zur Bewältigung von Unsicherheit für innovative Arbeitsprozesse relevant, deren zentrales Wesenmerkmal eine grundsätzliche Unsicherheit über die aktuellen und zukünftigen Ereignisse ist.

Literatur

- Alkemeyer, Thomas (2006): Rhythmen, Resonanzen und Missklänge. Über die Körperlichkeit der Produktion des Sozialen im Spiel. In: R. Gugutzer (Hrsg.): *body turn. Perspektiven der Soziologie des Körpers und des Sports*, Transcript, Bielefeld, S. 265-295.
- Banse, Gerhard (1996): Herkunft und Anspruch der Risikoforschung. In: G. Banse (Hrsg.): *Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität. Von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit*, Edition Sigma, Berlin, S. 15-72.
- Banse, Gerhard (1996) (Hrsg.): *Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität. Von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit*, Edition Sigma, Berlin.
- Banse, Gerhard; Hronszky, Imre; Nelson, Gordon (2005) (Hrsg.): *Rationality in an Uncertain World*, Edition Sigma, Berlin.
- Behrens, Henning (1980): *Politische Entscheidungsprozesse. Konturen einer politischen Entscheidungstheorie*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Berger, Ulrike; Bernhard-Mehlich, Isolde (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: A. Kieser (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln, 3. Auflage, S. 133-168.
- Bielefeld, Ulrich (2008): Die Form der Freiheit. In: R. Kurt, K. Näumann (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielefeld, S. 67-97.
- Böhle, Fritz (2001): Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität – ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In: B. Lutz (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*, Akademie Verlag, Berlin, S. 113 – 131.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Drexel, Ingrid; Weishaupt, Sabine (2001): Grenzen wissenschaftlich-technischer Rationalität und „anderes Wissen“. In: U. Beck, W. Bonß (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*, Suhrkamp, Frankfurt a.M., S. 96-105.
- Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (2004): *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Lernen und Arbeiten*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmut (1992): *Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen*, Campus, Frankfurt a.M..
- Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (1996): *Lean Production in Baden-Württemberg – Erwartungen, Wirkungen und Folgen*. In: H.-J. Braczyk, G. Schienstock (Hrsg.): *Kurswechsel in der Industrie*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Brosziewski, Achim (1998): Rationalität, Unsicherheit und Organisation. Zu einer Revision organisationssoziologischer Annahmen in der Professionssoziologie. In: A. Brosziewski, C. Maeder (Hrsg.): *Organisation und Profession. Dokumentation des 2. Workshops des Arbeitskreises "Professionelles Handeln" vom 24. bis 25. Oktober 1997 in Rorschach*, Universität St. Gallen, St. Gallen, S. 1-15.
- Brosziewski, Achim; Maeder, Christoph (1998) (Hrsg.): *Organisation und Profession. Dokumentation des 2. Workshops des Arbeitskreises "Professionelles Handeln" vom 24. bis 25. Oktober 1997 in Rorschach*, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Brühwiler, Bruno (2008): Neue Standards im Risikomanagement. In: *MQ – Management und Qualität. Magazin für integrierte Managementsysteme*, Heft 5, 4. Jg. S. 26-27.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 17, Heft 1, S. 1-25.
- Esser, Hartmut (1999): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, Campus, Frankfurt a.M./New York, 3. Auflage.

