

---

# Unsicherheit als ein Grundkonzept der Organisationssoziologie

Achim Brosziewski

---

## 1 Einleitung

Seit der Erosion des Modells (zweck-)rationalen Handelns<sup>1</sup> ist die allgemeine Organisationssoziologie auf der Suche nach grundlegenden Konzepten für ihren Gegenstandsbe-  
reich. Neben Macht (Küpper und Ortmann 1992; Friedberg 1995), Kultur (Bardmann und Franzpötter 1990), Institution (Meyer und Rowan 1977; Scott und Meyer 1994), Netzwerk (White 1992; Tacke 2000) und Praxis (Reckwitz 2003) ist Unsicherheit ein weiterer Kandidat (Wiesenthal 1990). Klar ist, dass keines dieser oder anderer Konzepte für sich allein genommen die Nachfolge des Rationalmodells antreten kann. Ihre Tauglichkeiten werden daher mitbestimmt davon, ob und wie sich ein Begriff mit anderen kombinieren lässt. Eine weitere Vorgabe für jedes Basiskonzept der Organisationssoziologie lautet, dass es den gesellschaftlichen Bezug aller Analysen erkennen lassen und erhalten muss, die mit seiner Hilfe durchgeführt werden (Kudera 1977; Ortmann et al. 2000; Tacke 2001). Auch hierin wiegt die Traditionslast des Rationalmodells schwer. Damit sind die Prüfbedingungen gegeben, die mein Beitrag an ein mögliches organisationssoziologisches Verständnis von Unsicherheit anlegen wird. Es muss hinreichend allgemein sein, um die Einheitlichkeit eines Gegenstandes „Organisation“ identifizieren zu können. Es muss sich mit anderen allgemeinen Konzepten verknüpfen lassen. Es muss sich auch gesellschaftstheoretisch bestimmen lassen. Und es darf bei all dem nicht so steril werden, dass es seine Tauglichkeit für Einzelfallanalysen verliert, denen die Organisationssoziologie mindestens so viel verdankt wie großen Theorieentwürfen.

---

<sup>1</sup> Siehe für viele Cohen et al. (1972), Luhmann (1973), Brunsson (1985).

---

A. Brosziewski (✉)  
Kreuzlingen, Schweiz  
E-Mail: achim.brosziewski@phtg.ch

Zunächst wird der folgende Beitrag vorgeschlagen, das sehr allgemeine Thema der Unsicherheit anhand der Unterscheidung von relevanter und irrelevanter Unsicherheit für den Bereich der Organisation zu spezifizieren (Abschnitt 2). Dabei geht es nicht darum, die Relevanz jeweils extern festzulegen, sondern in der Form der Organisation selbst eine Sozialform zur Bestimmung der Relevanz von Unsicherheiten zu begreifen. Abschnitt 3 fragt nach dem Verhältnis von Unsicherheit zu Sicherheit. Keine der beiden Seiten kann als einfache Umkehrung der je anderen Seite fungieren. Organisationen ermöglichen vielmehr, Unsicherheit und Sicherheit zugleich zu steigern. Um den Anteil der *kognitiven* Momente im Verhältnis von Unsicherheit und Organisation geht es in Abschnitt 4. Hier wird gezeigt, dass Unsicherheit sich nicht in Ungewissheit und einen entsprechenden Informationsbedarf auflösen lässt. Abschnitt 5 greift die Unterscheidung von Relevanz und Irrelevanz wieder auf, um zu zeigen, dass eine genauere Bestimmung ihres Verhältnisses zu den Fragen der Beteiligung von Bewusstsein und von Personen an den kommunikativen Prozessen organisierter Entscheidungsprozesse führt. Damit wird auch möglich, das klassische Thema von „Individuum und Organisation“ unter dem Aspekt der Unsicherheitsbestimmung aufzunehmen. Der abschließende Abschnitt 6 wird auf bestimmte Beschränkungen des Unsicherheitskonzepts, mögliche Anknüpfungen an andere Grundkonzepte und notwendige Ergänzungsschritte hinweisen.

---

## 2 Zur Allgemeinheit des Unsicherheitskonzept

Die Forderung nach einer allgemeinen, für alle Organisationen und nicht nur für Typen von Organisationen verwendbaren Fassung des Unsicherheitsbegriffs, ist eine äußerst ambivalente Forderung. Denn solch eine Allgemeinheit darf gleichzeitig nicht zu allgemein geraten. Der Unsicherheitsbegriff und mit ihm die Organisationsanalyse dürfen sich nicht „an die Welt verlieren“ – wie es etwa anthropologisch motivierte Thesen über Unsicherheit als „Grundverfassung des modernen Menschen“ tun. Denn ohne Grenzvorstellungen verliere auch ein Gegenstand „Organisation“ seine Konturen.

