

Aktuelle Ansätze zum ,Management von Ungewissheit‘

Eine Auswertung des internationalen Diskurses zum Thema
„Organizations and Risk“ auf der Grundlage der Dokumentation in der
Zeitschrift *Organization Studies*

Autorin: Stephanie Stadelbacher

Auftragnehmer:

Schlesierstraße 6
D-82024 Taufkirchen

Tel. +49-(0)173-1409363
Email: steffistad@web.de

Taufkirchen/28.02.2010

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

In dieser Arbeit werden die im internationalen Diskurs derzeit aktuellen Ansätze zum Thema Organisationen und deren Umgang mit Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit dokumentiert. Dieses Thema bildet einen Schwerpunkt des Aktionsfeldes ‚Management der Ungewissheit – Schlüssel zur Innovation‘ im Rahmen des BMBF Forschungs- und Entwicklungsprogramms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘. In der vorliegenden Expertise sollen als Beitrag zu diesem Forschungsprogramm die international diskutierten Probleme und v.a. Lösungsansätze im Rahmen der Organisations- und Risikoforschung dargestellt werden. Als Grundlage dient die Sonderausgabe ‚Organizations and Risk in Late Modernity‘ der Zeitschrift *Organization Studies* (30/2&3).

Zunächst werden moderne Vorstellungen von Risiken und deren organisationeller Bearbeitung als Hintergrundfolie für den postmodernen Perspektivenwechsel skizziert. Post- oder besser spätmoderne Ansätze zeichnen sich zum einen durch ein anderes Risikoverständnis und zum anderen, damit verbunden, durch verschiedene alternative Lösungsvorschläge bzgl. des Umgangs mit diesen ‚neuen‘ Risiken aus. Die Darstellung der in der Sonderausgabe im Anschluß daran diskutierten Ansätze wird wie folgt gestaltet: Zunächst werden die Konzepte theoretisch entfaltet, wie sie in den verschiedenen Beiträgen, v.a. aber von den rezipierten Autoren selbst vorgestellt werden. Und in einem zweiten Schritt wird die theoretische Diskussion oder – je nachdem – die konkret-empirische Anwendung dieser Konzepte anhand der jeweiligen Zeitschriftenaufsätze illustriert. Das Ziel wird sein, die vorherrschenden Paradigmen zum ‚Management der Ungewissheit‘ herauszuarbeiten und damit eventuelle Theorie- und Forschungslücken im Vergleich zur deutschen Diskussion erkennbar zu machen.

Inhalt

1. FRAGESTELLUNG.....	4
2. MODERNE VORSTELLUNGEN VON RISIKO, UNGEWISSHEIT UND DESSEN MANAGEMENT	6
3. POSTMODERNE PERSPEKTIVEN AUF RISIKO UND UNGEWISSHEIT	7
4. MANAGEMENT VON UNGEWISSHEIT IN DER RISIKOGESELLSCHAFT.....	8
4.1. Neue Risiken in der Risikogesellschaft.....	8
4.2. Politisierung als Form der Verhandlung von Ungewissheit.....	9
<u>Cagri Topal –</u> <u>Eine empirische Analyse zur Tragweite des Politisierungsparadigmas</u>	15
4.3. Individualisierung von Risiken – der Betroffene als Entscheider.....	19
<u>Romaine Malenfant –</u> <u>Die Individualisierung von Gesundheitsrisiken</u>	21
4.4. Zwischenfazit: Zwei Paradigmen zum Management reflexiv moderner Ungewissheit	24
5. SITUATIVES MANAGEMENT VON UNGEWISSHEIT UND UNSICHERHEIT	26
5.1. Charles Perrow: Risiken als unhintergebares Moment systemischer Komplexität.....	27
5.2. Karl Weick: Erwartung des Unerwarteten als Strategie der Unsicherheitsbewältigung	28
<u>Nancy Leveson et al. –</u> <u>Ein Systemansatz als Alternative zur Debatte zwischen Normal Accident Theory</u> <u>und High Reliability Organizations</u>	34
<u>Bridgette Sullivan-Taylor und David C. Wilson –</u> <u>Terrorismus als Herausforderung für Organisationen aus dem Reise- und Freizeitsektor</u>	37
<u>Graham M. Winch und Eunice Maytorena –</u> <u>Optimierung von Entscheidungsprozessen</u>	40
5.3. Zwischenfazit: Zwei Ansätze zum situativen Management von Risiko und Ungewissheit.....	46
6. ZUSATZ: EIN ÄSTHETISCH-PRAKTISCHER BLICK AUF RISIKOMANAGEMENT.....	48
7. ABSCHLIEßENDES FAZIT	51
8. LITERATUR.....	55

Fragestellung

Das der vorliegenden Expertise zugrunde liegende Interesse ist die Aufbereitung internationaler Ansätze zu dem Forschungsschwerpunkt ‚Organizations and Risk in Late Modernity‘, wie sie in der Sonderausgabe der Zeitschrift *Organization Studies* vom Februar 2009 dokumentiert werden. Damit soll die Fragestellung des Aktionsfeldes ‚Management der Ungewissheit – Schlüssel zur Innovation‘ mit den im englischsprachigen Raum derzeit diskutierten Problemstellungen und Lösungsansätzen in Bezug gesetzt werden, um eventuelle Forschungslücken anhand der im Folgenden vorgestellten Perspektiven aufzuzeigen.

Das Thema des Umgangs mit Unwägbarkeiten in organisationellen Prozessen ist heute aktueller denn je, denn die klassische Methode des strategisch-rationalen Planens wird hinsichtlich ihrer Funktionalität zunehmend in Frage gestellt. Gegenwärtig sind Organisationen mit internen und externen Umweltbedingungen konfrontiert, die neue Anforderungen an ein erfolgreiches Bewältigen von Ungewissheit und Unsicherheit stellen.¹ In der reflexiven oder zweiten Moderne erweisen sich Unwägbarkeiten als zentraler Faktor des organisatorischen oder konkreter wirtschaftlichen Handelns und bedürfen als solcher neuer Aufmerksamkeit. Galt es in der (ersten) Moderne jede Form des Risikos durch wissenschaftliche Berechnung und technische Kontrolle zu ‚beseitigen‘, so erweist sich diese Haltung heute immer stärker als unzureichend und illusionär. Neue Formen des Umgangs mit Ungewissheit werden nötig. Welche Ansätze diesbezüglich im internationalen Diskurs aktuell z.T. auch kritisch diskutiert werden, soll anhand der vorliegenden Sonderausgabe eruiert werden.

Die Sonderausgabe besteht zum Großteil aus Studien unterschiedlicher Thematik, die aus verschiedenen Perspektiven nach den Bedingungen für und Auswirkungen auf Organisationen fragen, die sich durch die Bedingungen spätmoderner Risiko- und Ungewissheitskonstellationen ergeben. Der Fokus liegt hier nicht allein auf der Frage des Umgangs mit dieser neuen Herausforderung, sondern befasst sich z.T. auch explizit mit dem Entstehen von Risiken. In dieser Expertise soll aber ersteres im Vordergrund stehen. Gefragt wird also nach den vorzufindenden Antworten auf das Problem des Handelns unter Ungewissheit und Unsicherheit.

¹ Anmerkung: Es ist nicht ganz eindeutig, ob mit ‚Management der Ungewissheit‘ wirklich nur *Ungewissheit* gemeint ist. Ich gehe aber davon aus, dass damit ebenso oder sogar zentral auf Aspekte von *Unsicherheit* organisationellen Handelns abgezielt wird. In beiden Fällen geht es jedenfalls um eine Abgrenzung vom klassischen *Risikobegriff*. Im Folgenden wird weiterhin von ‚Management der Ungewissheit‘ als feststehendem Begriff die Rede sein. Zur Unterscheidung zwischen Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit vgl. nächste Fußnote.

Ich werde dabei die Differenzierung in *Risiko*, *Ungewissheit* und *Unsicherheit*, sowie die Paradigmen der *Beherrschung*, *Ohnmacht* und *Bewältigung* als gedanklichen Ordnungsrahmen zugrunde legen, wie sie von Judith Neumer in ihrer Expertise ausgearbeitet wurden (vgl. Neumer 2009).²

Das Ziel dieser Sonderausgabe von *Organization Studies* ist es, Risiken als elementares, bislang aber vernachlässigtes Thema für die Organisationsforschung herauszustellen, was nicht zuletzt mit dem Wandel des Risikobegriffs und der Bedeutung von Organisationen in diesem Zusammenhang argumentiert wird. Organisationen sind zum einen ein wesentlicher Faktor bei der Erzeugung von Risiken und Ungewissheit als auch besonders davon betroffen – „hence the role of organizations in producing, managing, and preventing risks needs to be further studied.“ (Gephart et al. 2009: 142). Zu Beginn wird als Rahmung der diskutierten Forschungsfelder ein Überblick über die, aus der Perspektive der Herausgeber und Verfasser, wichtigsten Ansätze zum Thema Risiko- und Organisationsforschung geboten. Sowohl in dem Einleitungsaufsatz *Organizations and Risk in Late Modernity* von Robert P. Gephart, John Van Maanen und Thomas Oberlechner, als auch in dem Aufsatz *Organizational Risk after Modernism* von Kent D. Miller wird die Hintergrundfolie der hier verhandelten Frage- und Problemstellungen deutlich gemacht.

² Neumer differenziert zunächst zwischen *Risiko* als Kenntnis über die „Wahrscheinlichkeitsverteilung über alle eventuell eintretenden Umweltsituationen“ und *Ungewissheit* als Rahmung, in der „die möglicherweise eintretenden Umweltsituationen, jedoch nicht deren Wahrscheinlichkeit bekannt sind“ (Neumer 2009: 9). Weiterhin unterscheidet sie davon Handeln unter *Unsicherheit* als den Fall, wenn „die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung nicht bekannt sind.“ (ebd.). Neumer unterscheidet zudem drei idealtypische Paradigmen des Managements von Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit. Unter das Paradigma der *Beherrschung* fasst sie Ansätze, die die „Überzeugung, dass vermittels – mehr oder weniger – rationaler Entscheidung Unsicherheit eliminiert oder zumindest weitestgehend eingedämmt werden kann“ (Neumer 2009: 6) gemeinsam haben. Rationales Kosten-Nutzen-Kalkül, das zumindest die relative Einschätzbarkeit möglicher Handlungsfolgen impliziert (Unsicherheit also von vornherein ausschließt) soll die Ungewissheit beherrschbar machen und weiterhin ‚richtige‘ Entscheidungen ermöglichen. Unter *Ohnmacht* fasst Neumer v.a. systemtheoretische Ansätze, die eine systemimmanente Unsicherheit aufgrund von Komplexitätssteigerungen als unüberwindbare Hürde jeden Risikomanagements sehen. Prozesse erhalten eine gewisse Eigenständigkeit gegenüber den Subjekten, was eine rationale Beherrschung organisationaler Abläufe unmöglich macht. Entscheidungen werden nicht von Subjekten getroffen, sondern ergeben sich durch (systemische) Interaktion. *Bewältigung* von Ungewissheit und Unsicherheit ist ein alternatives Paradigma des Umgangs v.a. mit Unsicherheit, das Bauchgefühl und Intuition (Gigerenzer), sinnlich-leibliche Wahrnehmung (Alkemeyer), subjektivierendes Arbeitshandeln (Böhle) oder das Konzept der Achtsamkeit (Weick) umfasst. Diese Paradigmen sollen als Brille verstanden werden, mit der die hier besprochenen Ansätze und Aufsätze betrachtet werden.

Moderne Vorstellungen von Risiko, Ungewissheit und dessen Management

Um für die Relevanz des Themas Handeln unter Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit sensibilisiert zu werden, skizzieren die Autoren mit Bezug auf die Ausführungen von Lupton (1999a/b) die ‚alte‘, moderne Risikovorstellung und die Strategien des Umgangs damit.³ *Risiko* wird in der Moderne so definiert, dass „...the probability estimates of an event are able to be known or knowable.“ *Ungewissheit* hingegen „...was used as an alternative term when these probabilities are inestimable or unknown.“ (Lupton 1999a: 7). Aufgrund des objektiv-naturalistischen Charakters von Risiken und ihrer (unterstellten) wissenschaftlichen Kalkulier- und Kontrollierbarkeit gilt dementsprechend rationales Abwägen und Entscheiden als die adäquate und eine Beherrschung des eigentlich nur Wahrscheinlichen ermöglichende Strategie. Expertenwissen und auf rationalen Kalkulationen (etwa mittels Kosten-Nutzen-Vergleich, statistischen Berechnungen etc.) basierende Entscheidungen und Handlungen gelten als beste Möglichkeit des Umgangs mit Risiko: „Rational Thinking, bureaucratic systems of prevention, ways of identifying threats before take effect, are regularly put forward as means of managing danger and threats.“ (ebd.: 4). Entscheidend ist dabei die strikte Trennung zwischen als gültig anerkanntem Expertenwissen einerseits, das sich gerade durch diese rationale Vorgehensweise auszeichnet und dem Laienverständnis von Risiko und dem adäquaten Umgang damit andererseits, das sich auf – aus Sicht der Kognitionswissenschaften und rationalen Entscheidungstheorien – irrationales Wissen wie z.B. Intuitionen und Ahnungen stützt: „The ‚objective facts‘ of risk as they are calculated by ‚experts‘ are contrasted with the subjective understanding of lay people...“ (ebd.: 19).

Aber auch bei *Ungewissheit* erhalten rationales Handeln und wissenschaftliche Beherrschung in der modernen Perspektive den Status des korrekten, weil risikominimierenden Umgangs, m.a.W.: auch hier ist das Rationalisierungsparadigma der Kontrolle und Beherrschung die Basis von Erwartungen, Prognosen, Entscheidungen und Handlungen unter Ungewissheit: „...even in the face of randomness, modernists were able to preserve the ideal of the competent autonomous individual knower, as well as the feasibility of science and technological progress, by assuming that the world could be described in terms of probability distributions.“ (Miller 2009: 159). Obwohl eine empirisch fundierte Basis der rationalen Kalkulation fehlt, wird den Akteuren diese unterstellt. Auch unter Bedingungen des Nichtwissens werden die vorhandenen Informationen und Alternativen zur Entscheidungsgrundlage, wie in der gegebenen Situation und unter den (plausibilisierten)

Wahrscheinlichkeitsannahmen optimal zu handeln sei. Ein Ansatz, der rationales Handeln trotz uneindeutiger Entscheidungsgrundlage erklärt, ist die Theorie begrenzter Rationalität von Simon (1982a/b). Statt objektive werden immer stärker subjektive bzw. intersubjektiv gültige Annahmen herangezogen, um auf dieser Basis zumindest subjektiv-rationale Entscheidungen treffen zu können, die eher dem Prinzip des ‚optimizing satisficing‘ entsprechen (vgl. Neumer 2009: 14; auch Simon 1982 a/b). Auf Organisationsebene sollen arbeitsteilige, dezentrale Strukturen gleichzeitig die Komplexität reduzieren und kleinteilige Entscheidungsprozesse entsprechend Rationalität gewährleisten, um damit Risiko und Ungewissheit beherrschbar machen. Bei allen Entscheidungstheorien, die eine rationale Auswahl verschiedener Alternativen zur Verfügung stellen, unter denen diejenige, die am ehesten Risiko und Ungewissheit wenn nicht vermeiden, so doch wenigstens minimieren kann, ausgesucht wird, kommt der Aspekt der Unsicherheit nicht vor – und er kann es auch nicht, da sich diese ja gerade durch das absolute Nichtwissen über Folgen und deren Wahrscheinlichkeiten auszeichnet und damit auch kein Gegenstand von bewussten, erwartungsgeleiteten Entscheidungen sein kann.

Postmoderne Perspektiven auf Risiko und Ungewissheit

Von der modernen Perspektive auf Risiko grenzt sich die postmoderne Sichtweise durch mehrere Punkte deutlich ab, die die Autoren in den beiden Einleitungsaufsätzen klar machen. Hierbei wird der Begriff ‚postmodern‘ als Oberbegriff verwendet: Da verschiedene aktuelle Ansätze zum Thema Organisation und Risiko die Abgrenzung von den oben skizzierten modernistischen Annahmen gemeinsam haben (Miller 2009: 165) und sie eine Art Gegenpol zum objektiv-naturalistischen Risikobegriff und dem rationalen Beherrschungsparadigma durch Expertenwissen darstellen, subsumiert Miller sie unter dem Etikett der postmodernen Perspektive (ebd.: 166). Im Einzelnen fasst er darunter, genau wie Gephart et al. in Anlehnung an Lupton, die Ansätze von Mary Douglas und Ulrich Beck, sowie die Gouvernementalitätsstudien nach Foucault. Im Folgenden werde ich mich bei der Darstellung auf die für die in der Expertise verfolgte Fragestellung (also den deskriptiv und präskriptiv bearbeiteten Umgang mit Risiko/Ungewissheit) jeweils relevanten Theorien bzw. Theorieaspekte beschränken.

³ Hinweis: Dort wo es um die allgemeine Darstellung theoretischer Ansätze geht, werde ich mich auf die verwendete Primärliteratur direkt beziehen und nur an entsprechenden Stellen aus den Aufsätzen zitieren.

Zunächst markiert die symbolisch-kulturelle Perspektive von Mary Douglas (z.B. 1985; 1992) einen Wandel des Risikoverständnisses. Risiken können nie jenseits ihres symbolischen Deutungsrahmens verstanden werden, sie sind immer kulturell erzeugt. Was als Risiko definiert wird, welche Bedeutung es hat und welcher Umgang der angemessene und beste ist, wird vor dem Hintergrund kultureller Basisannahmen verhandelt (vgl. Gephart et al. 2009: 144). Douglas stellt damit auf einen kulturalistischen und relativistischen Risikobegriff ab und plädiert für die Erforschung der kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen, um überhaupt einen (verstehenden) Zugang zu risikobezogenen Prozessen in Organisationen zu erhalten. Da der (organisationelle) Umgang mit Risiken/Ungewissheit nicht eigens thematisiert wird, ist der symbolische Ansatz von Douglas für unsere Frage weniger relevant, verweist aber auf einen grundlegenden Wandel der Risikowahrnehmung in der Organisations- und Risikoforschung. Für die Frage des ‚Managements der Ungewissheit‘ interessanter ist die Theorie der (Welt)Risikogesellschaft von Ulrich Beck (1986; 2007; Beck/Holzer 2007), auf die ich deshalb im nächsten Kapitel genauer eingehen werde. Dort werde ich auch auf die für unser Thema anschlussfähigen Aspekte aus der Gouvernementalitätsperspektive nach Foucault eingehen (vgl. Punkt 4.3.).

Management von Ungewissheit in der Risikogesellschaft

4.1. Neue Risiken in der Risikogesellschaft

Ulrich Beck legt in seiner Theorie den Fokus auf „industriell erzeugte ökologische Risiken“ (Bonß, zit. in Nassehi 1997: 276). Thema sind die Industrialisierungs- und Technisierungsfolgen im Zuge von Modernisierungsprozessen, die zur reflexiven Auseinandersetzung der Moderne mit ihren eigenen Grundlagen geführt haben und weiterhin führen. Die Risikogesellschaft zeichnet sich demnach durch die „self-confrontation of modernity with the side effects of modernization“ (Beck/Holzer 2007: 8) aus. Risiken gelten als Effekte von (individuellen, organisationellen oder politischen) Entscheidungen und sind als solche auch logisch gesehen prinzipiell veränder- und *beeinflussbar* (so zumindest die optimistische Annahme bei Beck, s.u.) – jedoch nicht mehr durch rationale Berechnungen und Prognosen *beherrschbar*. Das Versprechen von Sicherheit wird zunehmend als Utopie erkannt. Dies hängt v.a. mit der Erfahrung der völlig neuen Dimensionalität der sog. ‚neuen‘ Risiken zusammen, deren wesentliche Merkmale die zeitliche und räumliche Entgrenzung, sowie die tendenzielle Irreversibilität ihrer Schäden sind – Risiken werden als

(nichtintendierte) Nebenfolgen zunehmend zur Gefahr von globalem Ausmaß.⁴ Entscheidungen z.B. für die Einführung einer neuen (z.B. genveränderte Lebensmittel) oder die Anwendung einer hochkomplexen Technologie (z.B. Atomkraftwerke) können – im Katastrophenfall – auch erst Jahre später und an völlig anderen Orten bislang nicht abschätzbare Schäden verursachen. Aufgrund der gestiegenen Komplexität technologischer Prozesse werden Risiken zu unberechenbaren, multikausalen und polymodal zerstörerischen Ereignismöglichkeiten. Aus diesem Grund spricht Beck auch davon, dass Risiken in der Reflexiven Moderne zunehmend den Charakter der Ungewissheit oder gar der Unsicherheit annehmen (vgl. Beck/Holzer 2007: 5). Die spätmoderne Risikogesellschaft ist eine Gesellschaft der hergestellten Unsicherheit – „In Late Modernity, risk refers to risks that cannot be known – to unquantifiable uncertainties.“ (Gephart et al. 2009: 141).

