



Heft 7

Systemische Risiken Revue für postheroisches Management

# REVUE

für postheroisches management



9 783896 707604

**Systemische Risiken**

Heft 7 ISBN 978-3-89670-760-4, € 25,-

- 3 Editorial von Bernhard Krusche und Torsten Groth
- 8 Werner Munter im Interview  
**Vom Wert des differenzierten Beurteilens und schablonenartigen Entscheidens**
- 14 Charles Perrow  
**Disasters Evermore? Reducing our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters**
- 26 Featured Artist  
**Dörte Baecker**  
Dörte Baecker im Interview
- 30 Dirk Baecker  
**Wie in einer Krise die Gesellschaft funktioniert**
- 44 Didier Sornette  
**Risk Management and Governance Lessons and Prospects From the 2007-20xx Crisis**
- 54 Fritz Stahel  
**Kleine statt große Blasen platzen lassen**
- 60 Chris Steele-Perkins  
**Mount Fuji**
- 62 Marlis Wallek im Interview  
**No risk, much fun? Zur Frage des Risikomanagements in Telekommunikationsunternehmen**
- 66 Günther Ortmann  
**Die (Ohn-)Macht der Moral und das Driften der Systeme: Der Fall der Finanzkrise**
- 74 Armin Golz im Interview  
**Langfristige Unternehmenspolitik bedeutet vernünftiges Risikomanagement**
- 80 Helmut Willke  
**Systemische Risiken und cooler Kapitalismus**
- 88 Rudolf Wimmer  
**Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung**
- 104 **Management für Fortgeschrittene**  
Auf nach China von Dirk Baecker
- 108 **Wozu Wirtschaft?**  
Systemrisiko Vertrauen von Birger P. Priddat
- 112 **Hollywood**  
Lohn der Angst von Fritz B. Simon
- 116 Athanasios Karafillidis  
**Risiken, ihre Organisation und die Technik ihrer Vermeidung**
- 121 Überblick, Bestellservice, Impressum
- 122 Ausblick



**Athanasios Karafilidis** studierte Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Soziologie der Organisation an der Universität Wuppertal und war anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Witten/Herdecke. In seiner Dissertation hat er an der Entwicklung einer soziologischen Formtheorie gearbeitet. Momentan lehrt und forscht er zu Netzwerken, Organisationen, Management, Grenzen, System- und Formtheorie am Institut für Soziologie der RWTH Aachen. Der Autor veröffentlichte zuletzt: »Soziale Formen. Fortführung eines soziologischen Programms« (Bielefeld: transcript).

## Athanasios Karafilidis Risiken, ihre Organisation und die Technik ihrer Vermeidung

### Stuttgart

War die Entscheidung für das Großprojekt »Stuttgart 21« riskant? Natürlich war sie riskant. Zumindest lässt sich kaum leugnen, dass es mittlerweile zahlreiche Beobachter gibt, die es so sehen – und nur das kann bei der Einschätzung, ob etwas riskant ist oder nicht, maßgebend sein. Dass man ein Risiko eingegangen ist, scheint nun offensichtlich, denn man hatte den Kostenaufwand falsch eingeschätzt, das Vertrauen in politische Entscheidungsverfahren überschätzt und das Engagement und Mobilisierungspotenzial der »bürgerlichen Mitte« unterschätzt. Nun beklagt man von allen Seiten die Schäden, die vor allem als zukünftig zu erwartende Verluste markiert werden, aber schon jetzt Konsequenzen zeitigen, obwohl über ihr Eintreten keinerlei Sicherheit bestehen kann: Man rechnet mit Verlust von Wählerstimmen, mit Imageverlust, mit einem Verlust von Standortattraktivität, mit Gewinnverlust oder Vertrauensverlust. Aber natürlich sollte man dabei nicht außer Acht lassen, dass andere Beobachter gerade deshalb auch Gewinne wittern können. Mit eigenen wie fremden Risiken lässt sich spekulieren, man kann Wetten auf sie abschließen, wie sich an der Finanzwelt und ihren Produkten besonders gut studieren lässt (vgl. Esposito 2010).