- Figuroa-Dreher, Silvana K. (2008): Musikalisches Improvisieren: Ein Ausdruck des Augenblicks. In: R. Kurt, K. Näumann (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielefeld, S. 159-182.
- Figuroa-Dreher, Silvana (2008a): Die Erzeugung der Ungewissheit als schöpferisches Prinzip beim Free Jazz-Improvisieren, 34. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Ad hoc-Gruppe "Kontrapunkte: Sicherheit und Unsicherheit im Verhältnis von Sozialem und Musikalischem", Universität Jena, 2008.
- Gärtner, Christian; Lederle, Sabine (2006): Der Rand ist die Heimat der Innovation. Eine theoretische und empirische Diskussion der Beziehung von Innovationen und Rändern. In: *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, Heft 21, S. 1-63.
- Gigerenzer, Gerd (2007): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*, Bertelsmann, München, 2. Auflage.
- Gigerenzer, Gerd; Selten, Reinhard (2001): *Bounded rationality: The adaptive toolbox*, MIT-Press, Cambridge.
- Goldstein, Daniel G.; Gigerenzer, Gerd (2002): Models of ecological rationality: The recognition heuristic. In: *Psychological Review*, 109, S. 75-90.
- Göbel, Elisabeth (1998): *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*, Duncker und Humblot, Berlin.
- Grunwald, Armin (2005): Rationality in an uncertain world. The vision of sustainable development as an adequate answer? In: G. Banse, I. Hronszky, G. Nelson (Hrsg.): *Rationality in an uncertain world*, Edition Sigma, Berlin, S. 11-35.
- Hildebrandt, Eckart / Seltz, Rüdiger (1989): *Wandel betrieblicher Sozialbeziehung durch systemische Kontrolle*, Edition Sigma, Berlin.
- Hoffmann, Claudia (1993): *Entscheidungsgestaltung. Neue Perspektiven außenpolitischer Entscheidungstheorie und Planung*, tuduv, München.
- Japp, Klaus P.; Kusche Isabel (2008): *Systems Theory and Risk*. In: J. Zinn (Hrsg.): *Social Theories of Risk and Uncertainty. An Introduction*, Blackwell Publishing, Malden/Oxford/Victoria, S. 76-105.
- Keiner, Edwin (2005): Stichwort: Unsicherheit – Ungewissheit – Entscheidungen. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, Jg. 8, Heft 2, S. 155-172.
- Kieser, Alfred (1999): *Organisationstheorien*, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln, 3. Auflage.
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo / Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: M. Moldaschl / G. G. Voß (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*, Hampp, München/Mering, S. 53 – 100.
- Kozlarek, Oliver (2008): Theoretisch-begriffliche Anschlussstellen für ein Verständnis menschlichen Handelns als Improvisation. In: R. Kurt, K. Näumann (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielefeld, S. 47-66.
- Kurt, Ronald (2008): Komposition und Improvisation als Grundbegriffe einer allgemeinen Handlungstheorie. In: R. Kurt, K. Näumann (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielefeld, S. 17-46.
- Kurt, Ronald; Näumann, Klaus (2008) (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielfeld.
- Kurt, Ronald; Näumann, Klaus (2008a): Einleitung. In: R. Kurt, K. Näumann (Hrsg.): *Menschliches Handeln als Improvisation. Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*, Transcript, Bielefeld, S. 7-15.
- Krystek, Ulrich; Fiege, Stefanie (2004): Risikomanagement. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, Gabler, Wiesbaden, 16. Auflage, S. 2562-2564.
- Langley, Ann; Mintzberger, Henry; Pitcher, Patricia; Posada, Elizabeth; Saint-Macary, Jan (1995): Opening up decision making: The view from the black stool. In: *Organization Science*, Jg. 6, Heft 3, S. 260-279.

- Lindblom, Charles E. (1959): The science of „muddling through“. In: Public Administration Review, Jg. 19, Heft 2, S. 79-88.
- Lindblom, Charles E. (1965): The intelligence of democracy. Decision making through mutual adjustment, Free Press, New York.
- Lindblom, Charles E. (1979): Still muddling, not yet through. In: Public Administration Review, Jg. 39, Heft 6, S. 517-526.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2. Auflage.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): Organizations, Wiley, New York.
- Mintzberg, Henry (1977): Review: The science of management decision, revised edition by Herbert A. Simon. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 22, Heft 2, S. 324-351.
- Mintzberg, Henry (2005): Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse, Campus, Frankfurt a.M.
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances (2001): Entscheiden – es läuft oft anders als Sie denken. In: Harvard Business manager, Jg. 23, Heft 6, S. 9-14.
- Morel, Julius; Bauer, Eva; Meleghy, Tamás; Preglau, Max; Staubmann, Helmut (1999) (Hrsg.): Soziologische Theorie. Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter, Oldenburg, München/Wien, 6., unwesentlich veränderte Auflage.
- Neuberger, Oswald (1989): Organisationstheorien. In: E. Roth (Hrsg.): Organisationspsychologie, Hogrefe, Göttingen/Toronto/Zürich.
- Neumer, Judith (2007): Und täglich ruft das Meeting. Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen, ISF München, München.
- Nippa, Michael (2001): Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-art und aktuelle Forschungsrichtungen. In: G. Schreyögg, J. Sydow (Hrsg.): Emotionen und Management, Gabler, Wiesbaden, S. 213-247.
- Pohl, Karl (1990): Wissenschaftstheorie als Entscheidungshilfe im Risikomanagement. In: M. Schüz (Hrsg.): Risiko und Wagnis. Die Herausforderung der industriellen Welt, Neske, Pfullingen, S. 201-216.
- Porschen, Stephanie; Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Böhle, Fritz (2007): Belastung durch Kooperation, Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, unveröffentl. Manuskript.
- Probst, Gilbert (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Parey, Berlin/Hamburg.
- Rieck, Christian (1993): Spieltheorie. Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Gabler, Wiesbaden.
- Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 4., überarb. und erw. Auflage.
- Rudzio, Wolfgang (2001): Transparenz und Effizienz. Entscheidungen im demokratischen Verfassungsstaat. In: K. Dicke (Hrsg.): Politisches Entscheiden. Nomos, Baden-Baden, S. 41-51.
- Scharpf, Fritz W.; Mohr, Matthias (1994): Efficient Self-Coordination in Policy Networks. A Simulation Study, MOIFG Discussion Paper 94/1, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schimank, Uwe; Wilz, Sylvia (2008): Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen? In: K.-S. Rehberg (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006, Campus, Frankfurt a. M., S. 4977-4985.
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler, Wiesbaden, 4. Auflage.
- Schüz, Matthias (1990) (Hrsg.): Risiko und Wagnis. Die Herausforderung der industriellen Welt, Neske, Pfullingen.