4.2. Politisierung als Form der Verhandlung von Ungewissheit

Da es bzgl. der (möglichen) Ursachen, aber auch der (möglichen) Auswirkungen technologieimplizierender Entscheidungen kein gesichertes Wissen mehr gibt, verlieren auch die Institutionen der modernen Risikobeherrschung ihren Exklusivitätsanspruch und ihr Definitionsmonopol bzgl. der Wahrnehmung und Einschätzung von Risiken und der Entscheidung über den Umgang mit diesen. Lupton stellt fest: „Institutions are unable to prevent risks or to compensate their effects.“ (Lupton 1999b: 63). An erster Stelle sind hiermit die Experten gemeint. Mit dem Zuwachs an (wissenschaftlichem) Wissen steigt auch die Menge an Nichtwissen, an ‚blinden Flecken‘ technologischer Prozesse. Auch die relative Unzuverlässigkeit von Wissen angesichts der Ungewissheit riskanter Entscheidungen, die sich immer wieder an eingetretenen Unfällen zeigt (Bsp. Challenger-Explosion, Reaktorunfall in Tschernobyl), relativiert sich die Monopolstellung des wissenschaftlichen Experten zu einer Position unter anderen. So werden nicht nur die Wahrnehmungen und Einschätzungen von Laien zunehmend ernst genommen, auch verschiedene Experten stehen sich teilweise konträr gegenüber, „expert knowledges tend to contradict each other“ (Lupton 1999a: 64). Da es kein gesichertes Wissen mehr geben kann und die Menge an Nichtwissen zunimmt, spricht Nassehi sogar von der „strukturelle[n] Insuffizienz von Wissenschaft in der Risikogesellschaft“ (Nassehi 1997: 275). Mit den neuen Bedingungen des Entscheidens und Handelns, auch und gerade im Rahmen von Organisationen und Unternehmen, die mit

⁴ Mit der Unterscheidung von Risiko und Gefahr nach Luhmann meint Risiko einen möglichen Schaden, der der eigenen Entscheidung zugeschrieben werden kann, Gefahr dagegen ein den Entscheidungen Anderer Ausgesetztsein, bedingt durch Faktoren, über die man selbst keine Kontrolle hat (vgl. Nassehi 1997: 267f.).

Technologie und zukunftsorientierten Entscheidungen konfrontiert sind, fällt die klassische Expertise, das wissenschaftliche Begutachten, Bewerten und Prognostizieren von möglichen Folgen als alleinige Handlungs- und v.a. auch als Legitimationsgrundlage zunehmend weg. Denn angesichts der Qualität der ‚neuen‘ Risiken, die in vielen Bereichen eher den Terminus Gefahr verdienen, bescheinigt Beck den sog. Experten ihre deutlichen Grenzen bzgl. einer gültigen Vorhersage und Einschätzung von Risiken: „In Sachen Gefahr ist niemand Experte – auch und gerade die Experten nicht.“ (Beck 2007: 74). Stattdessen wird die Aussagekraft von Wissenschaft auf eine probabilistische und v.a. kontingente Wahrheit neben anderen reduziert. Eben weil man kein gesichertes Wissen über die möglichen (Neben)Folgen der (spät)modernen Technologien hat, wird der Modus des rationalen Entscheidens in Organisationen bei Beck problematisiert, denn es fehlen die entsprechenden Parameter – „the lack of past experience means that in the context of manufactured uncertainties, the subjunctive has replaced the indicative.“ (Beck/Holzer 2007: 14).

Diese Ungewissheit manifestiert sich nicht zuletzt in einer allgemeinen „culture of uncertainty“ (ebd.: 3), die neben den Organisationen als Entscheidungsträgern immer mehr auch die Bürger als Konsumenten und Betroffene solcher Entscheidungen erfasst. Dieses Bewusstsein und die neue Risikosensibilität sind wesentliche Merkmale der Risikogesellschaft. Das bedeutet, Risiken werden reflexiv, und zwar nun im Sinne einer reflektierten Wahrnehmung der möglichen Gefahren für viele Betroffene durch Entscheidungen Einzelner. Katastrophen werden dem Versagen der Technologie und damit auch des Expertenwissens zugeschrieben. Es entsteht ein kulturelles Bewusstsein, das sich in dem Maße verfestigt und ausbreitet, in dem Katastrophen, Unfälle und damit die Ungewissheit durch moderne Technologie medial aufbereitet oder gar selbst erfahren werden. Öffentliche Debatten um die Legitimität organisationeller Entscheidungen bilden einen neuen Rahmen derselben, mit dem Organisationen umgehen müssen. Und gerade diese neuen, weil in der Mitte der Gesellschaft und damit bei den Kunden, Konsumenten und Geschäftspartnern angekommenen Risiko- und Gefahrendiskurse sind für Organisationen selbst eine weitere Facette der spätmodernen Ungewissheit, die Entscheidungen (z.B. über die Einführung einer neuer Technologie, eines neuen Produkts etc.) neben dem ohnehin schon unklaren oder nicht vorhandenen Wissen um potenzielle Konsequenzen zusätzlich verkomplizieren. Ungewissheit beinhaltet demnach nicht nur die Nebenfolgen technologischer Prozesse, sondern – in soziokultureller Hinsicht – auch die Wahrnehmungen und Reaktionen der risikosensibilisierten Öffentlichkeit, die genauso wenig kalkuliert werden können wie erstere. Die aus unserer Perspektive zentrale Frage lautet nun: Wie gehen Organisationen

(konkreter: Unternehmen) mit diesen Rahmenbedingungen um? Und wie sollten sie, laut Beck, damit umgehen?

An dieser Stelle beschreibt Beck eine, seiner Ansicht nach, zukunftsweisende und auch notwendige neue Art des Umgangs mit Risiken und Ungewissheit, die man mit dem Begriff der *Politisierung von Risiken* auf den Punkt bringen könnte (vgl. auch Gephart et al. 2009: 145). Zunächst ist damit gemeint, dass ökonomische Entwicklungen den Charakter der Nicht-Politik verloren haben. Betriebliches Handeln gerät zunehmend unter Legitimationsdruck, weil die möglichen Folgen eine ganz neue politische und moralische Dimension erlangt haben (vgl. Beck 1986: 355f.). „Organizations are not only part of the solution but also very much part of the problem“ (Beck/Holzer 2007: 11). Entscheidungen werden mehr denn je (der Öffentlichkeit gegenüber) rechtfertigungspflichtig und legitimationsbedürftig. Da aber die Berufung auf rational-wissenschaftliche Erkenntnisse und Prognosen fragwürdig und unsicher wird, Entscheidungen also immer weniger als objektiv-rationale Sachentscheidungen getroffen werden können, müssen verstärkt die (subjektiven) Interessen der Betroffenen mit berücksichtigt werden. Das bedeutet konkret, wissenschaftliches Wissen und objektiv-rationale Entscheidungselemente müssen durch die subjektive Wahrnehmung von ‚Organisationsexternen‘ als gültig zu erachtendes Wissen und evtl. daraus entstehende Gegeninteressen ergänzt werden. Wissenschaftliches Wissen, (quasi)objektive Urteile und rein ökonomische Interessen müssen durch subjektive Wahrnehmung und sich daraus ergebende nicht-ökonomische Interessen wenn nicht ersetzt, doch zumindest elementar erweitert werden – wirtschaftliches Handeln wird politisch. Die reine Logik der Sachzwänge und das Prinzip „Fortschritt ersetzt Abstimmung“ (Beck 1986: 301) gilt in heiklen Fragen nicht mehr. Zwischen der modernen Ökonomie als klassischer Sphäre der Nicht-Politik und der modernen parlamentarischen Politik bestehend aus bürgerlicher Partizipation und demokratischer Entscheidungsfindung durch Abstimmung entsteht damit die spätmoderne dritte Sphäre der Subpolitik, eine Art Arena des Interessenaustauschs und -verhandelns auf der Basis des offensichtlich gewordenen Risikopotenzials unternehmerischen Handelns einerseits und der legitimationsprovozierenden Entscheidungskontingenz andererseits. Neues Konfliktpotenzial ergibt sich dabei durch die sich z.T. als konträr darstellenden Interessen der Betroffenen auf der einen Seite, die eine möglichst weitgehende Minimierung bis hin zur Vermeidung von Gefahren anstreben und der Unternehmen auf der anderen Seite, deren primäres Ziel es ist, weiterhin handlungsfähig zu bleiben und ihre ökonomischen Interessen zu verfolgen. Diese Interessen müssen in der Arena der Subpolitik ausgehandelt werden. Das rein ökonomische Kalkül rationaler Sachzwänge und Fortschrittsorientierung fungiert

dabei nicht mehr, zumindest nicht mehr in dem Maße als ausreichende Entscheidungsgrundlage. Eben weil die Entscheidungen im Kleinen eine politische und moralische Dimension im Großen erhalten, muss auch die Entscheidungsfindung politisch werden.

Hier lassen sich aus Sicht der Organisation mindestens zwei unterschiedliche Formen beschreiben: (1) So können mögliche Wahrnehmungen und Reaktionen der Adressaten in die Kalkulation mit einbezogen werden, was aus Unternehmensperspektive rationalem Handeln gleich kommt. In den Kosten-Nutzen-Vergleich von Wahlalternativen werden die jeweiligen Interessen und Gegeninteressen aufgenommen und dann nach dem Prinzip des rationalen Abwägens entschieden. Dieses Vorgehen fingiert eine Art Beherrschbarkeit des Risikos, was insofern funktional scheint, da trotz des potenzierten Ungewissheitsfaktors oder gar Unsicherheitsfaktors von Entscheidungen mit politischer Dimension diese dennoch getroffen werden müssen und damit auch können. Um handlungsfähig zu bleiben, wägen Unternehmen die Gefahr eines schlechten Images und Kundenverlusts gegen den Verzicht auf die Einführung/Nutzung einer neuen Technik ab. Risiken und Ungewissheiten werden so zwar nicht vermieden – das ist utopisch – aber Entscheidungen können aktuell getroffen werden. Beck/Holzer formulieren die Bedeutung der Politisierung von Entscheidungen im Unternehmen wie folgt: „Taking stakeholders and public demands seriously could become a viable alternative to the expert-based safety culture of the past. (...) Although such an approach cannot pretend to ensure the predictability of future events, it certainly represents a more realistic answer to the challenges of a culture of uncertainty.“ (Beck/Holzer 2007: 20).

(2) Eine andere Möglichkeit ist die direkte Politisierung. Damit ist eine unmittelbare Beteiligung der Betroffenen an der Entscheidung gemeint, also eine Art Verhandlung der Entscheidung im Plenum aus Entscheidern und Entscheidungsbetroffenen. Damit ergeben sich neue Herausforderungen für die Unternehmen, denn Entscheidungen können nicht mehr einfach getroffen werden, stattdessen werden die richtigen Argumente immer wichtiger und gehören zur Überlebensstrategie der Organisationen auf dem freien Markt (vgl. Beck 1986: 356). Der Entscheidungsprozess wird zu einer Aushandlung von Interessen und Werten, wobei die sog. Experten keine Alleinvertreterposition mehr inne haben, sondern sich mit Laien auf eine Stufe stellen müssen: „The normative issues associated with risk involve conflicting perceptions and interests and there are no objectively situated experts to mediate such disputes.“ (Miller 2009: 170). Das bedarf eines offenen Umgangs miteinander, in dem sowohl die ökonomischen als auch die ethischen Aspekte von Entscheidungen bzw. deren möglichen Folgen offen gelegt und mit einbezogen werden. Ein Beispiel dieser direkten Form

der Politisierung von Entscheidungen sind Public Hearings, auf die in der vorliegenden Sonderausgabe genauer eingegangen wird (vgl. Aufsatz von Cagri Topal).

In jedem Fall muss – aus der Perspektive des Unternehmens – das Interesse der Öffentlichkeit als Element des ‚rationalen‘ Entscheidungsprozesses berücksichtigt werden, denn „the only way to regain legitimacy appears to be a systematic effort to engage the public“ (Beck/Holzer 2007: 20) – in welcher Form auch immer. Rationale Kalkulation statistischer Daten und der Bezug auf Expertenwissen ist für Beck dabei eine der Situation unangemessene Verschleierungstechnik (vgl. Dean 1998: 29), die Risikogesellschaft ist damit immer schon eine „post-risk-calculation society“ (ebd.). Gleichzeitig bedeutet das nicht, dass der Prozess des Kalkulierens ganz aufgegeben wird, er wird lediglich erweitert. Mit Simon könnte man hier von einem subjektiv rationalen Entscheidungsprozess auf organisationaler Ebene sprechen, d.h. es werden Argumente in die Waagschale geworfen, die in ihrer Bedeutung z.T. nur eingeschätzt und nicht objektiv bestimmt werden können und auf der Basis dieser Einschätzung (i.e. subjektiv rationale Kalkulation) wird dann die als optimal erscheinende Entscheidung getroffen.

Die eben ausgeführten Aspekte eines politischen, meint: die Interessen aller Beteiligten respektierenden und berücksichtigenden Umgangs mit Risiko und Ungewissheit sind weitgehend als präskriptive Darstellung eines ‚so sollte es sein‘ zu lesen. Beck vertritt hier eine durchaus optimistische Perspektive: er sieht Politisierung als Strategie der möglichen Eindämmung von Risiken durch partizipatives Mitentscheiden nach eigenen Interessen von Seiten der Betroffenen – direkt (z.B. durch die Organisation in Bürgerbewegungen oder die Teilnahme an öffentlichen Debatten) oder indirekt (z.B. durch Kaufentscheidungen). Beck will so die Dynamik des Risikos durchbrechen und sieht hier eine Lösung der Risikoaggregation durch technologischen Fortschritt und die Überwindung des Primats ökonomischen Interesses (vgl. Nassehi 1997: 275). Im Großen und Ganzen hält Beck „an der Möglichkeit einer Entscheidung gegen Risiken fest (bzw. genauer: an der Möglichkeit einer Minimierung bzw. Rationalisierung von Risiken)“ (Bonß, zit. in Nassehi 1997: 276). Voraussetzung hierfür ist, dass in allen gesellschaftlich relevanten Debatten Gremien mit Gegenstimmen (wodurch auch immer vertreten) beteiligt sein müssen – und zwar in einem gleichberechtigten, mit Habermas würde man sagen herrschaftsfreien Diskurs. Um die Basis für diese Art der Entscheidungs- und damit auch Risikoverhandlung zu verbreitern, ist die Förderung eines (technologie)kritischen Bewusstseins der Bürger elementar (Beck 2007: 91f.). An diesen Fragen wird sich, nach Beck, unsere Zukunft entscheiden, denn die neuen Qualitäten und Dimensionen der reflexiv modernen Risiken bedürfen eines anderen Umgangs

als den des kognitiv-rationalen, wissenschaftsbasierten Entscheidens ‚im Kleinen‘ oder die auf Macht und Ressourcen basierte ‚Schein‘-Demokratisierung von Entscheidungsprozessen. Denn freilich sieht auch Beck, dass wissenschaftliches Wissen und Experten weiterhin eine Sonderposition behalten, da im Konfliktfall „nach dem Stand der Technik“ entschieden wird (ebd.: 75). In dieser Form des Risikomanagements spielt Definitionsmacht eine große Rolle: „In risk conflicts, the central question of power therefore is a question of definitional authority.“ (Beck/Holzer 2007: 13). Die ungleiche Verteilung von Ressourcen einerseits und Anerkennung von gültigem Wissen andererseits steht einer ‚echten‘ Politisierung im Sinne eines gleichberechtigten Diskurses im Wege (vgl. Aufsatz von Cagri Topal).

An dieser Stelle kann man zusammenfassend sagen, dass die *Politisierung* oder auch Sensibilisierung der Gesellschaft für die politische Dimension organisationeller Entscheidungen einerseits der Grund für die Notwendigkeit eines neuen Umgangs mit Risiken ist (vgl. die Bedeutung von Öffentlichkeitsdiskursen für die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen), andererseits Politisierung aber auch eine Möglichkeit der nunmehr nötigen Verhandlung von Entscheidungen und damit Risikopotenzialen bzw. Ungewissheiten darstellt. Außerdem nimmt dieser Ansatz eine Makroperspektive auf das Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt ein. Bei diesem Paradigma des Umgangs mit Ungewissheit müssen deshalb, wie deutlich wurde, die beiden hier vertretenen Perspektiven analytisch differenziert werden – zum einen die am Diskurs und in Teilen auch an der Entscheidung beteiligte Öffentlichkeit bzw. deren Vertreter, die daran interessiert sind, die Gefahren so weit wie möglich zu minimieren und zum anderen die Organisationen i.e. Unternehmen, deren primäres Interesse es sein muss, weiterhin handlungsfähig zu bleiben, Entscheidungen treffen zu können, die dann aber auch in der öffentlichen Wahrnehmung als legitim anerkannt werden. Risikomanagement der Unternehmen muss, so könnte man es sagen, das öffentliche Interesse allein schon aus ökonomisch-rationalen Gründen berücksichtigen, diese Art von Ungewissheit also auf gewisse Weise beherrschbar oder bewältigbar machen, indem es sie *verhandelt*.

Cagri Topal –

Eine empirische Analyse zur Tragweite des Politisierungsparadigmas

Die Perspektive der *Politisierung* von Risiken nimmt Cagri Topal zusammen mit der Theorie kommunikativen Handelns von Habermas als Grundlage seiner Untersuchung und stellt in *The Construction of General Public Interest: Risk, Legitimacy, and Power in a Public Hearing* seine Analyse eines Public Hearings dar. Hierbei geht es ihm um Legitimationsstrategien, Macht und Interessenvertretung in dieser als basisdemokratisch ausgewiesenen Institution. Die konkreten Fragen seiner Untersuchung sind: Wie werden Risiken verhandelt? Und wie werden Entscheidungen legitimiert?

Zunächst zur Definition und Funktion von Hearings. Nach Salter und Slaco sind „public inquiries and hearings (...) investigations conducted by governmentally mandated bodies to assess important social issues or technologies“ (zit. nach Gephart 2007: 123). Dabei finden Hearings vor der Entscheidung über diese ‚sozial relevanten Themen und Technologien‘ statt, „and hence before crises emerge.“ (ebd.: 127). Ihre Funktion ist eine prospektive Antizipation möglicher Schäden. Untersuchungsausschüsse dagegen versuchen im Nachhinein mögliche Ursachen und Verantwortungen zu klären.

Ein wesentlicher Faktor bei Anhörungen sind Legitimierungsprozesse. Topal zitiert hier Habermas: „Legitimacy means that there are good arguments for a political order’s claim to be recognized as right and just.“ (Habermas, zit. in Topal 2009: 277). Um diese ‚guten Argumente‘ für die Legitimität der Entscheidung am Ende einer Anhörung zu gewährleisten, wird auf drei Merkmale verwiesen: (1) Die Partizipation der Betroffenen an der Diskussion und damit (scheinbar) auch an der Entscheidungsfindung, (2) die Berücksichtigung des öffentlichen Interesses durch die Regierungsvertreter (in Form von Experten!) und (3) die unabhängige, neutrale und rationale Evaluation des Falles durch eben diese Experten. Bereits bei dieser Konstellation wird erneut die Gegenüberstellung von (als objektiv geltender) wissenschaftlicher Expertise und (subjektiven) Interessen der Nicht-Experten deutlich. Zentral ist die formale direkte Beteiligung der Betroffenen am Diskurs über Risiken und Gefahren. Von Bedeutung wird dabei aber die Frage sein, welche Gewichtung diesen beiden Einschätzungen und Wahrnehmungen jeweils zukommt – das entscheidet über die eigentliche Strategie des hier praktizierten Managements von Risiko und Ungewissheit.

Topal hat in seiner Untersuchung die Mitschriften einer Anhörung über den Antrag einer Ölfirma in Edmonton, Kanada analysiert. Diese Firma beantragte die Anbohrung einer Quelle sauren Öls innerhalb der Stadtgrenzen von Edmonton. Das Risiko besteht in der möglichen Freisetzung tödlicher Substanzen bei dieser Anbohrung und stellt somit eine konkrete

Gefahr für die Anwohner dar. Topal geht der Frage nach, wie es dazu kam, dass im Grunde gegen das öffentliche Interesse der Ausschuss und damit die Regierung als eigentlicher Anwalt des öffentlichen Interesses dieser Firma eine Lizenz für ihr Vorhaben erteilt hat (ebd.: 277).