Um zu einem allgemeinen und zugleich organisationsspezifischen Unsicherheitskonzept zu gelangen, lässt sich an eine Formulierung von Michel Crozier und Erhard Friedberg anknüpfen. Sie führen – noch gebunden in einem ressourcen- und machttheoretischen Rahmen – den Begriff der „Relevanz“ ein (Crozier und Friedberg 1993, S. 43 ff.). Macht in Organisationen, so ihr Thema, entstehe aus der Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen. Die ressourcentheoretische Rahmung verhindert jedoch, dass sich ihr Konzept von impliziten Vorstellungen individuell durchführbarer Kalkulierbarkeit von Unsicherheit und damit von (strategischer) Rationalität ablösen lässt. Unsicherheiten wären dann gar keine, denn sie ließen sich durch Machtkalküle rechnerisch in Sicherheiten verwandeln und in dieser Form sozial, eben als Machtgebrauch, behandeln. Ein allgemeines, Rationalität und Irrationalität übergreifendes Unsicherheitskonzept kann jedoch nur erreicht werden, wenn man Strategie und Relevanz nicht vorab gleichsetzt. Man kann dann immer noch sagen: Organisationen haben es auf eine noch näher zu bestimmende Weise mit der *Differenz* von relevanten und irrelevanten Unsicherheiten zu tun. Oder weiter zugespitzt:

Organisationen sind die Organisation der Differenz von relevanter und irrelevanter Unsicherheit. So jedenfalls ließe sich ein Ausgangspunkt für den Versuch formulieren, Organisationen grundlegend vom Thema der Unsicherheit her zu begreifen, was nachfolgend weiter ausgeführt werden soll.

Solch ein Startpunkt hätte zwei Konsequenzen, die von der Theoriebildung wie von der Organisationsanalyse nicht mehr außer Acht gelassen werden dürften, sofern und soweit sie sich auf ein Basiskonzept von Unsicherheit einlassen wollen. Erstens lässt dieser Ausgangspunkt das Verhältnis von relevanter und irrelevanter Unsicherheit *variabel* erscheinen. Organisationen im Einzelnen, als Populationen (Hannan und Freeman 1977) oder in ihrer Gesamtheit können sich ändern und dabei zuvor relevante Unsicherheiten irrelevant werden lassen und umgekehrt. Man denke beispielsweise an den historischen Ausfall von „Feindbildern“ und seine strukturellen Folgen für Armeen in Friedenszeiten. In diesem Sinne kann Unsicherheit als ein Medium der Organisationsstrukturierung und als Katalysator für Organisationsänderung begriffen werden. Die geforderte Allgemeinheit des Unsicherheitskonzepts wäre gegeben. Seine zugleich erforderliche Spezifik (für Organisationen und nichts anderes) bestünde im Nachweis dessen, dass zwar eine *Verteilung* von relevanten und irrelevanten Unsicherheiten auch in der Gesellschaft „im Übrigen“ anzutreffen ist, nicht aber jene genaue Regulierung ihrer Verhältnisse untereinander, die für Organisationen kennzeichnend ist. Mit anderen Worten: Die Gesellschaft kann „debattieren“, was immer jemand zu einer relevanten Unsicherheit erklärt, ohne angeben zu müssen, welche Unsicherheiten demgegenüber als irrelevant auszublenden sind. Will man jedoch über den Debattenzustand hinausgelangen und handeln, dann bedarf es der Organisation und mit ihr der Bestimmung und Regulierung des Verhältnisses von relevanter zu irrelevanter Unsicherheit. Ein treffendes Beispiel liefert das Problem, wer die Unsicherheiten der *Energieversorgung* zu tragen habe, wenn festgelegt wird, dass die *Energieproduktion* unter der Maßgabe der Umweltverträglichkeit zu erfolgen habe.