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass man immer wieder, sei es explizit oder nur implizit, hört, dass man all das hätte wissen können. Das ist alles andere als ein bloßer Hinweis darauf, dass jedes Handeln auch nicht-intendierte und nicht-antizipierte Folgen haben kann. Vielmehr verweist diese semantische Formel gleichsam auf eine bestimmte Form der Beobachtung von Entscheidungen, die entsprechende Auseinandersetzungen (und mithin sogar Konflikte) befeuern kann, wenn auch nicht: muss. »Man hätte es wissen können« ist ein wesentliches Element der Kommunikation über Risiken, das im Prinzip jede ex post als riskant beobachtete Entscheidung begleitet. Die Konsequenzen der damit verknüpften und deshalb stets mittransportierten Annahmen sind fatal, weil sie Kommunikation im Fall Stuttgart 21 zunächst auf nur zwei Möglichkeiten einschränkt. Denn nun muss man entweder behaupten, dass all diese Probleme in der Entscheidung zwar antizipiert und bisweilen bekannt, aber letzten Endes wesentlich ignoriert und in Kauf genommen worden sind oder aber dass sich die politischen und wirtschaftlichen

Entscheider so weit von den Interessen und dem Willen der Bürger entfernt haben, dass sie erst gar nicht in der Lage sind, solche Probleme zu antizipieren und zu berücksichtigen. Wie auch immer unter diesen Umständen anschließende Rechtfertigungsversuche für diese oder irgendeine andere Entscheidung auch ausfallen und wie auch immer die Motive und Interessen aussehen, die man da hinzuerfindet: Es ist ein Dilemma. Man hätte es wissen können.

### Risiko

Eine Verschiebung dieses vor allem politisch diskutierten Problems in eine Soziologie des Risikos hinein (vgl. Luhmann 1991), trägt zwar nicht zur politischen Lösung des Problems bei, kann aber dabei helfen, etwas schärfer zu sehen, wie Risiken eigentlich produziert werden und welche kommunikativen Vorkehrungen man trifft, um sie bisweilen nicht auffallen zu lassen und um sich gegen sie abzusichern.

Generell hält sich hartnäckig die Vorstellung, man könne mehr oder weniger riskante oder gar riskante von sicheren Entscheidungen unterscheiden. Das lässt jedoch außer Acht, dass Entscheidungen immer Risiken bergen und ferner, dass Risiken nicht objektiv gegeben sind und auch nicht ein für alle Mal feststehen, sondern dass man vor einer Entscheidung womöglich andere Risiken beobachtet und einzugehen glaubt als nach der Entscheidung. Entscheidungen werden kommuniziert und setzen sich dadurch der Beobachtung aus. Das zeigt sich in Stuttgart eindrücklich. Man wird immerfort mit anderen Beobachtern, mit zeitlichen Verschiebungen der Beobachtung von Risiken und nicht zuletzt mit Überraschungen im Hinblick darauf rechnen müssen, was jeweils als schadhafte Konsequenz einer Entscheidung beobachtet wird. Wer beobachtet wann welche Schäden, die als Konsequenz der Entscheidung für dieses Projekt erscheinen? Geht es um Schäden für die repräsentative Demokratie, für die investierenden Unternehmen, für die Natur oder für andere Projekte, die dann aus finanziellen Gründen nicht mehr realisiert werden können? Es ist demnach ratsam, in solchen Fragen immer auch eine Systemreferenz anzugeben, um sortieren zu können, was für wen zu welchem Zeitpunkt ein Risiko ist.<sup>1</sup> Risiko ist ein Systemzustand, kein Weltzustand. Insofern ist jedes beobachtete Risiko systemisch – Produkt eines Systems.