Zur Analyse: In der Debatte um die Lizenz ging es nicht um die Verhandlung des Risikos an sich, sondern um die Frage des Umgangs mit dem möglichen Risiko, m.a.W.: es ging um die Frage, wie das Risiko minimiert bzw. beherrscht werden kann. Alle Parteien, also die Vertreter der Firma, die Experten der Regierung und die betroffenen Bürger stimmen in der Vorstellung der Kontrollierbarkeit überein. Die eigentliche Verhandlungssache war somit die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit der Firma bzgl. der Kontrolle des Risikos (ebd.: 284).

Topal arbeitet fünf Interessenschwerpunkte der beteiligten Parteien heraus, die jeweils als Deutungsrahmen fungieren und sich wie folgt voneinander unterscheiden (ebd.: 286ff.).

(1) Aus der Perspektive der Stadt stehen Wachstum und höhere Einnahmen durch die Ölquelle im Vordergrund. (2) Die Firma legitimiert ihren ökonomischen Profit durch den Hinweis auf die Einhaltung der Sicherheitsmaßnahmen, die sie in einem eigenen Emergency Response Plan (ERP) ausgearbeitet hat und der die Auflagen der Stadt sogar noch übersteige. (3) Die Anwohner hingegen kritisieren die Informationspolitik und lediglich unspezifischen Angaben und Zugeständnisse der Firma und verteidigen ihr Interesse an einer sicheren Wohnumwelt, die sie weniger durch die Ölquelle an sich, als vielmehr durch die Undurchschaubarkeit, fehlende Kooperation und ökonomische Profitgier der Firma gefährdet sehen. (4) Die Landbesitzer sehen eine ähnliche Gefahr und fürchten um den Wert ihres Besitzes. Sie fordern deshalb eine zeitliche Begrenzung der Ölbohrungen und eine Verschärfung der Sicherheitsvorkehrungen. (5) Der Entscheidungsausschuss, der letztendlich die verschiedenen Argumente und Interessen abwägen soll, betont im Vorfeld die Bedeutung von Fairneß und Verantwortung, sowie den Stellenwert des öffentlichen Interesses: „It wants everyone to be comfortable with what goes on“ (ebd.: 289). Bei seiner Entscheidung schließt er sich letztlich der Perspektive der Firma an und stellt fest, dass „the proposed well can be drilled, completed, and operated safely.“ (ebd.: 296). Die wesentlichen Argumente, die zu dieser Entscheidung geführt haben, lauten: die Quelle wird benötigt, wobei hier technische Gründe angeführt werden (ebd.: 289). Auch die wirtschaftlichen Vorteile werden genannt und in Bezug zum öffentlichen Interesse gesetzt. Nicht die Anwohner/Landbesitzer repräsentieren in diesem Fall dieses Interesse, sondern die Regierungsvertreter (i.e. die Experten) selbst: es ist die Pflicht des Ausschusses, „to consider the interests of all Albertans, not just the interests of those applicants and interveners appearing at an EUB [i.e. Energy and Utilities Board;

Anm. S.S.] hearing (...) It must compare local costs and general benefits and, in so doing, is the party that represents the general public interest above the particular interests of the participants.“ (ebd.: 289). Diese Aussage impliziert neben der Relativierung der Interessen der unmittelbar Betroffenen auch eine scheinbar genaue Kalkulation und rationale Beurteilung der Kosten und Vorteile dieser Ölquelle. Das wiederum setzt eine Berechenbarkeit des möglichen Risikos voraus. Das dahinterstehende Paradigma des Risikomanagement ist somit eher der *Beherrschung* von Risiken bzw. Ungewissheit zuzuordnen, wobei die Ungewissheit in ein berechenbares Risiko transformiert wird. Nach entsprechenden (wissenschaftlichen) Berechnungen und einer rationalen Kosten-Nutzen-Analyse – verbunden mit der Grundannahme einer Minimierung des Risikos durch entsprechende Sicherheitsmaßnahmen (vgl. ERP) – gilt die Gefahr, die von der Quelle ausgeht als marginal und wiegt die Vorteile nicht auf.

Durch diese Art der Begründung wird die im Grunde sozial-normative Grundlage der Entscheidung mit technisch-wissenschaftlichen Argumenten untermauert. Der rationale, technische, expertenbasierte Deutungsrahmen dominiert weiterhin, die Entscheidung wird erneut (wie im klassischen Beherrschungsparadigma) versachlicht. Zugrunde liegt ein Kalkül, das Sicherheit als Kosten-Nutzen-Rechnung versteht und impliziert, das öffentliche Interesse, dessen alleiniger Vertreter im Übrigen der Ausschuss (als von Regierungsseite initiiert und besetzt) ist, ließe sich in Zahlen und Statistiken ausdrücken. Risiken gelten in der hier vorherrschenden technokratischen Sichtweise als beherrschbar und rational gegen die Vorteile aufwiegar. Die eigentlich politische, weil nicht auf gesichertem, objektivem Wissen beruhende Entscheidung wird verschleiert, indem sie wieder versachlicht wird. Lediglich das Verfahren hat politische Form und wird sogar als solches explizit betont, denn entscheidend ist ja die Frage der Legitimität des Ausschusses bzw. seines Gutachtens. Und um diese Legitimität zugeschrieben zu bekommen, bedarf es in der Risikogesellschaft ebene gerade solcher Formen der Politisierung von Entscheidungsprozessen. Die Entscheidung selbst wird dann wieder entpolitisiert, also der Offenlegung der eigentlich ausschlaggebenden Interessen dahinter entledigt – genau das ist die Strategie der Neutralisierung und Rechtfertigung der Entscheidung. Denn trotz allen Zweifels an der Gültigkeit wissenschaftlichen Wissens, bleiben Expertenmeinungen und -gutachten eine effektive Legitimationsstrategie (ebd.: 279; vgl. auch Beck weiter oben). Der Ausschuss als Vermittler zwischen den Parteien in der Arena der Subpolitik, der Neutralität für sich beansprucht, argumentiert als Vertreter des allgemeinen Interesses, begründet diese Argumentation durch sachlich-rationale Wahl zwischen Alternativen und definiert die dahinter stehenden (ökonomischen) Interessen als

dem Allgemeinwohl entsprechend und demnach nicht weiter legitimationsbedürftig. Topal sieht hier ein Beispiel, dass immer noch eine rationale Beherrschungslogik angewandt wird, um Entscheidungen zu legitimieren und nicht primär die Gewichtung der verschiedenen Interessen als solche offen dargelegt wird: „Thus the Board works to show it has *evaluated* the case *neutrally* and *rationally*, placed general social interest [als Ergebnis dieser rationalen Evaluation; Anm.S.S.] over and above the particular interest...“ (ebd.: 291).

Die sachliche Argumentation beansprucht den Anschein höchster Legitimität, doch Topal zeigt die Ungleichheitsfaktoren in diesem alles andere als herrschaftsfreien Diskurs auf (ebd.): (1) Über Experten verfügen nur die Firma und der Ausschuss, es gibt also eine nur formal gleichberechtigte Partizipation und (2) die Gleichsetzung des öffentlichen Interesses mit dem rationalen Kosten-Nutzen-Kalkül des Ausschusses ist zu undifferenziert (Gemeinwohl hat auch subjektive, nicht-materielle Aspekte). Durch die Begründung des Ausschusses wird der rationalistisch argumentierte profitorientierte Deutungsrahmen als bedeutsamer veranschlagt als andere Deutungsrahmen (z.B. Gefühl von Sicherheit). Gerade dadurch ist die Entscheidung selbst im Grunde politischer Natur, denn aufgrund des Mangels an allgemeingültigen (Wissens)Standards werden Interessen, Werte, Deutungen etc. herangezogen und machen Entscheidungen zu einer normativen Setzung, die jedoch durch den Anschein von Neutralität und Objektivität verschleiert wird.

Das Fazit von Topal lautet demnach wie folgt: Public Hearings sind eher als „symbolische Zeremonie“ (ebd.: 293) zu verstehen, denn als basisdemokratisches Instrument der Entscheidungsfindung. Ziel ist es weniger, die jeweiligen Interessen gleichberechtigt gegeneinander abzuwägen, sondern durch die Demonstration von Partizipation, Vertretung des Allgemeinwohls und rationaler Evaluation die Legitimation einer Entscheidung zu erzeugen, die in Wirklichkeit den Interessen der Wirtschaft und dem ökonomischen Profit der Stadt zugute kommt. Dieses Ungleichgewicht wird nach außen neutralisiert und trivialisiert, der Machtaspekt wird durch Versachlichung verschleiert. Kurz: Der Entscheidungsprozess ist formal politisiert, methodisch aber wieder verwissenschaftlicht. Die eigentlich politische Entscheidung, also das Abwägen von Interessen unter ungleichen Machtverhältnissen, wird durch „scientific theorizing“ (ebd.: 281) entpolitisiert und damit als neutrale, objektive und infolgedessen ‚richtige‘ Entscheidung darstellbar. Öffentliche Hearings sind insofern weit davon entfernt ein reflexiv modernes basisdemokratisches Medium der Gegenmacht der betroffenen Öffentlichkeit zu sein, sondern sie fungieren als Legitimationsmechanismus der institutionellen Macht, die hierfür aber zumindest formal den Anschein eines basisdemokratischen Forums anbieten muss.

4.3. Individualisierung von Risiken – der Betroffene als Entscheider

Mit Beck kann man neben der Politisierung auch noch eine zweite Form des reflexiv modernen Risikomanagements erfassen: die *Individualisierung* des Umgangs mit Risiken und Ungewissheit. Wenn einerseits immer mehr Risiken zu Gefahren werden, da die Betroffenen tendenziell zwar nicht an der Entscheidung, wohl aber an den potenziellen (Neben)Folgen beteiligt sind, so werden andererseits Gefahren wieder verstärkt zum Risiko für den Einzelnen. Das heißt, das Individuum, das von den möglichen Schäden betroffen wäre, soll selbst die Verantwortung für die Situation, sprich für Entscheidung, Handeln und Konsequenzen übernehmen. Der Einzelne wird hier nicht nur als Interessenvertreter im Entscheidungsprozess mit berücksichtigt, sondern soll diese gleich selbst treffen. Diese Form der Verschiebung von Entscheidung und v.a. von Verantwortung für diese Entscheidung ist eine Facette des modernen Individualisierungsprozesses, wie Beck ihn beschreibt (1986). Im Zuge der Freisetzung des Einzelnen aus traditionellen (bzw. erstmodernen) sozialen Bezügen, der Entzauberung traditioneller (bzw. erstmoderner) Handlungssicherheiten und der gesellschaftlichen Reintegration in Form erneuter sozialer Einbindung haben ein neues Verhältnis von Individuum und Gesellschaft geschaffen (vgl. Beck 1986: 205f.). Der Einzelne wird zum selbstverantwortlichen, selbst-reflexiven Akteur, zum Konstrukteur seiner sozialen Integration und Biographie. Gleichzeitig wird er aber auch abhängiger von Institutionen, denn der nunmehr wirksame Integrations- oder anders: Vergesellschaftungsmodus wirkt über Institutionen wie Bildungssystem oder Arbeitsmarkt. Beck spricht hier von einer „institutionenabhängige[n] Kontrollstruktur von Individuallagen. Individualisierung wird zur fortgeschrittensten Form markt-, rechts-, bildungs-, usw. -abhängiger Vergesellschaftung.“ (ebd.: 210). Der Einzelne wird dadurch einer Widersprüchlichkeit ausgesetzt, die er nicht zu lösen vermag, die er aber bewältigen muss. Einerseits muss der Einzelne immer mehr Entscheidungen selbst treffen und verantworten, andererseits entstehen „Konflikt-, Risiko- und Problemlagen, die sich ihrem Ursprung und Zuschnitt nach gegen jede individuelle Bearbeitung sperren.“ (ebd.: 211). Der Einzelne wird als autonomes Subjekt adressiert, findet aber Rahmenbedingungen vor, die eine solche Autonomie nicht zulassen. Es entsteht eine, mit Bezug auf ein ‚Management der Ungewissheit‘ angesichts der ‚neuen‘ Risiken noch einmal besonders evident werdende Diskrepanz zwischen Entscheiden-Sollen (als normative und institutionelle Anforderung an den Einzelnen) und Entscheiden-Können (als Realisierung dieser Anforderung). Daraus resultiert ein permanenter Konstruktionsprozess von Risiken, Risikorelevanzen und individueller Bedeutungszuschreibung der möglichen Schäden und Lösungen. Da es keine allgemeingültigen Standardlösungen mehr gibt, wird das

Risikomanagement kurzerhand individualisiert: „In the new individualism, one must choose among risks, conform to one’s internalized standards, and be responsible for oneself while being dependent on conditions outside one’s control.“ (Lupton 1999b: 70). Zu solchen ‚Bedingungen jenseits der eigenen Kontrolle‘ gehören beispielsweise auch die sozialen Rahmenbedingungen, die den Umgang mit Risiken prägen. Jede Entscheidung wird in einem – in unserem Falle – organisationellen Arbeitsumfeld getroffen, das sich durch andere Formen des ‚Risikos‘ entscheidungsbeflussend auswirkt und sozialen Druck auf den Einzelnen ausübt. Neben der (aus Nichtwissen resultierenden) Ungewissheit bzgl. möglicher Schäden und negativer Folgen einer Entscheidung, schränken nämlich auch die „Zwänge des Arbeitsmarktes“ (Beck 1986: 211) die Autonomie des Einzelnen ein. „Thus individualization itself carries and creates new risks.“ (Gephart et al. 2009: 145).

Auch die zu den postmodernen Ansätzen gezählte Gouvernamentalitätsperspektive setzt an der Individualisierung von Risiken und Ungewissheit an. Risiken werden hier als Effekt diskursiver und nicht-diskursiver Praktiken verstanden, also als soziale Konstrukte, die immer schon mit bestimmten Machtaspekten verbunden sind. So ist die Individualisierung von Ungewissheit aus dieser Perspektive ein Merkmal des Neoliberalismus. Die Rechte und Freiheiten des Einzelnen wachsen (vermeintlich) an, die Entscheidungen werden dem Einzelnen übertragen, sind aber gleichzeitig immer in einen Kontrollrahmen bestehend aus Expertenwissen, das nunmehr in Form von Ratschlägen und Empfehlungen erscheint und aus Disziplinarmaßnahmen, die sich eher implizit denn explizit auf die Entscheidung des Einzelnen regulierend auswirken, eingebettet. Ein Beispiel wäre hier der bereits angesprochene soziale Druck von Seiten der Kollegen/des Arbeitgebers oder der allgemeinen Arbeitsmarktlage etc.. Gouvernamentalität als ‚Führung der Führungen‘ gilt hier als Strategie, um die Menschen zu lenken und zu überwachen, sie sollen ihre eigenen Interessen vertreten und dabei gleichzeitig neoliberale Ziele verfolgen (z.B. das eigene Humankapital optimieren, Gesundheit fördern etc.). Auch der Umgang mit Risiken unterliegt dieser spätmodernen Form der Disziplinarmacht: „Risk avoidance becomes a form of self-government“ (ebd.: 147). Entstehen Risiken oder realisieren sich diese als Schäden, Unfälle etc., so liegt das am falschen Selbstmanagement. Die Verantwortung trägt ganz allein der Entscheider selbst (der i.d.R. auch der Betroffene ist), auch wenn die Rahmenbedingungen zu komplex und undurchsichtig sind, um Verantwortungen klar zu benennen (vgl. Aspekt der Unsicherheit von Handlungsfolgen).

Aus beiden Perspektiven – der Beckschen Risikogesellschaft und der Foucaultschen Gouvernamentalität – lässt sich die *Individualisierung von Risiken* als Managementstrategie

der Organisation selbst bezeichnen, die in Bezug auf eigentlich unentscheidbare, weil in ihren Auswirkungen ungewisse oder gar unsichere Folgen zeitigende Entscheidungen, diese immer weiter nach unten verlagert, bis hin zum potenziell Betroffenen selbst. Diese Strategie findet natürlich in anderen Risikolagen Anwendung als die Strategie der Politisierung. Geht es bei letzterer um Probleme mit ‚globalem‘ Ausmaß, also um Entscheidungen, deren Konsequenzen sich zumindest weit über die Grenzen der Organisation hinaus auswirken und deshalb Organisationsexterne mit einbeziehen müssen, so geht es bei der Individualisierung von Entscheidungen meist um solche Fragen, die v.a. den Entscheider selbst betreffen. Da die Organisation aber die Verantwortung für den Einzelnen nicht mehr übernehmen will oder kann, es also keine institutionalisierte Lösung für bestimmte Fragen mehr gibt, wird das Individuum direkt selbst adressiert. Beck spricht bzgl. der tendenziellen Auflösung institutioneller hin zu individueller Zuständigkeit im Rahmen von Institutionen auch von einem „Doppelgesicht einer institutionenabhängigen Individuallage“ (Beck 1986: 210) bzw. von der „Paradoxie vergesellschafteter Individualisierung“ (Beck/Beck-Gernsheim 1993: 181) im Sinne einer verregelmäßigten institutionellen Anrufung des Einzelnen als vermeintlich autonomer Akteur. Unsicherheit und Ungewissheit sind vom Individuum selbst zu managen, weil Wissenschaft/Experten und Politik sie nicht lösen können.

Romaine Malenfant –

Die Individualisierung von Gesundheitsrisiken

Romaine Malenfant untersucht in ihrem Aufsatz *Risk, Control and Gender: Reconciling Production and Reproduction in the Risk Society* die soziale Konstruktion von Risiken im Bereich beruflicher Gesundheitsrisiken. In ihrer Arbeit geht es primär um die Logik der Risikoerzeugung und -beurteilung und in Folge dessen aber auch um die Frage des Risikomanagements. Den theoretischen Rahmen bildet Becks Risikogesellschaft, aber es werden auch einige Aspekte, die aus Gouvernementalitätsperspektive relevant sind, angesprochen. Dabei besonders interessant ist die unterschiedliche ‚Rationalität‘ von Risiken, also die Spannung zwischen einerseits objektiv fassbaren und andererseits subjektiv wahrgenommenen Aspekten von Risiken und möglichen Schäden (Malenfant 2009: 208). Diese doppelte Logik der ‚neuen‘ Risiken macht institutionalisiertes im Sinne von präskriptivem Risikomanagement für die Organisation immer schwieriger. Malenfant plädiert daher auch für die Berücksichtigung dieser Perspektivität, Relativität und Komplexität in der Erforschung von Risiken und dem Umgang damit. Auf letzteres bezogen spricht sie von der „social tension between a logic of rationalization and a logic of subjectivation.“ (ebd.).

Während sich das Rationalisierungsparadigma auf Expertenwissen stützt und technisch-wissenschaftliche Beherrschbarkeit propagiert, die dem Einzelnen vorgibt, was zu tun ist (Institutionalisierung des Risikomanagements), wird das Individuum im Subjektivierungsparadigma als autonomer, selbstverantwortlicher Akteur adressiert, „giving actors the freedom and capacity to choose how to protect their health.“ (ebd.). Diese Subjektivierung folgt einer anderen Form der Rationalisierung: „Institutionalized individualization appears in risk theory as a new form of standardization, a constraint to act according to institutional biographical patterns.“ (ebd.). Soweit der theoretische Rahmen.

In ihrer Studie hat die Autorin Diskussionen von kanadischen Arbeitgebern und -nehmern aus verschiedenen Dienstleistungsbereichen zum Thema arbeitsbezogene Gesundheitsrisiken für Schwangere analysiert und dabei die Fragen verfolgt, wie Risiken als solche definiert werden und welche Aspekte im Entscheidungsprozess (also im Umgang mit Risiken) eine Rolle spielen. Der Hintergrund ist ein Gesetz, das sog. „Act respecting occupational health and safety“ aus den späten 70ern, das jeder Schwangeren ein Recht auf einen sicheren Arbeitsplatz zugesteht. Risiken sind hier definiert als „the probability that an effect harmful to the health and safety of the mother and unborn child will result from exposure to work-related risk factors.“ (ebd.: 210). Die Beurteilung einer solchen Gefahr unterliegt zunächst einer medizinischen Evaluation, d.h. Experten berechnen die Wahrscheinlichkeit einer negativen Auswirkung der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit. Ergibt sich damit eine objektive (!) Gefahr für die Schwangere, so hat sie das Recht auf eine Versetzung auf einen nicht oder weniger gefährlichen Arbeitsplatz. Sollte das nicht gewährleistet werden können, kann sie sich bis zum Ende ihrer Schwangerschaft gegen einen Verdienstaustausch freistellen lassen.