- Schwarzbach, Freya (2005): Entscheidungsfindung in Projektteams. Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten, Hampp, München/Mering.
- Simon, Herbert A. (1982) (Hrsg.): Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2.
- Simon, Herbert (1982a): Rationality. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 405-407.
- Simon, Herbert A. (1982b): Theories of bounded rationality. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 408-423.
- Simon, Herbert A. (1982c): From substantive to procedural rationality. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 424-443.
- Simon, Herbert A. (1982d): Rational Decision Making in Business Organizations. In: H. A. Simon: Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations, MIT Press, Cambridge/London, Band 2, S. 474-513.
- Simon, Herbert A. (1990): Invariants of human behaviour. In: Annual Review of Psychologie, 41. Jg., S. 1-19.
- Smelser, Neil (1992): The Rational Choice Perspective. A theoretical Assessment. In: Rationality and Society, Jg. 4, Heft 4, S. 381-410.
- Staubmann, Helmut (1999): Sozialsysteme als selbstreferentielle Systeme: Niklas Luhmann. In: J. Morel, E. Bauer, T. Meleghy, H.-J. Niedenzu, M. Preglau, H. Staubmann (Hrsg.): Soziologische Theorie. Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter, Oldenburg, München/Wien, 6., unwesentlich veränderte Auflage, S. 218-239.
- Szyperski, Norbert; Winand, Udo (1974): Entscheidungstheorie. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte, C. E. Poeschel, Stuttgart.
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel. (1974): Judgement and uncertainty. Heuristics and biases. In: Science, 185, S. 1124-1131.
- Weick, Karl E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. In: Administrative Science Quarterly, Heft 4, Jg. 38, S. 628-652.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science, Heft 4, Jg. 16, S. 409-421.
- Wilz, Sylvia (2009): Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In: F. Böhle, M. Wehrich (Hrsg.): Handeln unter Unsicherheit, im Erscheinen.
- Zinn, Jens O. (2008) (Hrsg.): Social Theories of Risk and Uncertainty. An Introduction, Blackwell Publishing, Malden/Oxford/Victoria.
- ZWW – Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (2008): Risk Manager (univ.), Informationsbroschüre zum Zertifikatskurs Risk Manager (univ.), Universität Augsburg.

Internetquellen:

- Colman, Andrew M. (2001a): Satisficing. In: A Dictionary of Psychology, <http://www.encyclopedia.com/doc/1O87-satisficing.html>, letzter Zugriff am 12.12.2008.
- Coleman, Andrew M. (2001b): bounded rationality. In: A Dictionary of Psychology, <http://www.encyclopedia.com/doc/1O87-boundedrationality.html>, letzter Zugriff am 12.12.2008.
- Fiedler, Klaus (2007): Warum sind intuitive Entscheidungen so oft richtig? Eine wissenschaftliche Erklärung braucht mehr als nur Intuition, Vortragsfoliensatz, http://www.cvl-a.tum.de/Download/Intuition_Fiedler.pdf, letzter Zugriff am 30.11.2007.
- Gigerenzer, Gerd (2006): What is bounded rationality?, <http://www.mpib-berlin.mpg.de/SummerInstitute/abstracts.htm>, letzter Zugriff am 03.10.2007.

- Gleißner, Werner (2006): Die Nicht-Quantifizierbarkeit von Risiken, <http://www.risknet.de/221html>, letzter Zugriff am 16.01.2009.
- <http://www.imprs@econ.mpg.de>
- http://www.imprs.econ.mpg.de/research/research_prog.pdf
- <http://www.juraforum.de/lexikon/KonTraG>
- Koller, Stefan (2004): Wissensrisiken – Risiken aus Sicht des Wissensmanagements, Wissensmanagement Impulse – Online Magazin zum Thema Wissensmanagement, <http://www.wm-impulse.et/archive/2004/09/000044print.html>, letzter Zugriff am 16.01.2008.
- Reimer, Torsten; Hoffrage, Ulrich; Katsikopoulos, Konstantinos (2007): Entscheidungsheuristiken in Gruppen, http://www.wam.umd.edu/~treimer/Reimer_et_al_2007.pdf, letzter Zugriff am 05.10.2007.
- Romeike, Frank (2008): 2009: Das Jahr des Risikomanagements. Risikomanagement jenseits der Kunst der Prophetie, The Risk Management Network, <http://www.risknet.de/479.html>, letzter Zugriff am 16.01.2009.
- Todd, Peter M.; Gigerenzer, Gerd (2007): Environments that make us smart. Ecological rationality. In: Association for Psychological Science, Volume 16, Nr. 3, pp. 167-171; http://www.cogsci.msu.edu/DSS/2007-2008/Todd/environments_that_make_us_smart.pdf, letzter Zugriff am 13.09.2007.
- WEF - World Economic Forum (2008): Global Risks 2008 – A Global Risks Network Report, <http://www.weforum.org/pdf/globalrisk/report2008.pdf>.
- Riek, Christian (2006a): Ist Spieltheorie Sozialwissenschaft? http://www.spieltheorie.de/Spieltheorie_Grundlagen/sozialwissenschaft.htm, letzter Zugriff am: 07.11.2007.