◆  
◆ **Risiken sind gleichsam ein**  
◆ **Abfallprodukt der Kommunikation**  
◆ **von Entscheidungen. Sichere**  
◆ **Entscheidungen sind unmöglich.**  
◆

Risiken sind gleichsam ein Abfallprodukt der Kommunikation von Entscheidungen. Sichere Entscheidungen sind unmöglich. Gewissheit braucht keine Entscheidung und kennt keine Alternativen. Jede Entscheidung ist somit riskant, denn jede Entscheidung kommuniziert nicht nur, was entschieden worden ist, sondern auch dass entschieden worden ist (Luhmann 2000, S. 123 ff.). Wir haben es mit einer Form der Kommunikation zu tun, mit der sich die Gesellschaft ihre Kontingenz immerzu selbst vorführt. Entscheidungen sind aus diesem Grund Wohl und Übel einer Gesellschaft, die sich selbst als immer auch anders möglich beschreibt. Die Gesellschaft braucht einerseits Entscheidungen, um die durch ihr Kontingenzbewusstsein entstehende Unsicherheit aufzufangen, aber andererseits lassen Entscheidungen durch ihre temporäre Festlegung der Zukunft die Unsicherheit nicht verschwinden, sondern erzeugen sie zugleich auch, weil sich an ihnen stets mit ablesen lässt, dass sich die sozialen, sachlichen und zeitlichen Bedingungen ihres Zustandekommens morgen schon wieder geändert haben können.

### Organisation

Man kann sich nur wundern, dass es unter diesen Umständen überhaupt noch jemand wagt zu entscheiden. Wenn die Gesellschaft jedoch auf die durch Entscheidungen und Entscheidungszusammenhänge ermöglichte Unsicherheitsabsorption angewiesen ist, muss sie Formen entwickelt haben, die trotz allem zur Kommunikation von Entscheidungen motivieren können. Die Gesellschaft verlässt sich in dieser Hinsicht auf die Kommunikationsform der Organisation. Durch Organisationen lässt sich Motivation für Entscheidungen beschaffen, weil sie so gebaut sind, dass sie die damit ver-

<sup>1</sup> Und auch: was für wen zu welchem Zeitpunkt eine Gefahr ist. Deshalb auch die in Risikofragen immer anzutreffende Differenzierung von Entscheidern und Betroffenen.

bundenen Risiken invisibilisieren können. Das geschieht nicht positiv, zum Beispiel durch entsprechende Anreize, sondern negativ, durch ein Netzwerk von Formen der Hierarchie, der Autorität und der Arbeitsteilung, das Beobachter *demotiviert*, Entscheidungen im Hinblick auf ihre Risiken zu beobachten.<sup>2</sup> Das heißt keinesfalls, dass Risikokommunikation dort nicht stattfindet. Gerade Organisation bietet genug Anlässe, Risiken zu beobachten und zu diskutieren. Aber man hat immer auch die Möglichkeit, an der Spitze eine Entscheidung zu treffen, die nicht mehr hinterfragt werden kann (Hierarchie); oder die Entscheidung so lange wandern zu lassen, bis sich eine entsprechende Autorität findet, die ein weiteres Nachhaken automatisch blockiert; oder eine Entscheidung aus einem Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich in einen anderen zu entlassen, sodass sich weitere Rückfragen erübrigen (Arbeitsteilung). Der Trick besteht im Wesentlichen darin, *dass Organisation die Beobachtung von Risiken selbst riskant macht*, denn nun muss man schon die Hierarchie in Frage stellen, Autorität missachten oder Arbeitsteilung unterlaufen, wenn man auf Risiken bestimmter Entscheidungen hinweisen möchte. Auch das kommt vor. Aber es ist alles andere als der Normalfall.