Risiko wird hier also weiterhin als objektiv messbare Größe begriffen, die von Experten festgesetzt wird. Deren Urteil wird jedoch dahin gehend wieder relativiert, dass die Expertise jeweils nur als Empfehlung an die Organisation formuliert wird. Wie damit umzugehen ist, obliegt in erster Linie dem Arbeitgeber, wird aber de facto an die Arbeitnehmerin weiter gegeben. Diese trifft ihre Entscheidung dann nach einer Kosten-Nutzen-Kalkulation, die sowohl objektive als auch subjektive und soziale Aspekte impliziert. Das entspricht weitgehend dem Individualisierungsparadigma, das sowohl den Akt der individuellen Entscheidung als auch die soziale Rahmung mit einbezieht. Und so sieht es auch Malenfant: „The individualization of the decision-making process and action strategies to deal with risk is a central characteristic of the accounts given by the participants...“ (ebd.: 224).

Malenfant veranschaulicht diese Strategie empirisch anhand ihrer Daten, in denen sie zum einen die Perspektive des Managements (also der Arbeitgeber), andererseits die Perspektive

der Betroffenen (also der Frauen in den Organisationen) in Individual- und Gruppeninterviews erfragt hat. Deren Analyse ergab folgende Positionen: (1) Die Arbeitgeber, die sich mit den Expertenempfehlungen konfrontiert sehen, zweifeln deren Expertenstatus aufgrund ihrer Realitätsferne an. Im Vergleich zum alltäglichen Leben stellen die Arbeitsbedingungen kein wirkliches Risiko dar, da Frauen hier wie dort ähnliche Tätigkeiten ausübten. Und schließlich gälte: „Pregnancy is not a disease.“ (ebd.: 215). Eine reale Gefahr, die einen für die Organisation teuren und oft praktisch nicht realisierbaren Arbeitsplatzwechsel rechtfertigen würde, sei auch deshalb nicht gegeben, da bereits durch normale Sicherheitsvorkehrungen evtl. Schäden vermieden werden könnten. Für die Einhaltung dieser Vorkehrungen seien dann wiederum die Arbeitnehmer/innen selbst verantwortlich, sie müssten sich nur an die Standards halten. Diese Haltung ist ein Beispiel für die konkrete Anwendung der Individualisierungsstrategie, mit der mögliche Gefahren in Risiken umgedeutet, von der Management- auf die Angestelltebene weitergegeben und so der Verantwortung des Einzelnen übertragen werden. (2) Die Arbeitnehmerinnen beziehen sich bei ihrer Risikowahrnehmung auf unterschiedliche Quellen, unter denen die Expertenmeinung eine, wenn auch nicht unbedingt die wichtigste ist. Auch die eigenen Erfahrungen oder die anderer Frauen werden als Deutungsrahmen herangezogen. Daraus ergibt sich z.T. auch eine divergente Einschätzung des Gefahrenpotenzials, denn die Frauen kritisieren explizit den beschränkten Gefahrenbegriff der sog. Experten, der sich lediglich auf die biomedizinischen Aspekte der Arbeit/Arbeitsunterbrechung bezieht. In der subjektiven Einschätzung gelten dagegen auch und besonders das Wissen um die Einstellung des Arbeitgebers gegenüber einer Schwangerschaftsregelung und der Anpassungs- und Leistungsdruck von Seiten der Kollegen und Kunden als ‚riskant‘. Somit führt nicht das wissenschaftlich evaluierte, ‚objektive‘ Risiko an sich, sondern mindestens ebenso subjektive und soziale Faktoren, die in die Risikowahrnehmung mit einfließen, zur Entscheidung, ob eine Schwangerschaftsauszeit beantragt und mögliche Schäden dadurch vermieden werden oder nicht. Die Entscheidung lautet also nicht einfach ‚risikofreie Schwangerschaft – ja oder nein‘, sondern wird zu einer viel komplexeren Abwägung möglicher Schäden unterschiedlichster Art. Die Angst um den Job, Karrierepläne, ein schlechtes Arbeitsklima oder finanzielle Einbußen spielen hierbei eine wesentliche Rolle. So impliziert das subjektiv-rationale Kalkül des Einzelnen den Vergleich der verschiedenen gesundheitlichen, subjektiven und sozialen Risikoarten. Die Kombination aus neoliberalen Anforderungen an das Subjekt (vgl. Gouvernamentalität) und der zur Empfehlung reduzierten Expertenmeinung führen zur Individualisierung des Risikomanagements, zur Weitergabe der Entscheidung, wie

mit Risikologen umzugehen ist, bis zum letzten Glied in der Kette – der Arbeitnehmerin. Das Expertenwissen bleibt hier zwar weiterhin relativ wichtig – „The experience of risk is seen by workers, like employers, as a situation in which they are individually responsible for protecting themselves by following the physicians’ recommendations.“ (ebd.: 222) – aber es verliert seine Monopolstellung angesichts der bloßen Probabilitätsangaben und auch der sozialen Umstände der Risikowahrnehmung und Entscheidung. Die Experteneinschätzung wird als ein Argument unter anderen in die strategische Kosten-Nutzen-Kalkulation vor diesem komplexen Hintergrund mit einbezogen.

Malenfant zeigt in ihrer Arbeit die Mehrdimensionalität des spätmodernen Risikobegriffs, die sich nicht zuletzt aus der Individualisierung selbst ergibt. Indem der Einzelne zum Referenzpunkt der Entscheidung gemacht wird, bekommen dessen subjektive und soziale Interessen einen neuen Stellenwert und werden selbst risikorelevant. Die Ergebnisse zeigen zugleich den komplexen Zusammenhang zwischen wissenschaftlicher und sozialer Rationalität und dem interessenrelativen Wahrnehmen von und Umgang mit Risiken auf Seiten des Subjekts. Sowohl die Risikodefinition als auch dessen Management werden individualisiert und damit tendenziell aus der öffentlichen Organisation hinaus in das Private des Einzelnen hinein verlagert. Hier findet der Umgang mit Ungewissheit dann als quasi-rationale Kalkulation und strategisches Entscheiden statt (vgl. Simon). Dennoch soll Individualisierung im Sinne einer Form des Risikomanagements hier als *organisationelle* Strategie im Umgang mit Risiken und Ungewissheiten verstanden werden und stellt insofern eine weitere Facette des ‚Managements der Ungewissheit‘ dar.

4.4. Zwischenfazit: Zwei Paradigmen zum Management reflexiv moderner Ungewissheit

An dieser Stelle sollen die wichtigsten Aspekte der beiden Strategien des Umgangs mit Ungewissheit in der Risikogesellschaft zusammengefasst werden, wie sie im Beckschen Ansatz und in der empirischen Analyse der Autoren in dem hier vorliegenden Sonderband diskutiert werden. Mit Beck und seinem Konzept der Subpolitik kann man zunächst von einem Paradigma der *Politisierung* des Risikomanagements sprechen. Hier werden Organisationen eher von außen betrachtet, Strategien, Deutungsmuster und Rahmungen der Organisationen selbst werden nicht in den Blick genommen. Dennoch bietet die Theorie der Risikogesellschaft einen möglichen Ansatz für eine neue Facette des organisationellen ‚Managements der Ungewissheit‘, nach dem ja hier gefragt werden soll. Hierbei bleiben Entscheidungen ein wesentlicher Aspekt der Be- und Verarbeitung von Risiko und Ungewissheit: Von Interesse sind die möglichen Folgen von Entscheidungen unter

begrenztem Wissen und Nichtwissen, die sich in Form nichtintendierter (Neben)Folgen als Schäden erweisen könnten. Damit verbunden ist aber auch eine optimistische Perspektive, dass entscheidungsabhängige Risiken durch Reinstitutionalisierungen organisationeller Prozesse (z.B. Verstetigung partizipativer Teilhabe der Öffentlichkeit an unternehmerischen Entscheidungen) prinzipiell vermeidbar oder zumindest veränderbar und minimierbar sind – bei Beck für die Gesellschaft als Ganze, aus organisationstheoretischer Perspektive auch für die Organisation selbst. Damit wird gleichzeitig der erstmoderne rationale Entscheidungsbegriff problematisiert, weil die Parameter dazu fehlen bzw. kontingent und kritisierbar geworden sind (vgl. Verlust des Monopols wissenschaftlicher Expertise). Die Parameter von – aus Organisationsperspektive – weiterhin als rational zu bezeichnenden Entscheidungen haben sich erweitert und transformiert. Nun müssen verstärkt die Interessen der Betroffenen in die Kalkulation mit einbezogen werden und, was vielleicht noch bedeutender ist, die Entscheidung nach außen als ihrer politischen und moralischen Dimension angemessen kommuniziert werden. Organisationen können in der Risikogesellschaft nicht mehr (quasi)autonom Entscheidungen treffen, sondern müssen diese auf politischer Ebene verhandeln. *Cagri Topal* konnte in seiner Analyse eines Public Hearings aber auch zeigen, dass ein ernsthaft basisdemokratischer, herrschaftsfreier Diskurs, auf den dieses Paradigma abstellt, in realiter noch qua Rationalisierungs- und Versachlichungsmechanismen verhindert und seiner politischen Basis verfremdet wird, weil immer noch Expertenwissen und quasi-objektive, rationale Kalkulationen als Legitimation herangezogen und so die subjektiven Interessen der Betroffenen entkräftet werden.

Individualisierung als zweites Paradigma, das sich hier darstellen lässt, nimmt stärker die Innenperspektive der Organisation ein. Auch hier wird die klassische Entscheidungsfähigkeit von Organisationen grundlegend in Frage gestellt, weil deren eventuelle Folgen nicht absehbar oder nicht zu verantworten sind. Deshalb wird das Management von Ungewissheit an den Einzelnen weitergegeben. Hier erweitern die subjektiven Interessen der Betroffenen ebenfalls die Definition von Risikolagen und die Bewertung von deren Konsequenzen. Aber auch die Entscheidung selbst fällt im Grunde nicht mehr auf Organisationsebene (allein), ähnlich wie im Falle der Verhandlung von Entscheidungen in der Arena der Subpolitik. *Romaine Malenfant* verdeutlicht die Folgen einer solchen Form der Personalisierung von möglichen Gesundheitsschäden, die für den Einzelnen eine komplexe Abwägung und die Auseinandersetzung mit den verschiedensten Interessen und damit auch Risiken darstellen, unter denen die Position der Organisation eine, wenn auch wichtige, unter anderen ist.

Bei beiden Strategien wird der Aspekt der Unsicherheit von Prozessen nicht systematisch berücksichtigt und kann dies auch nicht. Zwar beschreibt Beck gerade auch die Unsicherheit technologischer Prozesse und folglich auch der Entscheidungen, die über diese Prozesse bestimmen, aber in seiner Analyse des tatsächlichen, möglichen oder nötigen Umgangs mit Ungewissheit und eben auch Unsicherheit in der Risikogesellschaft kann das Nichtwissen um die Konsequenzen des aktuellen Handelns nicht konzeptuell berücksichtigt werden. Da die Becksche Problemstellung die Zukunftsfolgen von aktuellen Entscheidungen sind und die Lösung jeweils die Antizipation dieser möglichen negativen Folgen als Basis dieser Entscheidungen beinhaltet, kann Unsicherheit, also das vollkommene Nichtwissen um mögliche Schäden, Gefahren etc. nicht erfasst werden. Indem es bei Beck also um Entscheidungen über mögliche künftige Folgen geht und Entscheidungen immer ein Abwägen verschiedener Alternativen, sowie Berücksichtigen unterschiedlicher Interessen meint, was jeweils bestimmte Vorannahmen impliziert (sowohl im Konzept der Politisierung als auch in dem der Individualisierung von Risiken), wird der Umgang mit Unsicherheit aus dieser Perspektive nicht thematisiert und Handeln unter Ungewissheit meint hier immer den antizipativen Umgang im Heute mit möglicherweise eintretenden Folgen von Morgen. An dieser Stelle werden situative Ansätze interessant, auf die ich im nächsten Kapitel näher eingehen werde.

Situatives Management von Ungewissheit und Unsicherheit

Ein grundlegend anderes Erkenntnisinteresse und eine ganz andere Fragestellung haben ‚situative‘ Ansätze. Hier stehen nicht Entscheidungen und ihre Folgen in der Zukunft im Mittelpunkt, sondern vielmehr der Umgang mit riskanten Situationen im Hier und Jetzt.

In dem Einleitungsaufsatz von Gephart et al. werden deshalb neben den postmodernen Ansätzen auch die Normal Accident Theory von Charles Perrow und die High Reliability Organizations-Theorie von Karl Weick als aktuell relevante Ansätze skizziert. Diese beiden, in ihrer Grundaussage höchst unterschiedlichen Theorien fasse ich unter dem Begriff der ‚situativen Ansätze‘ zusammen, da sie beide auf die Problematik des aktuellen Entstehens von bzw. Umgangs mit Risiko, genauer: eingetretenen Risiken (Unfällen und Katastrophen) in der Organisation selbst eingehen. Es geht um die Möglichkeiten von Entscheiden und Handeln angesichts der Konfrontation mit Ungewissheit und Unsicherheit im Hier und Jetzt. Risiken sind hier keine nichtintendierten Nebenfolgen in der Zukunft, sondern ein aktuelles Problem im konkreten organisationsinternen Handlungsablauf.

5.1. Charles Perrow: Risiken als unhintergebares Moment systemischer Komplexität

Charles Perrow nimmt mit seiner Normal Accidents Theory im Grunde zunächst eine ähnliche Perspektive wie Ulrich Beck ein: Durch den technologischen Fortschritt wachsen Komplexität und interaktive Kopplung im System und damit steigt die Risiko-, genauer: Ungewissheitsgefahr. Im Unterschied zu Beck legt Perrow aber den Fokus auf die Organisationen selbst (und zunächst weniger auf den gesellschaftlichen Kontext). Bei Perrow steht die situative Analyse einzelner Betriebe im Zentrum, wie z.B. die Untersuchung der Beinahe-Katastrophe im Kernkraftwerk Three Mile Island zeigt (vgl. Perrow: 1992). Perrow kommt zu dem Ergebnis, dass systemische Unfälle aufgrund hoher Komplexität und Interaktivität nicht zu vermeiden sind: „...where we find complex interactions and tight coupling, serious accidents are inevitable, no matter how hard we try to avoid them.“ (Perrow 1994: 2). Durch die enge Kopplung einzelner sozialer und technischer Systemelemente und deren wechselseitige Abhängigkeit, ist die Gefahr der Multiplikation singulärer Fehler sehr groß und nahezu nicht vermeidbar. Da bei Entscheidungsprozessen in hochtechnisierten Organisationen Fehler auf verschiedenartige und unvorhersagbare Art und Weise auftreten können, sind Unfälle und Katastrophen systemimmanent, sie sind ‚normal‘. Fehler und damit Katastrophen treten in einem kontingenten Verhältnis zu konkreten Situationen ein, ob und wie ein System riskant ist, ist dann in genau diesen konkreten Situationen, also zeitpunktbezogen erkennbar (deshalb auch ‚situativer‘ Ansatz). Aus systemtheoretischer Perspektive beschäftigt sich Perrow demnach vorwiegend mit der Entstehung situativer Krisen und weniger mit deren Bewältigung.

„Management von Ungewissheit“ durch Prognose und Prävention erscheint ihm aufgrund der systembedingten Unkalkulierbarkeit als Illusion. Perrow veranschaulicht die Insuffizienz klassischer Kontrolle: „...in the absence of an accident, investigatory often find what they were looking for: that everything is in order and an accident is virtually impossible. This was pronounced a year before Chernobyl, (...) moments before the Challenger explosion, and so on.“ (ebd.: 9). Systembedingte Katastrophen sind nicht vorhersagbar. Vom modernen Beherrschungsparadigma ausgehend, kommt Perrow zu folgendem Schluss: Da eine rationale Beherrschung im Sinne von Kontrolle unter diesen Umständen also unmöglich ist, lautet die Konsequenz, man könne – in den gegenwärtigen Systemen – nichts gegen das Risiko eines Unfalles unternehmen. Damit vertritt er eine eher pessimistische Perspektive (vgl. Paradigma der Ohnmacht in Neumer 2009: 31ff.). „Perrow argues that our ability to manage high-risk technology is insufficient to prevent accidents and crisis. Such accidents are outcomes of essential and irremediable features of complex technologies, a hallmark of Late Modernity.“

(Gephart et al. 2009: 147). Etwaige Versuche, Unfälle zu vermeiden, wie z.B. die Kompensation kleinerer Fehler durch Redundanzen, könnten die Komplexität und damit die Fehleranfälligkeit nur noch vergrößern (vgl. Leveson et al. 2009: 228). Gleichwohl formuliert auch Perrow einige optimistische Möglichkeiten der Risikominderung in komplexen Systemen. So appelliert er an die „soziale Rationalität“ (Perrow 1992: 375ff.) und an einen darauf basierten kulturellen Konsens über einen vorsichtigeren Umgang mit Komplexität und einen Verzicht auf allzu riskante Technologien, wie z.B. Kernenergie (vgl. ebd.: 395ff.). Hier argumentiert er, ähnlich wie Beck, mit der Möglichkeit und Notwendigkeit, „unterschiedliche Werte gleichberechtigt vertreten und diskutieren zu können“ (ebd.: 377). Initiatoren eines solchen Wandels sind bei ihm aber nicht die Bürger, sondern die sog. Eliten: „There is much that could be done by elites at the heads of huge corporations and government agencies to restrain industry.“ (Perrow 1994: 11). Im Großen und Ganzen bleibt Perrow aber kritisch: „I do not think we can expect much in the way of increases in safety.“ (ebd.: 18). Denn hierfür müssten die meisten Risikosysteme abgeschafft werden, aber die dadurch entstehenden Kosten bzw. Verluste wären zu groß und für ein Umdenken sei die Quote tatsächlicher Katastrophen noch zu klein (vgl. ebd.: 18). Ein weiterhin hegemoniales Vorherrschen von Zweckrationalität und Profitabilität erschweren ein Umdenken und Verändern gegenwärtiger Prozesse riskanten Handelns.

Festzuhalten ist, dass Perrow den Fokus in seinen Analysen auf die situative *Entstehung* von Fehlerkomplexen legt, die dann zu Katastrophen führen. Da Fehler schon im System angelegt sind, muss dieses verändert werden. Mit einer möglichen situativen, subjektgesteuerten Bewältigung von Krisen beschäftigt sich Perrow dabei nicht. Subjekte sind bei ihm dem System ausgeliefert und abhängig vom Organisationsdesign.

Die Normal-Accidents-Theory steht damit in direkter Konkurrenz zur Theorie der High Reliability Organizations von Karl Weick, die nun skizziert werden soll.

5.2. Karl Weick: Erwartung des Unerwarteten als Strategie der Unsicherheitsbewältigung

1. Weick interessiert sich für die Prozesse des Sensemaking in Organisationen im Allgemeinen und für das Konzept der Achtsamkeit als Managementstrategie von Unsicherheit im Besonderen (bei Weick steht generell nicht Risiko, sondern das Unerwartete und damit das Ungewisse und Unsichere im Zentrum). Sensemaking (dt.: Sinnerzeugung) meint die Bedeutungszuschreibung bestimmter Ereignisse, mittels derer diese erst real und damit bearbeitbar werden. Es geht ganz generell um „creation of meaning“ (Gephart et al. 2009: 148) und damit um die Generierung einer sozialen Realität. „Sensemaking involves

turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action.“ (Weick et al. 2005: 409). Damit vertritt Weick (ähnlich wie Douglas, s.o.) eine konstruktivistische Perspektive auf Risikolagen, die Effekte einer bestimmten Definition der Situation sind. Dieser Sinngebungsprozess findet auf der Mikroebene individueller Deutung und auf der Mesoebene interaktiver Aushandlung statt: „Sensemaking is both a subjective or cognitive process and an inter-subjective Process.“ (Gephart et al. 2009: 148). Dabei kommt es nicht auf die Erfassung des ‚richtigen‘ Sinns o.Ä. an, denn das der Deutung vorgängige Richtige gibt es in diesem Sinne nicht; „People (...) will never get *the* story.“ (ebd.: 415).