Die zweite Konsequenz liegt darin, dass die Relevanz bestimmter Unsicherheit stets und immer eine *historische* Variable (und somit: keine anthropologische Konstante) ist, abhängig von den Pfaden und Resultaten, die die Verarbeitung der Differenz in den Strukturen sozialer Organisationen hervorgebracht hat. Dieser Befund bestätigt, dass die Relevanz von Unsicherheiten nicht von außen, auch nicht von einer wissenschaftlichen Analyse vorgegeben werden kann. Die Wissenschaft findet die Relevanzen, mit denen sie arbeiten kann, immer schon als markierte Relevanzen vor – und zwar vorgegeben durch die Organisiertheit jener Unsicherheiten, mit denen sie sich beschäftigen will. Subdisziplinen, die sich mit Spezialtypen von Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen, Spitälern, Schulen, Armeen usw. befassen, können deshalb problemlos auf ein allgemeines Unsicherheitskonzept verzichten, denn sie wissen dank „ihrer“ Organisationen auch ohne eigene Analyse, welche Unsicherheiten sie jeweils zu beachten haben und welche sie ignorieren dürfen. Eine allgemeine Organisationssoziologie wird sich, insbesondere wenn sie auf gesellschaftstheoretischen Bezügen besteht, solche Vorgaben und Einschränkungen nicht leisten können.

Um die Spezifizierbarkeit des abstrakten Konzepts anzudeuten, sei kurz auf zwei Beispiele eingegangen, die bislang vorwiegend unter Rationalitätsgesichtspunkten beobachtet

werden: an Produktionszwecken orientierte Unternehmen einerseits und Organisationen professioneller Arbeit andererseits. Im Fall zweckprogrammierter Organisationen<sup>2</sup> wird die Relevanz von Unsicherheiten durch die *Prozesse* definiert, die zum Erreichen des Zwecks dienen und somit Unsicherheiten der Zweckverfehlung auszeichnen. Die Festlegung der Zwecke hingegen wird als sicher behandelt oder, reziprok formuliert: Die Unsicherheiten der Prozesse der Zweckfestlegung sind als irrelevant ausgegliedert (zum Beispiel in den freien Willen eines Unternehmers), solange sie nicht durch externe Anfragen an die „Legitimität“ der Zwecke oder durch interne Umformatierungen der Mittelverwendungen aktiviert werden. Die operativen Unsicherheiten, vor allem alle „technischen“ Unsicherheiten im Zweck-Mittel-Gefüge, können von der Gesellschaft im Übrigen ignoriert werden, solange und soweit die für sie relevanten Produktionszwecke gesichert sind und sich niemand entschließt, die Mittelverwendungen auf ihre „externen Kosten“ hin zu beobachten.

Für Organisationen professioneller Arbeit im Sinne klassischer Professionen fungieren die Klienten als Fixpunkte, um relevante und irrelevante Unsicherheiten zu unterscheiden. Wie Professionssoziologie (Hughes 1971; Strauss et al. 1985; Stichweh 1996) und die Soziologie des „labeling approach“ (Dotter und Roebuck 1988) eingehend aufgezeigt haben, wird die Differenz am Maßstab einer „Normalität“ der Lebensführung angelegt – wodurch, von der Gesellschaft her gesehen, dieser Maßstab eigentlich erst hergestellt, variiert („Wohlfahrtsstaat“) und durch die Vielheit professioneller Organisationen multipliziert wird. Die relevanten Unsicherheiten werden beim Klienten gesehen (Krankheit, Konfliktlage, Unbildung, Sünde, Unselbständigkeit) und von den Organisationsmitgliedern wird erwartet, diese Unsicherheit „stellvertretend“ (Oevermann 1981) zu beseitigen oder zumindest soweit zu neutralisieren, dass ihre Last nicht auf andere Sozialsysteme überspringt. Dies bedingt seitens der Professionellen, die Lebensführungsproblematiken der Klienten *nicht* zu den eigenen zu machen, sie nicht mit der persönlichen Lebenslage zu verquicken. Die relevanten Klientenunsicherheiten können nur deshalb sicher behandelt werden, *weil* (nicht: obwohl) sie für die Mitglieder der Organisation irrelevant sind, für deren Lebensführung *keine* Unsicherheiten darstellen. Nur so ist „Professionalität“ möglich, die zugleich nach außen jene Sicherheit symbolisiert, mit der die Organisation pauschal die eigene Anerkennung absichert. Mit den „Restunsicherheiten“ der Professionellen in der Trennung eigener und fremder Schicksale beschäftigt sich eine organisationsinterne Kanalisierung von „Verständnis“ (Deppermann et al. 2010).