Organisation kann hingegen nicht alle Konsequenzen der Risikokommunikation kompensieren. Risiken werden intern wie extern noch häufig genug beobachtet. Es braucht deshalb auch Formen der Absicherung für den Fall, dass das Risiko einer anstehenden Entscheidung dennoch ans Licht gezerrt wird oder die ausgeschlossenen Alternativen zurückliegender Entscheidungen erinnert werden. Die in dieser Hinsicht bekanntesten Formen sind Rationalität, Legitimität und Partizipation (vgl. Brunsson 1985, Luhmann 1969). Rationalität setzt auf das Vertrauen in sachlich gute Gründe, die sich finden lassen und entsprechend bereitgehalten werden müssen, um das Eingehen eines Risikos rechtfertigen zu können. Legitimität setzt auf das Vertrauen in eine letztlich auch rechtmäßig kontrollierbare Einhaltung bestimmter Verfahrensregeln. Sie setzt so gesehen auf Zeit, also mithin auf Prozesse, die ein Risiko zwar nicht minimieren (was sich mit Rationalität immer noch suggerieren lässt), aber das Versprechen implizieren, dass man eine Entscheidung im Laufe des Verfahrens hinlänglich durch verschiedene Beobachter hat prüfen können. Und Partizipation bezeichnet eine Kommunika-

tionsform, die daran zu arbeiten versucht, Konsens und Vertrauen in Bezug auf die beobachteten *und* die ausgeschlossenen Alternativen wahrscheinlicher zu machen. Man beachte, dass alle drei Absicherungsformen selbst keine Sicherheit bieten können, auch kombiniert auftreten und ferner nicht nur innerhalb von Organisationen vorkommen, sondern gesellschaftliche Formen des Umgangs mit offen kommunizierten Risiken sind, auch wenn sie sich im Kontext von Organisation vermutlich am leichtesten identifizieren lassen.

### Technik

Das führt uns zurück nach Stuttgart. Was dort augenblicklich passiert, wird nun sichtbar als ein Phänomen, in dem die soeben aufgeführten Absicherungsmechanismen, auf die sich die Gesellschaft bislang verlassen hat, nicht mehr in dem Maße greifen, wie man es früher vielleicht noch erwarten konnte. Die unermüdlichen Verweise auf die Legitimität entsprechender Verfahren der Entscheidungsfindung reichen nicht aus. Man lässt dies einfach nicht mehr gelten. Die immerzu vorgeführte Rationalität der Entscheidung (Anbindung an das europäische Schnellverkehrsnetz; Zeitgewinne für Bahnreisende; entsprechende Gutachten, dass auch bei nur acht Gleisen keine Nachteile für Reisende entstehen etc.) wird durch die Gegner des Projekts ebenfalls nicht akzeptiert und dadurch konterkariert, dass man sich interessanterweise selbst auf Rationalität beruft und dabei auf andere Gutachten setzt und andere gute Gründe findet, um das Risiko dieser Entscheidung weiterhin zur Schau zu stellen. In Bezug auf Partizipation sind sich eigentlich beide Seiten einig. Aber es herrscht Uneinigkeit darüber, welche Form der Partizipation schon in diesem Fall und dann auch zukünftig zum Einsatz kommen sollte. Auf die repräsentative Demokratie will sich bei den Gegnern des Projekts, jedenfalls im Moment, niemand mehr verlassen, und es gibt deshalb erneut Diskussionen über die Vor- und Nachteile basisdemokratischer Entscheidungsverfahren.

Was kann man unter diesen Umständen tun? Da sich nicht voraussagen lässt, welche Modi des Umgangs mit diesem Problem die gesellschaftliche Evolution erzeugt, könnte man versucht sein, nach Möglichkeiten zu suchen, Risiken zu vermeiden. Will man aber Risiken vermeiden, wird man Entscheidungen vermeiden müssen. Gemeint ist nicht eine Entscheidung darüber, nicht

zu entscheiden, denn auch sie ist riskant. Vielmehr müsste man dann dafür sorgen, dass Beobachter gar nicht erst auf die Idee kommen zu entscheiden; dass sie also daran gehindert werden, Kommunikation überhaupt als Entscheidung zu beobachten.