Hier unterscheidet sich Weick von den meisten Organisationstheorien: Nicht die Korrektheit der Wahrnehmung durch den Manager entscheidet die Effektivität des Ergebnisses (also z.B. die Vermeidung von Unfällen), vielmehr geht es um „plausibility rather than accuracy“ – „People do not need to perceive the current situation or problems accurately to solve them; they can act effectively simply by making sense of circumstances in ways that appear to move toward general long-term goals. (...) The important message is that if plausible stories keep things moving, they are salutary.“ (ebd.: 415). Damit distanziert sich Weick von der klassischen Theorie rationaler Wahlhandlung, deren Rahmenparameter in heutigen Organisationen ohnehin nicht mehr gegeben sind. Gerade in unsicheren Situationen, um die es hier ja geht, ist die Fähigkeit der Sinnerzeugung und nicht das Treffen rationaler Entscheidungen funktional. Desweiteren betont Weick, in Abgrenzung von der rationalistischen Entscheidungstheorie, die Verwobenheit von Denken und Handeln, was bereits in dem obigen Zitat deutlich wird (vgl. „...serves as a springboard into *action*.“). Er plädiert dafür, die Trennung in Planer und Macher aufzugeben.

Die enge Verknüpfung von kognitiven und praktischen Prozessen zeigt sich auch bei der Bedeutung des Sensemaking für den konkret-praktischen Umgang mit Unsicherheit. Denn der Prozess der Bedeutungsgenerierung als Basis jeden Handelns ist gleichzeitig die Grundlage für eine bestimmte Art der Bewältigung des Unwägbaren: „Organizational actors engage in ‚sense-making‘ work to transform new encounters with risk into acceptable managerial practices and to build new institutional facts as a basis for these practices.“ (Hutter/Power 2005: 19). Eine besondere Form solcher ‚managerial practices‘ bezeichnet Weick als ‚Achtsamkeit‘. Für unsere Fragestellung daher interessanter als die allgemeinen Sinnerzeugungsprozesse, die in allen sozialen Settings (unabhängig von deren Risikorelevanz) ablaufen, sind die Untersuchungen des Risikomanagements sog. High Reliability Organizations (HRO), zu denen atomgetriebene Flugzeugträger,

Flugsicherungssysteme, Kernkraftwerke, Notfallstationen oder Feuerwehrtrupps gehören (vgl. Weick 1990; 1993). Ziel von Weick und seinen Kollegen war es herauszufinden, wie diese hochriskanten und gleichzeitig hochzuverlässigen Organisationen es schaffen, Risiken und Unsicherheiten zu managen, so dass Fehler und damit Unfälle vermieden werden. Als Kernkonzept entstand dabei die oben genannte achtsame Haltung. Dabei kann es nicht um eine Vermeidung von Risiken bzw. Ungewissheit gehen, die Unkalkulierbarkeit der Welt ist hier genauso wie bei Perrow eine Grundannahme. Daraus wird aber nicht der Schluss der Ohnmächtigkeit gezogen, sondern der Notwendigkeit einer *neuen* Form des Umgangs mit dem Unerwarteten. So lautet auch der erste Satz in dem Buch *Das Unerwartete managen*: „Um in einer immer komplexer werdenden Welt auf Dauer für Spitzenleistungen zu sorgen, muß man in der Lage sein, unerwartete Bedrohungen, die eskalieren und außer Kontrolle geraten könnten, erfolgreich zu bewältigen.“ (Weick/Sutcliffe 2003: 7). Die zentrale Frage lautet also: Wie kann eine Organisation handlungsfähig bleiben?⁵

Das Konzept der Achtsamkeit oder auch der Aufmerksamkeit umfasst im Wesentlichen fünf Merkmale: (1) Die Konzentration auf Fehler, was v.a. ausschließt, sich auf dem Erfolg (der Unfallfreiheit in der Vergangenheit) auszuruhen, (2) die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen mittels vorgefertigter Schemata, (3) eine gewisse Sensibilität für betriebliche Abläufe, (4) das Streben nach Flexibilität und die Fähigkeit zur Improvisation, sowie (5) der Respekt vor fachlichem Wissen und Können, wozu auch ein Bewusstsein über das eigene Nichtwissen gehört (vgl. ebd.: 22ff.). Achtsamkeit im Sinne einer grundsätzlichen Haltung oder Einstellung der Organisationsmitglieder fungiert nach Weick auf zwei Ebenen: der (paradox erscheinenden) Antizipation und bewussten Wahrnehmung des Unerwarteten und der Eindämmung des Unerwarteten. So sind HROs offenbar – gemessen an der relativ zum Gefahrenpotenzial geringen Anzahl von Zwischenfällen – eher in der Lage, „das Unerwartete zu ‚erspüren‘“ (ebd.: 67), wodurch sie früher reagieren und größere Unfälle vermeiden können. Diese Fähigkeit der Früherkennung von Störfällen führt Weick auf die ersten drei der oben genannten Handlungsmuster zurück. (1) Zum einen konzentrieren sich die Mitarbeiter in HROs auf Unstimmigkeiten und mögliche Fehler im Ablauf. „Den Mitgliedern von HROs ist bewußt, daß man nicht alles vorhersehen kann. Sie wissen, daß sie nicht alles wissen, und sie rechnen damit, überrascht zu werden.“ (ebd.: 69). Wichtig ist auch, dass dieses Unerwartete, auf das der Fokus der Aufmerksamkeit gelegt wird, nicht nur rein kognitiv erfasst, sondern auch leiblich gespürt werden kann. Nach Weick erkennt man das Unerwartete durch Erstaunen, Verwirrung, Unruhe, Bauchgefühl etc. – auch leibliches Wahrnehmen hat hier also

⁵ Weick entwickelte aus dem zunächst deskriptiven Konzept eine präskriptive Handreichung für

eine gewisse Erkenntnisfunktion. Über das Entdecken von Unstimmigkeiten hinaus, sind die Mitglieder angehalten, aus Fehlern zu lernen. Und da der Preis von Fehlern in HROs sehr hoch ist, „müssen sie (i.e. die Mitarbeiter) Wege finden, (...) um aus den Fehlern, die dennoch vorkommen, besonders viele neue Erkenntnisse zu ziehen.“ (ebd.: 69f.). Das Unvorhersehbare wird also nicht nur als Gefahr für die Organisation gesehen, sondern auch positiv als Gelegenheit, die eigene Performanz zu verbessern. Es geht um einen produktiven Umgang mit Handlungsunsicherheit, die eher als Chance, denn als handlungslähmende Bedrohung aufgefasst wird. (2) Zum anderen reduzieren HROs Vereinfachungen, denn „vereinfachende Sichtweisen führen zu blinden Flecken in der Wahrnehmung.“ (ebd.: 76). Die Quelle solcher simplifizierender Deutungen sind Erwartungen, die „den Beobachter von allen Indizien ablenken, die diesen Erwartungen widersprechen und auf unerwartete Probleme hindeuten.“ (ebd.: 73). Besonders produktiv ist in dieser Hinsicht das Zulassen von möglichst unterschiedlichen Interessen und damit auch Deutungen und Erwartungen. Je mehr Perspektiven auf ein Phänomen ausgetauscht werden, desto größer ist die Chance, Probleme zu erkennen. Weick bringt das wie folgt auf den Punkt: „Man benötigt Vielfalt, um Vielfalt [i.e. die komplexen Gegebenheiten der Umwelt; Anm. S.S.] zu beherrschen.“ (ebd.: 76).⁶ (3) Zuletzt wird eine gewisse Antizipation des Unerwarteten durch eine Sensibilität für betriebliche Abläufe gefördert, d.h., „daß kleine Betriebsunterbrechungen ungeteilte, allgemeine Aufmerksamkeit bekommen. Und das wiederum heißt, daß das Unerwartete meist im Anfangsstadium bemerkt wird und sich selten ausweitet.“ (ebd.: 78). Dies umfasst zwei Dinge: Zum einen impliziert es ein gewisses Gespür für den eigenen Arbeitsbereich. Die Mitarbeiter von HROs, wie z.B. Kernkraftwerken, haben eine „innere Vorstellung vom Kraftwerk (...)“, die sich nicht nur auf kognitives Erkennen, sondern auf ein komplettes Einlassen auf die Umgebung bezieht – „man betreibt das Kraftwerk dann, als wäre es ein lebendes Wesen.“ (ebd.: 78). Zum anderen ist hiermit ein Überblick über den gesamten Betriebsablauf gemeint. Alle Beschäftigten erhalten möglichst detaillierte Informationen über den Betriebsablauf und können sich so für alle Aktivitäten bereit halten; jeder soll „zu jedem gegebenen Zeitpunkt eine kollektive kognitive Landkarte des laufenden Betriebs vor Augen haben.“ (ebd.: 81).

Da Fehler niemals ausgeschlossen werden können und damit über kurz oder lang unvermeidlich sind, das Unerwartete also stets eintreffen kann, ist eine zweite wichtige

Manager, die er in seinem Buch *Das Unerwartete managen* publizierte.

⁶ Die Wortwahl rückt seinen Ansatz zwar in die Nähe des *Beherrschung*paradigmas, dennoch vertritt Weick im Grunde ein alternatives Paradigma der *Bewältigung*, das explizit Abstand von rationaler Planung, Risikokalkulation etc. nimmt, was besonders beim konkreten Umgang mit dem Unerwarteten deutlich wird (s.u.).

Fähigkeit von HROs die Eindämmung des Unerwarteten. Wenn es doch einmal zu einer Krise kommt, bleiben diese Organisationen handlungsfähig. Das wiederum führt Weick auf die beiden letzten Merkmale der Achtsamkeit zurück. (4) Eine flexible Handlungsstrategie umfasst eine situationsangepasste Korrektur von Fehlern, bevor diese sich zu größeren Schäden ausweiten. Flexibilität ist dabei als Kritik am klassischen Beherrschungsparadigma zu verstehen, das planerische Antizipation, Vision und Strategie fördert, anstatt die notwendigen Fähigkeiten der „intelligenten Reaktion“ und Improvisation (ebd.: 82). Dieses Paradigma „unterstellt ein Niveau des Verstehens, das auf keinen Fall zu erreichen ist, wenn man es mit nicht erkennbaren, nicht vorhersehbaren und nicht verständlichen komplexen Technologien zu tun hat.“ (ebd.: 83). Anstatt sich auf rationale Beherrschung von Risiken zu fokussieren, zielen Flexibilität und intelligentes Handeln vielmehr darauf ab, die eingetretene Eventualität und die als solche nichtantizipierbare Krise zu managen, um weiter handlungsfähig zu bleiben. Statt strategisch vorzugehen und erst zu denken und dann zu handeln, „ermuntert Flexibilität zum Handeln, während man denkt, oder zu handeln, damit man klarer denken kann.“ (ebd.: 84). Weick betont damit wieder die Einheit von Denken und Handeln und lehnt eine Trennung von primären rationalen Entscheidungsprozessen und sekundären ausführenden Handlungsprozessen als der Situation unangemessen ab. (5) Und schließlich bedarf eine Bewältigung von Krisensituationen des Respekts vor fachlichem Wissen und Know-how. Da die Probleme höchst unterschiedliche Gestalt annehmen können, ist auch – je nach Situation – unterschiedliches Wissen das im konkreten Fall relevante. HROs zeichnen sich hier durch ihre alternative Entscheidungs- bzw. Handlungsorganisation aus. Es sind nicht ausschließlich die Manager, die sagen, was zu tun ist: „In effizienten HROs ist die Entscheidungsstruktur, die den Entscheidungsträger mit der aktiven Auswahl verknüpft, eine Kombination aus Hierarchie und Spezialisierung. Sie ist insofern hierarchisch, als wichtige Auswahlprozesse von wichtigen Entscheidungsträgern vorgenommen werden und wichtige Entscheidungsträger an vielen Auswahlprozessen teilnehmen können. Aber die charakteristische strukturelle Besonderheit von HROs liegt darin, daß sich die Festlegung, wer der ‚wichtige‘ Entscheidungsträger ist, immer wieder ändert, und zwar auf der Grundlage des Spezialgebiets des Entscheidungsträgers.“ (ebd.: 89f.). Die Wahl des Experten ist primär abhängig vom aktuell gefragten Know-how, also dem expliziten, sowie impliziten Wissen und nicht vom Dienstrang o.Ä.. Experten sind sog. „Problem-Erspürer, die dem Problem am nächsten sind.“ (ebd.: 90). Weick nennt diese Strategie auch „flexible Führung“ (ebd.: 91). Hier zeigt sich, dass Weick die Haltung der Achtsamkeit nicht allein im Subjekt verortet, sondern auch im System. Ein Klima der Offenheit, Ermutigung, Anregung,

Informationspolitik, interaktive Arbeitsstrukturen und Achtung der impliziten Wissensstrukturen auch einfacher Arbeiter müssen durch Führungs- und Managementpraktiken gewährleistet und gefördert werden und somit auch eine Entsprechung im Organisationsdesign als Ganzem haben. Der letztendlich entscheidende Faktor im ‚Management der Ungewissheit‘ bleibt bei ihm aber das Subjekt selbst.

Zusammengefasst stellt das Paradigma der Bewältigung des Unerwarteten durch Achtsamkeit eine Kritik am klassischen Beherrschungsparadigma dar. Besonders problematisch sind für Weick bestimmte Erwartungen, die die Wahrnehmung einschränken und eine Tendenz beinhalten, nach Hinweisen zu suchen, die diese Erwartungen bestätigen. Damit wird der Blick für das Unerwartete verdeckt. Auf der Handlungsebene sind zu starkes Planen einerseits und ein starres Anwenden bekannter Routinen andererseits besonders riskante Managementstrategien. Dadurch werden Aufmerksamkeiten, Interpretationen und Reaktionen gelenkt und gleichzeitig beschränkt auf das in den Routinen bzw. Plänen Vorgesehene. Damit ist kein systematischer Platz für Flexibilität, Kreativität und Improvisation in der Situation des Unerwarteten und naturgemäß nicht Planbaren gegeben. Pläne, Kalkulationen, Standards und Handlungsroutinen entsprechen nicht einem angemessenen ‚Management von Unsicherheit‘.

Zugleich wendet sich Weick gegen das Ohnmachtsparadigma, wie es z.B. von Perrow vertreten wird. Entscheidender Faktor bei der Bewältigung von Krisen sind demnach die Subjekte und ihre Wahrnehmungen, Interpretationen und Handlungen. Damit ist eine prinzipiell optimistische Perspektive verbunden. Mit der entsprechenden Einstellung und nötigen Flexibilität könnten größere Fehler vermieden bzw. Krisen überwunden werden.

Diese beiden Ansätze – die Normal Accidents Theory von Perrow und die High Reliability Organizations-Theorie von Weick – werden in dem Sonderband in drei Aufsätzen rezipiert.

Nancy Leveson et al. –

Ein Systemansatz als Alternative zur Debatte zwischen Normal Accident Theory
und High Reliability Organizations

Nancy Leveson und Kollegen schlagen in ihrem Aufsatz *Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems* eine Erweiterung der Debatte um systemische Ohnmacht versus aktive Bewältigung „by including a systems approach to safety emerging from engineering disciplines“ (Leveson et al. 2009: 227) vor. Ihrer Meinung nach ist das insofern produktiv und notwendig, da der systemtheoretische Ansatz über ein breiteres Repertoire an Analyse- und Interventionsstrategien verfüge, die eine Kontrolle und Beherrschung (!) postmoderner Risiken besser ermögliche. Um es bereits vorweg zu nehmen: Hier werden organisationelle Merkmale diskutiert, die für Sicherheit verantwortlich gemacht werden – Entstehung und Prävention von Risiken werden von den Autoren auf Organisationsebene lokalisiert und Vermeidung von Unfällen als gerade deshalb möglich formuliert. Im Grunde setzen sich die Autoren auch mehr mit dem Ansatz von Perrow auseinander als mit Weicks Konzept, was sich allein schon aus der systemtheoretischen Perspektive ergeben mag.

In ihrem Aufsatz betonen Leveson et al. die Bedeutung des Ingenieurwesens für das Organisationsdesign und damit auch die Fehleranfälligkeit betrieblicher Prozesse. Für sie sind Unfälle nicht per se ‚normal‘, sondern immer in Relation zu Merkmalen der Organisation zu sehen, zu denen technische und soziale Unsicherheiten gehören. Die Normalitätsunterstellung von Unfällen impliziere eine gewisse Unveränderlichkeit, nach dem Motto: postmoderne, komplexe Systeme sind ‚von Natur aus‘ hochgradig fehleranfällig. Im Gegensatz zu dieser pessimistischen Position (die Perrow eher undifferenziert unterstellt wird), hat der Systemansatz zum Ziel, Instrumente des Risikomanagements bereit zu stellen, die die Entscheidungsträger (also Ingenieure, Manager) nutzen können, um Risiken besser zu verstehen und dann auch kontrollieren zu können (vgl. ebd.: 232). Hier wird bereits deutlich: Die Autoren streben nach einer Erweiterung des Ansatzes von Perrow weg von der pessimistischen Ohnmachtsannahme hin zur optimistischen Beherrschungsstrategie. Der Grundidee Perrows, „that accidents are inevitable in complex systems“ (ebd.: 233) stimmen Leveson et al. zu, aber die Schlußfolgerung ist eine andere. Man muss demzufolge am Systemdesign etwas verändern, um Sicherheit wieder herzustellen und Risiken zu vermeiden/zu beherrschen. Unerwähnt bleibt hierbei allerdings, dass auch Perrow durchaus Veränderungsmöglichkeiten im Auge hat, die sich auf das Systemdesign beziehen (s.o.), deshalb muss der Anspruch einer grundlegenden Erweiterung der Normal Accidents Theory relativiert werden. Entscheidend für unsere Fragestellung sind aber die *systemischen*

Lösungsvorschläge bei beiden Ansätzen. Möglich wären hier das Ersetzen gefährlicher gegen nicht-gefährliche Materialien, die Reduktion unnützer Komplexität, die organisationelle Entkopplung, Strategien der Überwachung und Kontrolle zur Verringerung des menschlichen Fehlerpotenzials etc. (vgl. ebd.: 233). Risiko, aber auch Sicherheit sind somit systembedingt. Nicht erst das Versagen einzelner Systemkomponenten und damit menschliche Fehler, die sich zu großen Unfällen ausweiten können, sind für Katastrophen verantwortlich, sondern diese sind immer schon im Design der Ingenieure angelegt bzw. in logischer Konsequenz auch dort bereits vermeidbar. „Safety is a system problem“ (ebd.: 235) – Unfälle geschehen, weil das System (noch) nicht perfekt ist. „Safety is a system property, not a component property, and must be controlled at the system level rather than the component level.“ (ebd.). Hier grenzen sich die Autoren explizit von Weick ab, der im Krisenfall die Entscheidung auf die Praxisebene verweisen will und für ein flexibles Expertenmanagement plädiert. Die Autoren zweifeln die Adäquatheit dieser Strategie an und verweisen auf die Bedeutung von Regeln und Krisenplänen (vgl. ebd.: 236). Risikomanagement müsse aus einer systemübergreifenden Perspektive erfolgen, um effektiv gegen Unfälle wirken zu können und könne nicht als situativ-kreative Bewältigung durch ‚einfache‘ Arbeiter erfolgen, denen der Überblick über das System fehlt. Aber gerade diesen Aspekt der ‚kollektiven Landkarte‘ betont Weick ja auch und nennt dies die Sensibilität für betriebliche Abläufe. Leveson et al. schlagen hier jedoch eine andere Lösung vor: sie plädieren für „standard emergency responses. Safe procedures are determined at the system level and operators are usually socialized and trained to provide uniform and appropriate responses to crisis situations.“ (ebd.: 237). Es geht also um standardisierte, vereinheitlichte Antworten auf Krisensituationen. Damit wird Sicherheit im Systemdesign verortet und eine mögliche Beherrschung von Risiken auf eine Weise unterstellt, gegen die sich gerade Weick wehrt. Das Unerwartete kann eben nicht durch Erwartungen, standardisierte Notfallpläne, Routinen etc. bewältigt werden. Organisationen brauchen vielmehr eine Kultur der Flexibilität und Improvisation, da niemals alle Eventualitäten im Systemdesign berücksichtigt werden können. So wird also gerade das Neue und Andere in Weicks Konzept von den Autoren als unzureichend und mangelhaft aufgefasst und durch die Systemperspektive ‚korrigiert‘: „Most systems must operate under uncertainty, and the level of uncertainty is an important dimension of risk. To avoid accidents (...) the *system* must be able to cope with uncertainty...“ (ebd.: 238; Herv. S.S.). Um eine Lösung für das Sicherheitsproblem hoch komplexer Systeme zu finden, müssten Soziologen demnach enger mit Ingenieuren zusammen arbeiten (ebd.: 246).