## Will man aber Risiken vermeiden, wird man Entscheidungen vermeiden müssen.

Technik ist so eine Möglichkeit – und vielleicht sogar die einzige. Technik zeichnet sich dadurch aus, dass Wahrnehmung, Körper, Dinge und Kommunikation derart gekoppelt werden, dass es, wenn und solange sie funktioniert, gerade unnötig wird, jeden Schritt mit Entscheidungsnotwendigkeiten zu belasten (vgl. Luhmann 1997, S. 517 ff.). Das gilt für Computertechnik genauso, wie für Atomkraft, Meditationstechniken oder Organisationsroutinen. Ich muss während des Autofahrens nicht entscheiden, in den nächsten Gang zu schalten. Ich schalte einfach, ohne das laufende Gespräch mit meiner Beifahrerin zu unterbrechen. Ebenso wenig muss man bei einer einmal eingerichteten Routine in jedem Moment entscheiden, wohin welches Formular als nächstes gereicht werden muss. Man gibt es einfach weiter. Entscheidungen fallen nur dann an, wenn Störungen auftreten oder das Funktionieren der Technik sogar zusammenbricht (vgl. Winograd/Flores 1986). Technik entlastet so gesehen von der Beobachtung von Alternativen, also von der Beobachtung von Entscheidungen und damit von der Beobachtung von Risiken. Sie selbst ist in diesem Sinne, und entgegen geläufiger Vorstellungen, gerade nicht riskant. Keine Technik ist riskant. Riskant sind aber Entscheidungen über ihre Entwicklung, ihre Umsetzung und ihren Einsatz. Technik ist permanent von Entscheidungen umstellt.<sup>3</sup> Technische Abläufe erfordern zwar keine Zwischenentscheidungen. Aber sie lassen sich eben auch nicht gegen das Soziale isolieren. Sie sind letzten Endes selbst sozial (vgl. Latour 2007).

Wir können uns solche Entscheidungen folglich nicht ersparen und versuchen demgemäß lieber, Technik durch Organisation zu kontrollieren – und umgekehrt. Organisationen scheinen mithin technischer eingerichtet zu sein als die Technik selbst, und vielleicht ist

das ja das eigentliche Problem von Stuttgart 21: dass es im Verlauf des ganzen Entscheidungsprozesses, und vor allem auch nach dem Ausbruch der Proteste, aus gleichsam technischen Gründen nicht zu viel, sondern zu wenig Gelegenheiten gab und gibt, Risiken zu beobachten. Und zwar auf beiden Seiten.



- 2 Zu dieser Idee, dass Netzwerke Handlungen in erster Linie blockieren siehe White 1992, insb. S. 230 ff. Netzwerke sind andererseits aber auch die einzige Möglichkeit für »getting action«, wie es dort heißt.
- 3 Oder mit Heidegger (1954): Technik ist das Gestell von Entscheidungen. Sie fordert sie heraus, sie stellt sie und ist durch sie bestellt.

- Brunsson, Nils** (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester et al.: Wiley.
- Esposito, Elena** (2010): *Die Zukunft der Futures. Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft*, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Heidegger, Martin** (1954): *Die Frage nach der Technik*, in ders., *Vorträge und Aufsätze*, Stuttgart: Klett-Cotta, 2004, S. 9-40.
- Latour, Bruno** (2007): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas** (1969): *Legitimation durch Verfahren*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas** (1991): *Soziologie des Risikos*, Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas** (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas** (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- White, Harrison C.** (1992): *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*, Princeton: Princeton UP.
- Winograd, Terry/Flores, Fernando** (1986): *Understanding Computers and Cognition. A New Foundation for Design*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.