Als Beispiel für einen „top-down, systems approach to organizational safety“ (ebd.: 241), der sich am deutlichsten von den beiden obigen Ansätzen (Perrow und Weick) unterscheidet, stellen die Autoren den sog. Systems-Theoretic Accident Modeling and Processes-Ansatz (STAMP) von Leveson vor (vgl. im Folgenden Leveson et al. 2009: 241ff.). Die wesentlichen sicherheitsgenerierenden Faktoren sind (Verhaltens)Beschränkungen für die einzelnen Systemkomponenten („Accidents result from interactions among system components that violate these constraints...“) und damit verbunden ein hohes Maß an Kontrolle („The problem of ensuring safety (...) can be stated as a control problem.“). Kontrolle meint hier zum einen eine direkte Überwachung durch das Management und zum anderen eine indirekte Lenkung durch Verhaltensvorschriften, standardisierte Prozeduren, aber auch durch gemeinsame Werte und Ziele etc. – „Engineering this [i.e. the social and organizational; Anm. S.S.] context can be an effective way of creating and changing a safety culture.“ Die Kontrollstrukturen müssen dabei immer wieder evaluiert und notfalls reaktualisiert werden „to ensure that the controls are adequate to maintain the constraints on behavior necessary to control risk, including preventing migration toward states of higher risk or detecting them before a loss occurs.“

Auf dieser Grundlage bietet Leveson Organisationen an, ihre Sicherheit zu optimieren, indem mögliche aktuelle Risikopotenziale im System analysiert („a STAMP-based risk analysis“) und in der Folge Vorschläge hinsichtlich nötiger Struktur- und Verhaltensveränderungen, sowie der Implementation organisationsinterner Risikomessungen anhand spezifischer Indikatoren gemacht werden (vgl. ebd.: 245f.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich in diesem hier vorgestellten Systemansatz das Beherrschungsparadigma nahezu in Reinform wieder findet. Es geht dabei nicht um ein ‚Management der Ungewissheit‘ im Sinne einer situativen Bewältigung des Unerwarteten, genauer: des Unerwartbaren, sondern wieder um eine Strategie der antizipativen Vermeidung von Risiken. Im Grunde wird hier gerade auf das, worauf v.a. Weick hinweist, nämlich die Kurzsichtigkeit und sogar risikofördernde Wirkung einer solchen Einstellung gerade nicht eingegangen und vielmehr wieder ein Schritt zurück hinter die Erkenntnis der Notwendigkeit eines grundlegend *neuen* Umgangs mit Ungewissheit und Unsicherheit gemacht.

Bridgette Sullivan-Taylor und David C. Wilson –

Terrorismus als Herausforderung für Organisationen aus dem Reise- und Freizeitsektor

Ein weiterer Beitrag, der die Theorie von Perrow und im Kontrast dazu den Ansatz von Weick diesmal als Grundlage einer Studie heranzieht, ist der Text von Bridgette Sullivan-Taylor und David C. Wilson. In ihrer Untersuchung über die Wahrnehmung und den Umgang

mit Risiken, die sie in diesem Sonderband unter dem Titel *Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations* vorstellen, zeigen sie die Auswirkungen einer institutionenorientierten, systemischen Denkweise im Gegensatz zu einer flexiblen, improvisatorischen Haltung in Bezug auf das ‚Management von Ungewissheit‘ am Beispiel des Reise- und Freizeitsektors. Das Risiko, das sie als konkretes Beispiel herausgreifen, ist die Bedrohung durch den modernen Terrorismus, die eben gerade diesen Bereich des Dienstleistungssektors am stärksten betrifft. Es geht in dieser Studie nicht um die Frage der situativen Bewältigung eines Terrorangriffs, also das Handeln im akuten Krisenfall, sondern um den Umgang mit der stets aktuellen, aber nicht genau einschätzbaren Gefahr. In diesem Sinne untersuchen die Autoren das ‚Management der Ungewissheit‘ in sechs unterschiedlichen Organisationen – „We examine how managers perceive these threats and how they justify their actions in securing defences against possible attack.“ (Sullivan-Taylor/Wilson 2009: 251). Als Hintergrundfolie ziehen die Autoren zum einen Weicks Konzept der flexiblen Organisation heran (High-Reliability-Organizations). In solchen Organisationen haben Manager eine gestaltende Funktion und können durch *autonomes* Handeln aktiv in das Management der Ungewissheit eingreifen. Durch eine Haltung der Aufmerksamkeit sind sie immer auf das Unerwartete fokussiert und können durch entsprechend schnelles Wahrnehmen und Erkennen einer möglichen Gefahr auch schnell eingreifen. Entscheidend ist deshalb für Weick „a shift from a reactive to a proactive stance towards crisis management and disaster recovery.“ (ebd.: 254). Als Kontrastperspektive beziehen sich Sullivan-Taylor und Wilson zum anderen auf den systemischen Ansatz von Perrow, der exogene, also subjektexterne Erklärungen des Wahrnehmens und Handelns heranzieht. Die Wurzel von Krisen und auch deren Bewältigungsmöglichkeit werden hier nicht im individuellen Handeln, sondern im *organisationellen* Bedingungsgefüge gesehen. Hierzu gehören z.B. „a general lack of innovation and an over-reliance on old and familiar ways...“ (ebd.: 255) – die subjektive Aufmerksamkeit und Flexibilität des Einzelnen wird sozusagen institutionell verhindert. Sullivan-Taylor und Wilson sprechen hier auch von der „institutional inertia“, der institutionellen Trägheit von Organisationen (ebd.). Im Vordergrund stehen Strukturen, Regeln, Normen und Routinen, „established as authoritative guidelines for social behaviors in organizations.“ (ebd.). Bezüglich der Wahrnehmung und Reaktion auf Risiken durch den Einzelnen hat dieser Ansatz zwei Grundannahmen: Erstens wird autonomes Handeln skeptisch gesehen, da institutionelle Strukturen als wahrnehmungs- und handlungsorientierend betrachtet werden. Und zweitens herrscht in Organisationen die Vorstellung einer rationalen Kalkulation von Ungewissheit vor „in assuming that threats can

be interpreted within the realm of calculable odds, which are, hence, likely to occur within a normal distribution.“ (ebd.: 256). Die Folge davon: „These institutional pressures force managers to adopt (...) the ‚lucid fallacy‘ (assuming that all odds are calculable). From this perspective, the odds of a terrorist attack are likely to be dealt with using the same (normal distribution) criteria which might be applied to, say, decisions to invest or to change key suppliers.“ (ebd.). Hierin zeigt sich beides mal die Ohnmachtsperspektive aus Sicht der Manager.

Diese beiden unterschiedlichen Perspektiven auf Risiko wurden nun bzgl. ihrer Wirkung auf die Wahrnehmung, Interpretation und Reaktion von Managern untersucht. In der Studie geht es also um die Frage „what ‚frames of reference‘ managers embrace in guiding their actions or framing their decisions on the threat of terrorism...“ (ebd.). Untersucht werden sollte, welches Denken in der Praxis dominiert – das autonom-handlungsorientierte oder das strukturell-institutionalisierte – und wie sich das auf das ‚Management von Ungewissheit‘ auswirkt. Hierfür wurden Führungskräfte aus sechs verschiedenen Organisationen interviewt: einer Catering-Firma, einer ‚Billig‘-Fluglinie, eines internationalen Reiseunternehmens, eines internationalen Flughafens, eines Messecenters und eines internationalen Kunst- und Unterhaltungcenters. Nach der Analyse der Daten ergaben sich Leitthemen bzgl. der Wahrnehmung und bzgl. der Reaktion auf die Terrorgefahr. Zunächst zur Wahrnehmung: Ohne Ausnahme betrachten Manager die Bedrohung als messbar und mittels Wahrscheinlichkeitsrechnung einschätzbar. Danach ergeben sich dann eine Kosten-Nutzen-Kalkulation und eine Prioritätenliste (z.B. Sicherheitsmaßnahmen gegen Terrorattacken versus ökonomische Verluste). „Such priorities were calculated on the basis of prediction of what would normally happen.“ (ebd.: 260). Desweiteren zeigt sich, dass v.a. die drei Organisationen des Flugsektors standardisierte Regulierungen als Indikator für eine relative Sicherheit vor Terrorangriffen betrachten. Wo solche Sicherheitsmaßnahmen nicht institutionalisiert sind, herrscht, so die Wahrnehmung, eine größere Gefahr. Hinsichtlich der Reaktion auf die Gefahr zeigten sich folgende Typen: Einige Organisationen bauen auf die reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (Catering-Firma, Flughafen), andere verlassen sich ausschließlich auf die Einhaltung der Gefahrenabwehr durch andere Organisationen (Fluglinie). Erstere setzen die Terrorgefahr als oberste Priorität an, letztere betrachten mögliche geschäftliche Einbußen als bedrohlicher. Wiederum andere Organisationen setzen auf die Wirkung von Regulierungen und verlassen sich auf Informationen, die sie erhalten und handeln entsprechend (Reiseunternehmen). Auch hier wird das aktive Management also aus der Hand gegeben. Und schließlich handeln v.a. die

Organisationen aus dem Unterhaltungssektor nach dem Motto ‚business as usual‘, wobei wieder mögliche finanzielle Risiken höher eingeschätzt werden als die Gefahr eines Terrorangriffs.

Als Fazit greifen Sullivan-Taylor und Wilson folgende Ergebnisse heraus: (1) alle befragten Organisationen gehen von einer möglichen rationalen Einschätzung der Terrorgefahr aus und unterschätzen den Aspekt der Unsicherheit in diesem Punkt. Eine Folge daraus ist der Rückgriff auf Regulierungen, um den Ungewissheitsfaktor in den Griff zu bekommen. (2) Außerdem ist eine Wahrnehmung kausaler Regularität zu erkennen, wo es sie gar nicht gibt. So wird das Ungewisse (man weiß nicht, wie wahrscheinlich ein Terrorangriff ist) und Unsichere (man weiß nicht, welche Art von Terror ausgeübt werden kann) durch die Brille vergangener Erfahrungen gesehen, die dann als Maßstab für den Umgang mit aktueller Unsicherheit genommen wird. Wahrnehmung und Handeln hängen zusammen (also z.B. die Reduktion von Sicherheitskontrollen im Unterhaltungscenter, weil derartige Erfahrungen noch nie gemacht wurden) – „assumed patterns and probabilities, accumulated in the past, influence current actions.“ (ebd.: 270).

Insgesamt herrscht folgendes Denken in den Organisationen vor: „assuming measurement is possible and (...) regulation will act as a kind of insurance.“ (ebd.: 270). Die hier befragten Manager rahmen tendenziell alle Risiken als ökonomisch-rational kalkulierbare Alternativen – eine Form der „traditional‘ risk analysis“ (ebd.). Und dieses Denken beeinflusst das Handeln wesentlich. So entsteht eine Schein-Sicherheit vor der möglichen Gefahr. Dies bezieht sich auf einen Aspekt, den Weick besonders an der Strategie der Risikobeherrschung kritisiert: der unflexible, konservative (vgl. ebd.: 271) Rückgriff auf Erwartungen, Wissen aus der Vergangenheit, Routinen etc. verdeckt nur das Risiko und v.a. auch einen möglichen adäquaten Umgang damit. Scheinbar irritierend ist hier, dass sich die Autoren auf Perrow als Gegenstück zum Konzept des autonomen Handelns von Weick beziehen. Nun finden sich ja bei der Analyse der Wahrnehmung von und Reaktion auf Risiko eher Merkmale des Beherrschungsparadigmas wieder. Die Ohnmacht bezieht sich hier aber auf die Autonomie der Manager selbst. Da es in der Studie um die Perspektive der Manager geht und diese durch organisationelle Rahmenbedingungen strukturiert ist, herrscht auf dieser (Mikro)Ebene eine Form der Ohnmacht.⁷

Als Schlüsselergebnis halten Sullivan-Taylor und Wilson deshalb fest: „...none of the six sample organizations could be described as high-reliability organizations in the sense outlined

⁷ Vgl. folgende Inbezugsetzung von systemischem Ohnmachtspadigma und der Perspektive der Manager selbst: „managers (...) are more reactive, or take little action, with systemic features of organization taking precedence over decisions and actions.“ (Sullivan-Taylor/Wilson 2009: 251).

by Weick and Sutcliffe. This is primarily because managers try to scale the unscalable (applying techniques of prediction and planning to unpredictable events) whilst at the same time relying on a range of institutionalized factors (such as what happened in the past driving current actions, or relying on other organizations to address risks faced by the focal organization) to inform and justify their actions in the face of high uncertainty.“ (ebd.: 272). Und sie bewerten diese systemisch-institutionalisierte Haltung als „an even more dangerous phenomenon to organizations than the threat of terrorism itself.“ (ebd.).

Graham M. Winch und Eunice Maytorena –
Optimierung von Entscheidungsprozessen

Als letztes möchte ich einen weiteren Aufsatz darstellen, der zumindest die Theorie von Weick (im Vergleich zur modernen Entscheidungstheorie) thematisiert. Winch und Maytorena fragen in ihrem Aufsatz *Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making* nach der optimalen Strategie des Entscheidens, definiert als intendierte rationale Wahl zwischen Alternativen (ebd.: 182). Die Leitfrage ihrer Studie lautet: „How good are managers at making risky decisions?“ (Winch/Maytorena 2009: 181). Es geht ihnen also zum einen um die Führungsebene in Organisationen, die Manager, und zum anderen um deren Qualität, situationsangemessene Entscheidungen zu treffen, die Unfälle vermeiden sollen – „whether decisions taken are appropriate to the circumstances of the decision context or not“ (ebd.). Wesentlich ist für sie also nicht, ob und wie entschieden wird, sondern ob gut im Sinne von richtig/situationsangemessen entschieden wird: „Our precise focus of research (...) is the making of decisions regarding which future events can be classed as risks...“ (ebd.: 182). Diese Frage war bis dato eine Forschungslücke, da sie ein methodologisches Problem mit sich bringt. Den Prozess des Entscheidens könne man zwar erforschen, nicht aber die Qualität der Entscheidung, da hierfür der Forscher das Ergebnis bereits kennen müsste, um die Angemessenheit der Risikoeinschätzung beurteilen zu können. Deshalb wurden bisher zwei Methoden gewählt – entweder die Analyse von Entscheidungsprozessen im Nachhinein einer eingetretenen Krise oder die Analyse des Entscheidungsprozesses selbst ohne eine Einschätzung über dessen Ergebnis zu geben. Die Autoren wollen beides verbinden.

Als Ausgangspunkt ihrer Studie nehmen sie die Methoden zweier Ansätze zum Entscheiden unter Risiko, die sich mit dieser Frage in den oben dargestellten zwei Versionen (ergebnisorientiert bzw. prozessorientiert) beschäftigt haben – die moderne verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und Weicks Konzept des Sensemaking. Die *behavioristische Entscheidungstheorie* geht mit Simon von einer bounded rationality aus

und fragt nach den Möglichkeiten, diese Begrenzungen aufzuheben – „Much research in the behavioral decision-making school focuses on how decision-makers can be ‚de-biased‘ in their decision-making, and which heuristics support rather than distort accurate decision-making.“ (ebd.: 185). Hierfür werden Experimente gemacht, in denen die Personen mit einer Entscheidungsaufgabe konfrontiert werden. Die Informationen werden den Probanden jeweils komplett zur Verfügung gestellt und am Ende soll eine ‚richtige‘ Lösung stehen. Problematisch an diesem Vorgehen ist für die Autoren v.a. die unnatürliche Situation: Erstens stehen in Wirklichkeit eben gerade nicht alle Informationen, die eine rationale Entscheidung ermöglichen, zur Verfügung – es werden hier also höchstens Entscheidungen unter Risiko abgefragt – und zweitens wird die Korrektheit der Entscheidung an der statistischen Wahrscheinlichkeit des Risiko bemessen, was dem realen Entscheidungsprozess in der Praxis kaum entspricht: „It can be suggested that decision-making in practice is a much more exploratory process than that simulated in most of the experiments, and that experience should increase the accuracy of decision-making.“ (ebd.: 186).

Das Konzept des *Sensemaking* unterscheidet sich von der klassischen Entscheidungstheorie im Wesentlichen durch folgende Punkte: man geht nicht von einem punktuellen und explizit-intendierten Entscheidungsbegriff aus, vielmehr findet Entscheiden als impliziter Prozess statt. In diesem Prozess findet eine Verschmelzung von Informationsverarbeitung, Bedeutungszuschreibung („Sensemaking“) und Handeln statt, wobei eine Entscheidung als klar zu definierendes Moment oft nicht einzeln herauszulösen ist. Außerdem ist Weicks Konzept ein subjektiv-interpretativer Ansatz, bei dem es kein relevantes oder irrelevantes Wissen: „...there are no independent criteria for the evaluation of the sense made, and (...) action is based more upon pragmatic interpretation of the context than optimization of the data.“ (ebd.:186). Die Methoden, um Sensemaking zu erforschen, sind zum einen retrospektive Krisenanalysen, in denen der Prozess des Sensemaking und die daraus folgenden Entscheidungen ausgewertet werden. Mit diesem Vorgehen kann man die Qualität des Entscheidungsprozesses insofern objektiv bewerten, als das Ergebnis bereits bekannt ist (vgl. Ähnlichkeit zur Experimentalanordnung in der Entscheidungstheorie). Das sehen Winch und Maytorena als klaren Vorteil dieser Forschung, denn auch sie zielen darauf ab, dass „the quality of decision-making is independently verifiable.“ (ebd.: 187). Der Nachteil aus Sicht der Autoren ist hier, dass der eigentliche Prozess, der schließlich die Krise ausgelöst hat, nicht mehr nachvollzogen werden kann, da die Wahrnehmung der Geschehnisse im Nachhinein eine andere ist. Die zweite Methode, ist eine ethnographische Prozessanalyse. Hier verfolgt man das Entscheiden in Echtzeit und in der natürlichen Situation, hat aber das Problem, die

unabhängige, objektive Einschätzung der Qualität dieser Sensemaking-Prozesse zu verlieren, auf was es den Autoren aber ja gerade ankommt.

Nach Ansicht von Winch und Maytorena sind beide Ansätze ungeeignet, ihre Forschungsfrage zu beantworten. Deshalb ziehen sie die jeweiligen Vorteile dieser beiden Ansätze heran und kombinieren sie zu einem eigenen Forschungsdesign, das Elemente der Krisen- und Prozessanalyse, sowie des klassischen Experiments enthält. Im Einzelnen gestaltet sich die Studie wie folgt:

Die Grundannahme ist, dass manche Manager korrektere Wahrnehmungen haben und bessere Entscheidungen treffen als andere – „it is clear that some managers were more accurate than others in their perceptions.“ (ebd.: 184). Worauf diese korrektere Wahrnehmung und damit auch Entscheidung basiert, soll hier erforscht werden. Um also die optimale Strategie des Entscheidens unter Risiko herauszufinden, lassen Winch und Maytorena Führungspersonen in einem Experiment eine Situation auf ihr Risikopotenzial hin einschätzen. Aufgabe war es, ein objektives Risiko auch als solches zu identifizieren. Um die Qualität dieser Risikoidentifikation zu bewerten, wurde ein Szenario gewählt, das der alltäglichen Arbeit der Probanden nahe kommt und das v.a. auch auf einem realen Geschehen basiert. Das heißt, eine tatsächliche Krisensituation wurde als Ausgangspunkt für die Konzeption des Experiments genommen, was eine objektive und unabhängige Evaluation der ‚objektiven‘ Risikoeinschätzung und der Adäquatheit der Entscheidung möglich machte (vgl. Experiment/Krisenanalyse). Für das konkrete Vorgehen haben sie auf die sog. ‚Active Information Search‘ von Huber et al. (1997), einer Methode aus der entscheidungstheoretischen Schule, zurückgegriffen: Hier werden nur minimale Informationen zur Verfügung gestellt, weitere sollen erfragt werden. Die jeweiligen Interviewer hatten dafür ein Set von Antwortkarten für Fragen erhalten, die möglicherweise gestellt werden könnten. Dazu wurden die Manager noch aufgefordert, laut zu denken, um den Denk- und Informationsverarbeitungsprozess in Echtzeit erforschen zu können (vgl. Prozessanalyse; die Autoren berufen sich hier auf Williamson et al. 2000). Damit nähert man sich zwar der natürlichen Arbeitssituation und entfernt sich eher vom reinen Experimentcharakter (vgl. Kritik an klassischer Entscheidungsforschung), aber die Analyse des Wahrnehmens und Denkens der Manager ist damit auf verbale Informationen und vorgefertigte Antworten beschränkt (siehe Kritik unten).

Für die Autoren interessant war v.a. der kognitive Prozess hin zur Einschätzung einer Situation (Sensemaking) und letztlich zu einer Entscheidung, der in der klassischen Entscheidungsforschung bisher eine black box ist. Gleichzeitig legten sie Wert auf eine

neutrale, objektive, unabhängige Evaluation der Qualität dieses Prozesses, was für sie durch den Rekurs auf eine reale Begebenheit und damit konkretes Wissen über ‚richtige‘ und ‚falsche‘ Einschätzungen gegeben war. Durch eine komplementäre Neukonfiguration der beiden Forschungsansätze strebten die Autoren also Erkenntnisse über den Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozess einerseits und über dessen *Qualität* hinsichtlich seiner Angemessenheit und Funktionalität andererseits an.

Als Analyseinstrument wurden anhand der verbalen Daten, genauer: anhand der Art, Fragen an den Experimentleiter zu stellen, sog. ‚information search maps‘ erstellt (Winch/Maytorena 2009: 189), die über die ‚cognitive maps‘, wie sie auch Weick benutzt, hinaus die Prozesshaftigkeit des Denkens erfassen – „cognitive maps are, in essence, the *output* of the sensemaking process, rather than a method for capturing the processes of sensemaking.“ (ebd.: 192). Damit sollten die „theories in use“ (ebd.: 189) der Probanden herausgefunden werden. Das Ergebnis waren zwei Typen solcher ‚information search maps‘: der lineare und der feedback-orientierte Typ. Die lineare Art der Informationssuche zeichnet sich durch „single, independent questions without follow-up“ (ebd.: 191) aus und der Feedback-Typ „asked a series of related questions in an iterative manner“ (ebd.). Zur Analyse verglichen die Forscher die Wahrnehmung/Entscheidung mit dem realen Fall: Die kognitiven Karten halten fest, ob „a plausible sense is made (...). We [i.e. die Autoren; Anm. S.S.] then evaluate the veridicality of the sense made, using the research team’s independent knowledge of the real-life case underlying the scenario.“ (ebd.: 193). Es gab ein eindeutiges Ergebnis hinsichtlich der unterschiedlichen Qualität dieser kognitiven Karten: die Korrelation der Art, Informationen zu erfragen und zu verarbeiten mit der Identifikationsrate des Risikopotenzials ergab einen positiven Zusammenhang mit den Feedback-Karten und einen negativen mit den linearen Karten. Das bedeutet, diejenigen, die komplexer gefragt haben und demnach mehr in Zusammenhängen gedacht haben, hatten mehr ‚richtige‘ Einschätzungen – „...those who used a feedback style performed better in the decision-making task (...) [and] made better sense of the scenario...“ (ebd.: 191).

Winch und Maytorena beanspruchen mit ihrer Studie, die jeweiligen blinden Flecken und Probleme der behavioristischen Entscheidungstheorie einerseits und des Sensemaking-Konzepts andererseits durch eine Kombination aufzulösen: „Our research has adopted a research methodology developed within the computational paradigm [i.e. behavioural decision-making; Anm. S.S.] to operationalize a conceptual framework within the interpretative paradigm. (...) we would argue that the two are both complementary and mutually reinforcing.“ (ebd.: 196f.). Im Grunde geht es den Autoren aber um eine

entscheidungstheoretische Vervollständigung und Verbesserung des Sensemaking-Ansatzes: „...research methodologies developed within the perspectives of the behavioural decision-making school can be used to advance research within the perspectives of the sensemaking school. (...) the sensemaking school’s reliance on inductions from single cases could learn from the more quantitative approach of the behavioural decision-making school.“ (ebd.: 197). Aus diesem Grund soll ein genauer Blick auf die Rezeption des Ansatzes von Weick geworfen werden.

Hierbei sind mehrere Dinge festzustellen. Prinzipiell findet eine verkürzte Rezeption von Weicks Ansatz statt. Da den Managern nur die Möglichkeit gegeben war, verbal Informationen zu erlangen, wurden die anderen Informationskanäle, die zu einer rationalen (im Sinn von situationsangemessenen) Risikoeinschätzung geführt hätten, systematisch ausgeblendet. Mit dem Fokus auf kognitive Verarbeitung verbaler Information einerseits, aber auch durch die im Grunde doch unnatürliche, weil experimentelle Situation andererseits, bleiben leibliches Erspüren, Bauchgefühle, sinnliche Wahrnehmung und Aufmerksamkeit im *Handlungsprozess* als wesentliche Elemente des Sensemaking unberücksichtigt. Mit diesem Forschungsdesign und dem Ziel, dadurch eine optimale Entscheidungsstrategie benennen zu können, bleiben somit elementare Aspekte des Weick-Konzeptes vernachlässigt und damit das eigentlich entscheidend Neue nicht erfasst.

Zudem kommt es Weick eben gerade nicht auf eine objektiv ‚richtige‘ Entscheidung an, sondern zunächst auf das Sensemaking als allgemeiner Prozess der Situationsdeutung und -auslegung und die dadurch gewährleistete Handlungsfähigkeit der Organisation. Für Weick ist nicht die Korrektheit der Wahrnehmung durch den Manager entscheidend für die Effektivität derselben (s.o.). Dieser für Winch und Maytoarena „somewhat nebulous process“ (ebd.: 196) des Sensemaking soll durch objektive Erkenntnisse, die in solchen Experimenten wie dem dargestellten erlangt werden, aufgehellt werden. Es geht um eine Unterscheidung in gute/richtige und schlechte/falsche kognitive Karten, die vor dem Hintergrund quasi-objektiven Wissens gefällt wird (vgl. reale Krise als Grundlage des Experiments). Rationalität wird hier wieder auf das rein Kognitive und Sachliche reduziert und die bei Weick eigentlich interessanten Erweiterung des ‚Rationalen‘ (im Sinne des Erkennens) durch das Leiblich-Sinnliche o.Ä. bleiben unbeachtet bzw. gelten als ‚nebulös‘ und insofern korrekturbedürftig.

Damit wird außerdem allein schon durch die Anordnung des Experiments das Schema ‚Denken – Entscheiden – Handeln‘ reproduziert, das Weick ja gerade überwinden will. Der erwähnte ‚exploratory process‘ (s.o.) wird hiermit auf das explorative Erlangen, aber nur

kognitive Verarbeiten von Informationen beschränkt und verliert zwangsläufig die Verwobenheit von Denken und Handeln, aber auch die vielfältigen intersubjektiven Prozesse, die zur Situationsdeutung beitragen, aus dem Blick.

Und noch ein weiterer Aspekt ist hier zu nennen: Winch und Maytorena gehen mit ihrer Fragestellung systematisch an dem vorbei, was Weick das Unerwartete nennt. Indem sie, auf quantitativen experimentellen Daten basierend, bessere von schlechteren Sensemaking-Prozesse differenzieren wollen, verdecken sie, dass gerade ein ‚Management der Unsicherheit‘ durch Experimente, in denen bestimmte Grundannahmen und -informationen vorgegeben werden, nicht analysiert werden kann. „We agree with Weick that ‚people may get better stories, but they will never get *the* story‘, but we do need to know the criteria for identifying a better story when we see one.“ (ebd.: 196). Das ist aber in Zeiten von Unsicherheit und des Unerwarteten nicht immer möglich, weil man im Vorhinein nicht wissen oder feststellen kann, was die Kriterien für die richtige und bessere Strategie sind, da man ja nicht weiß, welche Art von Informationen zur Verfügung stehen und welche Wahrnehmungsleistungen gefordert sein werden.

Außerdem beschränkt sich die Fragestellung der Autoren auf den Prozess der Risikoidentifikation. Welche Gestalt der Umgang mit einer eingetretenen Krisensituation dann optimalerweise hat, was genau ‚rationales‘ Risikomanagement sein soll, bleibt unbeantwortet. Im Grunde lassen sich aber aus dem Interesse, die richtige Strategie der Informationsverarbeitung, damit ein mögliches Erkennen der Risikopotenziale und die Gewährleistung von risikobekämpfendem ‚decision-making‘ schließen, dass diese Perspektive dem Beherrschungsparadigma nahe liegt. Ist die Situation erst einmal richtig, nämlich als aus bestimmten Gründen riskant, gedeutet und sind die entsprechenden risikoanfälligen Elemente der Situation identifiziert, dann müsste es demnach nur noch darum gehen, diese zu beseitigen und das Risiko damit zu beherrschen. Gänzlich unthematized bleibt aber das Konzept der Achtsamkeit, das gerade durch Flexibilität und Improvisation, sowie variable Expertenrollen mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen (die sich eben gerade nicht nur auf die Managementebene beschränken) einen *neuen* Umgang mit Krisen propagiert. Das situative Management von Unsicherheit, also der Umgang mit dem Unerwarteten in der bereits eingetretenen Krisensituation, spielt in der Studie keine Rolle, stellt aber den für unsere Fragestellung entscheidenden Aspekt dieses Konzepts dar.

Im Großen und Ganzen geht es den Autoren um eine Möglichkeit der Optimierung der Einschätzung/Beurteilung von Risiken und Ungewissheit im Vorhinein, also um eine

Antizipation möglicher Schäden, und nicht um die Frage nach einem produktiven Umgang mit Unsicherheit in der konkreten Situation.

5.3. Zwischenfazit: Zwei Ansätze zum situativen Management von Risiko und Ungewissheit

Die in diesem Kapitel vorgestellten Ansätze, die in drei Beiträgen in der Sonderausgabe thematisiert werden, stehen sich in ihren Grundannahmen gegenüber. Perrow, der von einer systemtheoretischen Perspektive auf das ‚Management von Ungewissheit‘ blickt, setzt auch dort die Ursache von Risiken an. Durch systemimmanente Eigenschaften wie hohe Komplexität und Interaktivität potenzieren sich selbst kleine Fehler zu großen Unfällen. Perrow vertritt – ausgehend vom modernen Beherrschungsparadigma der strategisch-rationalen Kontrolle und Vermeidung von Fehlern – im Grunde eine pessimistische Haltung gegenüber einer erfolgreichen Beherrschung solcher im modernen, hochtechnologisierten System angelegten Krisenanfälligkeit. Vielmehr lassen sich sowohl die Subjekte als auch komplexen Strukturen selbst als ohnmächtig bezeichnen. Veränderung müsste von außen kommen, indem technisierte Systeme von Grund auf anders designed werden. So lautet auch der von *Nancy Leveson et al.* vorgeschlagene Lösungsansatz. Mit Perrow stimmen die Autoren in der systemtheoretischen Perspektive überein, d.h. sie sehen die Notwendigkeit, primär an den Strukturen anzusetzen und sehen hier auch durchaus eine optimistische Möglichkeit, das hohe Risikopotenzial in Organisationen zu verringern. Dieser Ansatz geht deshalb eher in Richtung des Beherrschungsparadigmas, da unterstellt wird, durch ein entsprechendes Systemdesign könnten Risiken wenn nicht verhindert, so doch zumindest wesentlich minimiert werden. Wie mit Unsicherheit im Sinne eines eben nicht im Vorhinein abzuschätzenden Zwischenfalles o.Ä. umzugehen ist, wird hier, wie auch in anderen Beherrschungsperspektiven, nicht thematisiert. Dass Organisationen, die explizit einer solchen unberechenbaren Ungewissheit ausgesetzt sind, nämlich der Terrorgefahr, auch eher auf die Beherrschung setzen, die dieser eigentlich nicht angemessen sein kann, haben *Bridgette Sullivan-Taylor und David C. Wilson* in ihrer Studie über sechs Organisationen aus dem Freizeit- und Reisesektor aufgezeigt. Hier herrscht weiterhin ein institutionell geprägtes Sicherheitsdenken und damit auch -handeln vor.

Das Konzept des Sensemaking bzw. – konkret auf das ‚Management von Ungewissheit‘ bezogen – der Achtsamkeit von Weick stellt den Gegenpol zu Perrows Ansatz dar. Nach Weick zeichnen sich sog. hoch verlässliche Organisationen (HRO) wegen ihrer empirisch belegbaren geringen Unfallquote trotz hoher Fehleranfälligkeit als Vorbild für andere Organisationen aus, die ebenso wie die HROs mit Ungewissheit und Unsicherheit konfrontiert

sind. Deren ‚Rezept‘ ist eine bestimmte Haltung, die Weick als Achtsamkeit oder Aufmerksamkeit bezeichnet. Diese wirkt zum einen in gewisser Weise risikoantizipierend, da durch entsprechenden Fokus auf Unstimmigkeiten und Unvorhergesehenes, diese schnell behoben und Fehler daran gehindert werden, sich zu Krisen auszuweiten. Auch der situative Umgang von doch einmal eingetretenem Unerwartetem funktioniert anders als in anderen Organisationen. Nicht das Verfolgen standardisierter Pläne oder der Rückgriff auf alt bewährte Routinen gelten hier als adäquate Bewältigungsstrategie, sondern das flexible und kreativ-improvisatorische Einlassen auf die Krise. Somit findet man in solchen Organisationen weder ein ohnmächtiges Ausgeliefertsein noch den Versuch einer präventiven Beherrschung von Risiken, sondern einen produktiven Umgang mit dem Unerwarteten. Das Management von Unsicherheit als alltägliche Herausforderung jeder Organisation kann demnach in diesem Ansatz systematisch beleuchtet und analysiert werden, es stellt sogar gleichsam dessen Herzstück dar. Interessant ist die Rezeption von Weicks Konzept in den Aufsätzen von *Leveson et al.* zum einen und von *Graham M. Winch und Eunice Maytorena* zum anderen. Aus Systemperspektive wird der Ansatz von Weick skeptisch gesehen, da die Begegnung mit der Krise auf der Praxisebene, wie Weick es ja vorschlägt, der Komplexität des Systems, das als Ganzes in das Krisenmanagement einbezogen werden müsse, nicht angemessen scheint. Propagiert wird ein top-down Ansatz, der die Lösung für die Risikoanfälligkeit des Systems auch auf der Systemebene verortet (s.o.). Auch Winch und Maytorena sehen Weicks subjektorientierten Ansatz eher kritisch. Um die optimale Strategie der Risikoidentifikation zu erhalten, schlagen die Autoren vor, das ‚Nebulöse‘ des Sensemaking-Prozesses durch Aspekte aus der behavioristischen Entscheidungstheorie aufzuhellen. Es geht ihnen um die Bestimmung einer für das Erkennen von Risiken am besten geeigneten Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsweise. Im Grunde nähern sich die Autoren im Ergebnis an die achtsame Haltung von Weick an (vgl. feedback-orientierter Typ als beste Strategie), kritisieren aber in ihrer Rezeption genau das, was Weick eigentlich auszeichnet. Große Teile des scheinbar Nebulösen oder auch Subjektiven im Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozess können in dieser Form der Forschung nicht erkannt und entsprechend gewürdigt werden. Das ‚Erspüren‘ der Situation oder die Verwobenheit von Denken und Handeln werden hier nicht erfasst und so kann Achtsamkeit in seinen verschiedenen Facetten nicht in seiner Qualität für Risikomanagement adäquat beurteilt werden. Die Autoren reproduzieren somit gerade das, was Weick zu überwinden fordert, nämlich die Reduktion auf das Sachlich-Kognitive im Prozess des Risikoerkennens.

Zusatz: Ein ästhetisch-praktischer Blick auf Risikomanagement

Soweit die Darstellung der in der Sonderausgabe der Zeitschrift *Organization Studies* rezipierten Theorien zum Thema ‚Management der Ungewissheit‘. In einem kleinen Exkurs möchte ich noch auf einen weiteren Ansatz eingehen, der in dem eingangs referierten Buch von Deborah Lupton (1999a) als mikroperspektivische Ergänzung zu den ‚postmodernen‘ Ansätzen, insbesondere der Risikogesellschaft von Beck, ausgeführt wird. Dies ist insofern für die Fragestellung dieser Expertise interessant, da hier die praktisch-ästhetische Dimension von Risikowahrnehmung und -management aufgezeigt wird, die in den Einleitungsaufsätzen von Gephart et al. und Miller ausgespart wird, obwohl sie sich jeweils explizit auf Lupton beziehen. Da auch die nicht herangezogenen Perspektiven etwas über die aktuellen theoretischen und empirischen Reflexionen zum Thema ‚Management der Ungewissheit‘ aussagen, soll der ästhetisch-hermeneutische Ansatz kurz skizziert werden

Lupton bezieht sich in ihrem Kapitel *Risk and subjectivity* im Wesentlichen auf Scott Lash und seinen Aufsatz *Reflexive Modernization: The Aesthetic Dimension* (1993). Lash kritisiert hier die kognitivistisch verkürzte Verwendung des Reflexionsbegriffs bei Beck. Dieser beschränke sich auf die rationalen Aspekte des bewussten Reflektierens über die möglichen Gefahren durch Nebenfolgen und den Umgang mit diesen, aber „reflexivity must also importantly be aesthetic.“ (Lash 1993: 2). Nach Lash ist gerade in der individualisierten Moderne, wo selbstverantwortliche Entscheidungen des Einzelnen immer wichtiger und stärker gefordert werden, der theoretische und praktische Rekurs auf nicht-rationale Heuristiken bedeutsam. Das betrifft nicht zuletzt auch die Wahrnehmung von und den Umgang mit Risiken. Ästhetische Reflexivität meint dabei eine Art der hermeneutischen Selbstpositionierung zur und Verarbeitung der Umwelt. Damit sind v.a. habituelles Verhalten, intuitive Reaktionen, Vorannahmen und Erwartungen gemeint, die, auf präreflexiver Ebene wirksam, dem rationalen Kalkulieren und kognitiv-bewussten Reflektieren gegenüber stehen. „Aesthetic or hermeneutic reflexivity is embodied in such aspects of life as taste and style, sense of time and space (...). It is rooted in background assumptions and unarticulated practices and in intuition, feeling, emotion and the spiritual. (...) It is a product of an individual’s embodied ‚being-in-the-world‘...“ (Lupton 1999a: 118). Und diese Art des Wahrnehmens und Handelns geht als körperliche dem Geistigen in gewisser Weise voraus: „...the classifications as aesthetic ‚ways of seeing‘ are constitutive of the life-world for individuals *prior to, and as a condition for*, moral and cognitive judgements. (...) It assumes not so much a theoretical and cognitive subject but a ‚sens pratique‘ which is operative in the life-world“ (Lash 1993: 10; Herv. S.S.). Hier wird der Bezug zu Bourdieus Habituskonzept

deutlich: auch hier werden Dispositionen und habituelle Verhaltensweisen als vorbewusste Regulatoren des alltäglichen Wahrnehmens und (Inter)Agierens verstanden.

Lupton und Lash legen den Fokus auf die Perspektive des Alltagsmenschen und wie er Risiken und Ungewissheit wahrnimmt und darauf reagiert. Aber auch auf die Frage nach organisationellem Risikomanagement ist dieser Ansatz des Ästhetisch-Praktischen durchaus anwendbar. Vor allem die Reaktionen auf die neue Ungewissheit finden nicht zwangsläufig als rationale Kalkulationen auf kognitiver Ebene statt: „People may respond habitually to risk, which means that they do not consciously weigh up risks and benefits but rather include risk-avoidance as part of habits of their everyday lives.“ (Lupton 1999a: 122). Damit wird eine Differenzierung in rationale Beherrschung einerseits und praktische Bewältigung andererseits ausgedrückt: „A distinction may be made between reflexive actions versus conventional or habitual conduct, which does not require conscious problematization. (...) Risk-related practices, therefore, may include both activities that may need high levels of problematization, the seeking out of advice or self-interrogation (should I do this or not?) but also those practices (perhaps better entitled ‚habits‘) that do not involve such deliberation, but rather are experienced as ‚second nature‘ in us.“ (ebd.: 120). Das trifft auch auf Organisationen zu. So kann die Anwendung von Routinen als habitualisierte Form des Umgangs mit Risiko hiermit erklärt werden, aber auch die instinktive Reaktion auf eine Störung, die Unfälle im Vorhinein vermeiden kann. Im Endeffekt muss von einem Sowohl-als-auch ausgegangen werden, d.h. Risiken werden zum einen durch rationale Kalkulation (vermeintlich) beherrschbar gemacht, zum anderen aber auch, gerade angesichts der Grenzen des Rational-Reflexiven, durch die Anwendung habitueller Dispositionen bewältigt. Fraglich ist dabei die Angemessenheit dieser Strategie angesicht der sowohl Ungewissheit als auch Unsicherheit gerade auszeichnenden Kontingenz des neuen ‚Risikos‘. Hierauf weist besonders Weick hin, wenn er Routinen und automatisierte Abläufe als weitere Gefahr für einen erfolgreichen Umgang mit dem Unerwarteten sieht.

Bei dieser kurzen Darstellung will ich es belassen und darauf hinweisen, dass in den von mir bearbeiteten Aufsätzen diese Perspektive keine weitere, über die Hinweise bei Weick hinausgehende Rolle spielt. Und im Konzept der Achtsamkeit werden Intuition und leibliches (und damit in gewisser Weise auch ästhetisches) Erkennen zwar auch als Medium der situativen Bewältigung betont, habituelle Routinen aber als traditionelle Strategie des Umgangs mit dem Unvorhergesehenen eher problematisiert, anstatt als neuer Ansatz für ein erfolgreiches Risikomanagement diskutiert.

Bezüglich der praktisch-hermeneutischen Dimension des Risikohandelns will ich der Vollständigkeit halber auch noch auf die Verweise in Millers Beitrag hinweisen, die in eine ähnliche Richtung gehen. In seiner Gegenüberstellung von modernen und postmodernen Grundannahmen zum Thema Risiko stellt er unter anderem die empirische Berücksichtigung von Praxis und Praktiken als Merkmal postmoderner Organisationsforschung dar. Damit wird eine Erweiterung des Forschungsfeldes dahingehend vorgenommen, dass eben nicht nur Kognition, sondern auch Handlungen als zentrale Elemente organisationeller Prozesse erkannt werden – „Organizational participants engage in actions that are not reducible to cognitive processes and decisions.“ (Miller 2009: 170). Strategien werden unter dieser Perspektive als (soziale) Praxis gesehen. Miller knüpft hier an die Diskussion um den ‚practice turn‘ in der Organisationsforschung an (vgl. Whittington 1996; Johnson et al. 2003). „Whereas a modernist approach to risk focuses on cognitive processes and decision making, a practice perspective includes within its purview a broad array of actions.“ (Miller 2009: 171). Eine zentrale Frage in diesem Feld ist das Verhältnis von Praktiken, Praxis und Struktur (vgl. Bourdieu 1987; Giddens 1997; Whittington 2006). Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem impliziten und expliziten know-how von Managern. Whittington bringt es auf den Punkt: „Thus the practice perspective is concerned with managerial activity, how managers ‚do strategy‘. There are inspirational parts to doing strategy – the getting of ideas, the spotting of opportunities, the grasping of situations. But there is also the perspiration – the routines of budgetting and planning as they unwind over the year, the sitting in expenditure and strategy committees, the writing of formal documents, the making of presentations. Practice is concerned with the work of strategizing – all the meeting, the talking, the form-filling and the number-crunching by which strategy actually gets formulated and implemented. Getting things done involves the nitty-gritty, often tiresome and repetitive routines of strategy.“ (Whittington 1996: 732). Mit dieser Perspektive wird zum einen die Frage nach dem Umgang mit Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit nicht explizit berührt, eher geht es um eine allgemeine ‚Entdeckung‘ des Praktischen im Organisationsalltag und zum anderen würde, läge man die Frage nach dem Umgang mit Risiko an diese Theorieperspektive an, das, was im Aktionsfeld ‚Management der Ungewissheit‘ mit produktiver Bewältigung in der Praxis (z.B. durch subjektivierendes Arbeitshandeln) gemeint ist, gerade *nicht* erfasst. Zudem findet diese Perspektive, wie erwähnt, in den anderen Studien und Aufsätzen keine weitere Beachtung, weshalb sie in dieser Expertise auch nicht eingehender rezipiert wird.

Abschließendes Fazit

Zum Schluß soll noch einmal explizit auf das Thema dieser Expertise eingegangen werden. Im Wesentlichen war das Ziel, die derzeit international diskutierten Ansätze zum Thema Organisation und Risiko zu beleuchten und deren Rezeption in der Sonderausgabe ‚Organizations and Risk in Late Modernity‘ der Zeitschrift *Organizations Studies* (30/2&3) vorzustellen.

Grundsätzlich gehen die Autoren alle von einem spät- bzw. reflexiv modernen Risikobegriff aus. Ausgangspunkt aller Fragestellungen ist die neue Qualität von Risiken, die sich aus deren zunehmender Unkalkulierbarkeit ergibt. Risiko ist damit im Grunde immer schon Ungewissheit und als solche eine alltägliche Herausforderung für Organisationen unterschiedlicher Art. Das Nichtwissen um die Folgen des organisationellen Handelns und Entscheidens gelten als zentrale Merkmale von Organisationen in der gegenwärtigen Risikogesellschaft. Die Diagnose einer neuen Anforderung an ein ‚Management der Ungewissheit‘ teilen die Autoren und berufen sich hierfür explizit auf Beck. Bei der Frage nach der konkreten Ausgestaltung dieses Managements, also dem Umgang mit dieser Herausforderung aus Organisationsperspektive gibt es dann verschiedene Antworten.

Für eine Systematisierung lege ich wieder den Paradigmen-Rahmen zugrunde, der in die drei Säulen Beherrschung, Ohnmacht und Bewältigung differenziert wird: Die erstmoderne Alternative zwischen Beseitigung durch Beherrschung einerseits und Ohnmacht andererseits wird im Aktionsfeld ‚Management der Ungewissheit‘ durch die produktive Bewältigung von Ungewissheit bzw. Unsicherheit ergänzt. Das Neue hierbei ist die Anerkennung von Unwägbarkeiten, deren Zulassen und produktive Nutzung, um organisationelle Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Diese drei Umgangstypen mit Ungewissheit finden sich in der Sonderausgabe wie folgt wieder:

Ohnmacht als der strukturellen Eigendynamik fatalistisches Ausgeliefertsein wird abgelehnt. Leveson et al. gehen zwar auch von einer systemtheoretischen Perspektive auf Organisationen und deren Konfrontation mit Risiko und Ungewissheit aus, plädieren aber für eine Lösung im Sinne der Logik des Beherrschungsparadigmas. Durch Veränderungen im System selbst scheint aus dieser Perspektive eine Antizipation und damit Beherrschung möglicher Gefahren am ehesten gewährleistet zu sein.

Mögliche Wege der *Bewältigung* von Ungewissheit werden mit dem Konzept des Sensemaking und der Achtsamkeit von Weick thematisiert. Hier wird aus der Mikroperspektive auf die Methoden des situativen Managements von Ungewissheit und – als

potenzierte Form des Nichtwissens – von Unsicherheit innerhalb von Organisationen geblickt, sowohl als Strategie der Antizipation größerer Unfälle durch eine Sensibilität für Fehler und Unstimmigkeit als auch als Vorgehen im konkreten Krisenfall, das sich durch Improvisation und Flexibilität in mehrfacher Hinsicht auszeichnet. Der Ansatz von Weick als Vertreter des Bewältigungsparadigmas wird in den Aufsätzen aber auch kritisch betrachtet. So wird von Leveson et al. gerade die kurzsichtige Mikro- bzw. Subjektorientierung als für systemübergreifende Krisenfälle ungeeignet betrachtet. Aus entscheidungstheoretischer Perspektive wiederum erscheint hier alles Subjektive und nicht konkret Fassbare als nebulös und als solches durch objektive Erkenntnisse zu ergänzen (Winch/Maytorena). Weicks Ansatz wird zwar als Referenzfolie durchaus rezipiert, die situative Bewältigung von Unsicherheit wird jedoch in keinem der Aufsätze systematisch thematisiert. Vielmehr wird Weicks Ansatz nicht als eine Alternative, sondern eher im Rahmen des Beherrschungsparadigmas wahrgenommen und damit das eigentlich Neue verkannt.

So wird denn auch das *Beherrschungsparadigma* am deutlichsten vertreten. In den konzeptuellen Beiträgen zum situativen Umgang mit Ungewissheit (Leveson et al.; Winch/Maytorena) zeigt sich die Vermeidung oder Minimierung von Risiken als zentrales Thema. Sowohl aus der Systemperspektive (Leveson et al.) als auch aus der subjektzentrierten Mikroperspektive (Winch/Maytorena) geht es um die Frage, welche Möglichkeiten es gibt, um Ungewissheit in Organisationen im Vorhinein zu reduzieren. Die Antwort lautet typischerweise deren weitgehende Beseitigung durch bessere Planung und strategischeres Vorgehen. So ist zumindest in diesen beiden Aufsätzen im Grunde kein Paradigmenwechsel festzustellen.

Es finden sich aber noch weitere Perspektiven auf das ‚Management der Ungewissheit‘, die in diesem Forschungsfeld (meines Wissens) bisher nicht berücksichtigt wurden. So wird in den Aufsätzen von Topal und Malenfant, die sich auf die Ausführungen von Beck beziehen, eine andere Problemstellung bzw. ein anderes Interesse beleuchtet. Der hier zugrunde liegende Ansatz der Risikogesellschaft unterscheidet sich in einigen Aspekten von den sog. situativen Ansätzen. So untersucht Beck ganz andere Zeit- und Raumhorizonte bei der Frage des Umgangs mit den neuen Risiken einer hochtechnisierten Gesellschaft. Es geht zum einen um Zukunftsfolgen auf globaler Ebene, die auf organisationelle Entscheidungen in der Gegenwart zurückzuführen sind, zum anderen um mögliche Schäden aktueller Entscheidungen für den Einzelnen, deren genaue Form und Eintrittswahrscheinlichkeit nicht bekannt sind. Auf die Frage nach dem Umgang mit dieser Situation einer handlungskonstitutiven Unsicherheit gibt Beck zwei Antworten: aus der Makroperspektive plädiert er für die Politisierung von Risiken

als basisdemokratische und deshalb einzig legitime Strategie des Entscheidens über mögliche kollektive (Neben)Folgen (*Politisierungs-* oder *Verhandlungsparadigma*). Auf der institutionell-organisatorischen Mesebene identifiziert Beck den Prozess der ‚institutionalisierten Individualisierung‘, also einer Verantwortungsübertragung an den möglicherweise Betroffenen selbst, so dass Entscheider und potenziell Geschädigter in einer Person zusammen fallen (*Individualisierungs-* oder *Subjektivierungsparadigma*). Die Position der Organisation ist in beiden Fällen abgeschwächt im Vergleich zur ersten Moderne, in der noch relativ autonome Entscheidungen getroffen werden konnten. Müssen im Falle der subpolitischen Aushandlung von Entscheidungen die Interessen, Werte, Befürchtungen etc. von Laien/Betroffenen/Politischen Interessenvertretungen/Bürgerbewegungen o.Ä. zumindest mit berücksichtigt werden, so fällt durch die Individualisierung der Entscheidung die Organisation als aktive Instanz des Entscheidens (vermeintlich) weg und an ihre Stelle tritt der autonome, selbst-reflexive Akteur. Die Organisation wirkt hier weiterhin durch mehr oder weniger subtile Zwänge als Entscheidungsgestalterin, gibt die Verantwortung und offizielle Zuständigkeit für diese und deren Folgen aber an den Einzelnen ab. In beiden Fällen geht es um eine Institutionalisierung alternativer Expertensysteme – durch die Ergänzung durch nichtwissenschaftliche Laien einerseits und die Adressierung des Einzelnen als Experte in eigener Sache andererseits. Mit dieser Beckschen Perspektive ergibt sich ein systematisch anderer Blick auf das ‚Management der Ungewissheit‘. Nicht der situative Umgang, sondern Langzeitfolgen und auch nicht die Bewältigung von Unsicherheit, sondern die Abwägung von Erwartungen und Einschätzungen wird hier erfasst (vgl. Bedeutung des Entscheidungsbegriffs).

Diese beiden Paradigmen tragen in qualitativ anderer Weise den neuen Formen des Entscheidens Rechnung. Nicht die Beseitigung von Risiko und Ungewissheit durch intraorganisatorische Prozesse gilt als Ziel, sondern die Gewährleistung der Handlungsfähigkeit von Organisationen. Das moderne ‚Beherrschungsphantasma‘ im Sinne einer strategisch-planerischen Kalkulation von Risiken wird deutlich in Frage gestellt. In der empirischen Analyse wird das jedoch ambivalent gesehen. Hier zeigt sich v.a. am Beispiel des Politisierungsprozesses eine enge Verbindung zur klassischen Beherrschung: Im Grunde politische Entscheidungen werden durch den Rekurs auf die erstmoderne Basisinstitution Wissenschaft versachlicht, die wissenschaftlich-rationale Begründungslogik bleibt die gleiche, nur die Form muss sich den neuen Bedingungen anpassen und erhält den Anschein eines demokratischen, partizipativ-politischen Diskurses (Topal).

Resümierend ist festzuhalten, dass in den Beiträgen keine wesentlich neuen Ansätze zum Paradigma der *Bewältigung* zu finden sind, der Ansatz von Weick als dessen typischer Vertreter sogar eher skeptisch betrachtet wird. Die Tendenz geht deutlich hin zur Kontinuierung des *Beherrschung*paradigmas und zu Fragen nach dessen Optimierung. Der zunehmend relevante Aspekt der totalen Unsicherheit bzgl. möglicher Effekte von und auf organisationelle Prozesse kann damit jedoch nicht systematisch berücksichtigt werden. Als Neuerung im Rahmen des Aktionsfeldes ‚Management der Ungewissheit‘, sofern diese Perspektive überhaupt aufgenommen werden soll, können die Analysen auf der Basis der Theorie der Risikogesellschaft bezeichnet werden. Im Großen und Ganzen bietet die Becksche Perspektive insofern eine Alternative zur Beherrschung und einen Beitrag zur Bewältigung von Ungewissheit, da es zwar auch (v.a. bei Beck selbst), aber nicht zwangsläufig um die Beseitigung, sondern vielmehr um den produktiven Umgang mit möglichen Entscheidungsfolgen geht. Angesichts der Unhintergebarkeit unbekannter und nichtintendierter Nebenfolgen hochtechnologischer Prozesse gilt es, die Entscheidungen und Verantwortungen zu *verhandeln* (wenn es um kollektive Betroffenheit geht) oder aber zu *individualisieren* (wenn es um mögliche Schäden von Einzelpersonen geht). In jedem Fall ist es das Ziel der Organisation, handlungsfähig zu bleiben und insofern die reflexiv moderne Unsicherheit zu bewältigen. Der Umgang mit situativer Unsicherheit wird damit jedoch auch nicht erfasst.

Die wesentliche Erkenntnis für die deutsche Diskussion besteht damit zum einen in der defizitären Rezeption bzw. Ausarbeitung unterschiedlicher Ansätze in Richtung eines neuen Bewältigungsparadigmas, verstanden als produktiver, innovativer Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit, das als Alternative oder genauer: Ergänzung zur klassischen Strategie der Beherrschung im Sinne eines ‚Sowohl-als-auch‘ von rationaler Planung und Kontrolle einerseits und flexiblem Situationsmanagement andererseits angestrebt wird. Und zum anderen zeigt sich im internationalen Diskurs eine ganz grundsätzliche Zweiteilung der Fragestellung und Perspektive auf das Thema ‚Organisation und Risiko‘. So konnten die Beiträge hinsichtlich der jeweils vorliegenden Problemstellung typischerweise in eine Perspektive des situativen Umgangs mit Ungewissheit und/oder Unsicherheit und in eine Perspektive des Umgangs mit künftigen Risiken und Ungewissheiten aufgrund aktueller Entscheidungen eingeteilt werden. Hiermit sind im internationalen Diskurs zwei grundverschiedene Sichtweisen auf Risiken und die mögliche, nötige oder vorzufindende organisationelle Reaktion darauf vertreten.

Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Beck, Ulrich (2007): Weltrisikogesellschaft, Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1993): »Nicht Autonomie, sondern Bastelbiographie. Anmerkungen zur Individualisierungsdiskussion am Beispiel des Aufsatzes von Günter Burkart«. In: Zeitschrift für Soziologie, 22/3, S.178-187.
- Beck, Ulrich/Holzer, Boris (2007): »Organizations in World Risk Society«. In: Christine M. Pearson/Christophe Roux-Dufort/Judith A. Clair (Hg.), International Handbook of Organizational Crisis Management, Los Angeles: Sage Publications, S.3-24.
- Bourdieu, Pierre (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Dean, Mitchell (1998): »Risk, Calculable and Incalculable«. In: Soziale Welt, 49/1, S.25-42.
1. Douglas, Mary (1985): Risk acceptability according to the social sciences, New York: Russell Sage Foundation.
 2. Douglas, Mary (1992): Risk and blame: Essays in cultural theory, London: Routledge Verlag.
- Gephart, Robert P. (2007): »Crisis Sensemaking and the Public Inquiry«. In: Christine M. Pearson/Christophe Roux-Dufort/Judith A. Clair (Hg.), International Handbook of Organizational Crisis Management, Los Angeles: Sage Publications, S.123-160.
3. Gephart, Robert P./Van Maanen, John/Oberlechner, Thomas (2009): »Organizations and Risk in Late Modernity«. In: Organization Studies, 30/2&3, S.141-155.
 4. Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/M.: Campus Verlag.
 5. Huber, Oswald/Wilder, Roman/Huber, Odilo W. (1997): »Active information search and complete information presentation in naturalistic risky decision tasks«. In: Acta Psychologica, 95, S.15-29.
 6. Hutter, Bridget/Power, Michael (2005): »Organizational encounters with risk: an introduction«. In: Dies. (Hg.), Organizational Encounters with Risk, Cambridge: Cambridge University Press, S.1-32.
 7. Johnson, Gerry/Melin, Leif/Whittington, Richard (2003): »Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View«. In: Journal of Management Studies, 40/1, S.3-22.
- Lash, Scott (1993): »Reflexive Modernization: The Aesthetic Dimension«. In: Theory, Culture and Society, 10/1, S.1-23.

8. Leveson, Nancy/Dulac, Nicolas/Marais, Karen/Carroll, John (2009): »Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.227-249.
- Lupton, Deborah (1999a): *Risk*, London: Routledge Verlag.
9. Lupton, Deborah (1999b): »Introduction: risk and sociocultural theory«. In: Dies. (Hg.), *Risk and sociocultural theory: new directions and perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, S.1-11.
10. Malenfant, Romaine (2009): »Risk, Control and Gender: Reconciling Production and Reproduction in the Risk Society«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.205-226.
11. Miller, Kent D. (2009): »Organizational Risk after Modernism«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.157-180.
- Nassehi, Armin (1997): »Risikogesellschaft«. In: Georg Kneer et al. (Hg.), *Soziologische Gesellschaftsbegriffe*, München: Fink Verlag, S.252-279.
- Neumer, Judith (2009): *Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Ohnmacht und Beherrschung*, unveröfftl. Manuskript.
12. Perrow, Charles (1992): *Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik*, Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Perrow, Charles (1994): »Accidents in High-Risk Systems«. In: *Technology Studies*, 1/1, S.1-20.
13. Simon, Herbert A. (1982a): »Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science«. In: H. A. Simon (Hg.), *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations*, Bd. 2, Cambridge: MIT Press, S.287-317.
14. Simon, Herbert A. (1982b): »Theories of Bounded Rationality«. In: H. A. Simon (Hg.), *Models of bounded rationality. Behavioral economics and business organizations*, Bd. 2, Cambridge: MIT Press, S.408-423.
15. Sullivan-Taylor, Bridgette/Wilson, David C. (2009): »Managing the Threat of Terrorism in British Travel and Leisure Organizations«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.251-276.
16. Topal, Cagri (2009): »The Constuction of General Public Interest: Risk. Legitimacy, and Power in a Public Hearing«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.277-300.
17. Weick, Karl E. (1990): »The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster«. In: *Journal of Management*, 16/3, S.571-593.

18. Weick, Karl E. (1993): »The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster«. In: *Administrative Science Quarterly*, 38/4, S.628-652.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M./Obstfeld, David (2005): »Organizing and the Process of Sensemaking«. In: *Organization Science*, 16/4, S.409-421.
- Whittington, Richard (1996): »Strategy as Practice«. In: *Long Range Planning*, 29/5, S.731-735.
19. Whittington, Richard (2006): »Completing the Practice Turn in Strategy Research«. In: *Organization Studies*, 27/5, S.613-634.
- Williamson, Janis/Ranyard, Rob/Cuthbert, Lisa (2000): »A conversation-based process tracing method for use with naturalistic decisions: an evaluation study«. In: *British Journal of Psychology*, 91, S.203-221.
20. Winch, Graham/Maytorena, Eunice (2009): »Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making«. In: *Organization Studies*, 30/2&3, S.181-203.