---

### 3 Zur Form von Unsicherheit

Für die Einbau- und Ausbaufähigkeit des Unsicherheitsbegriffs in einer allgemeinen Organisationssoziologie wird es nötig sein, den Begriff weiter aufzulösen und dadurch seinen Gehalt zu präzisieren. Die bislang vorgetragene Darstellung, insbesondere mit ihrer

---

<sup>2</sup> Zum Begriff der Zweckprogrammierung (im Unterschied zu Konditionalprogrammierung) siehe Luhmann (2000, S. 261 ff.).

Nominalisierung „die Unsicherheit“, würde sonst trotz aller Betonung von Differentialität den Eindruck erzeugen und verstärken, dass es (relevante und irrelevante) Unsicherheiten gibt, die die Theorie lediglich „richtig“ erfassen und zuordnen müsste. Solch eine Vorstellung hätte in der post-ontologischen, konstruktivistischen und differentialistischen Theoriewelt keine Aussichten auf Anschlussfähigkeit. Drei Punkte bieten sich zur weiteren Bearbeitung an. Erstens das Verhältnis von Unsicherheit zu seinem sprachlichen Pendant, der Sicherheit; zweitens das Verhältnis von Unsicherheit zu Ungewissheit (Abschnitt 4); sowie drittens eine Klärung dessen, was Relevanz denn heißen kann, wenn sie nicht ihrerseits ontologisch behauptet werden will (Abschnitt 5).

Als Form<sup>3</sup> gesehen, verweist Unsicherheit auf eine andere Seite, die zwar unbezeichnet bleibt, aber immer impliziert ist, wenn Unsicherheit bezeichnet, thematisiert und definiert wird. In diesem Sinne bildet Sicherheit die Komplementärgröße zu Unsicherheit. Sprachlich und logisch gesehen, wirken beide Seiten austauschbar, jeweils durch eine einfache Negation. Doch dieser oberflächliche Eindruck täuscht (so auch Japp 1996, S. 66 f.). Würde man sich von ihm leiten lassen, wären die Erkenntnischancen des Unsicherheitskonzepts von vornherein verbaut. Experimentell probiere man nur, alles zuvor über Unsicherheit Geschriebene mit sprachlich-logischen Negationen zu formulieren. Die Sicherheitsterminologie führte rasch weg von organisationsspezifischen Aussagen und hinein in die „großen“, ideologisch-politisch geführten Themen von „Sicherheit und Freiheit“ oder „Sicherheit und Ordnung“. Unsicherheit bliebe dann Rest- und Störgröße, die als „Staatsversagen“ den Bürokratien und als „Kosten der Freiheit“ den Individuen aufgebürdet wird (siehe für viele diverse Beiträge in Groenemeyer 2010).

Die einfache sprachlich-logische Negation ist deshalb irreführend, weil die Form von Unsicherheit nicht die Voraussetzung für logische Operationen erfüllt. Sie genügt nicht den Bedingungen der Sätze von der Identität und vom ausgeschlossenen Dritten.<sup>4</sup> Kein Sachverhalt, Zustand oder Ereignis kann ausschließlich als sicher oder ausschließlich als unsicher aufgefasst werden. Und nichts garantiert, dass Sachverhalt, Zustand oder Ereignis überhaupt im Schema von unsicher/sicher registriert werden. Mit einem Seitenblick auf die Gesellschaftstheorie Luhmanns (1997, S. 61) kann man diesen Umstand auch festhalten mit der Formulierung: Unsicherheit/Sicherheit ist kein binärer Code. Deshalb eignet sich das Schema auch nicht zur Ausdifferenzierung von Sozialsystemen, die alle Unsicherheiten bearbeiten und jenseits deren es dann keine Unsicherheiten mehr geben dürfte. Unsicherheit und Sicherheit sind universell, aber funktionsunspezifisch relevant. Deshalb braucht es zur gesellschaftlichen Stabilisierung des Schemagebrauchs besondere Einrich-

---

<sup>3</sup> Siehe zu Grundkonzept und Anwendungen der Formanalyse Baecker (1993a, b). Der Begriff Form bezeichnet die *Markierung* einer Grenze, die zwei Seiten trennt und dadurch einen „Raum“ für Beobachtungsoperationen schafft.

<sup>4</sup> Die klassische Logik verlangt als Bedingung ihrer Brauchbarkeit, dass eine bezeichnete Einheit ihre Zustände oder Eigenschaften nicht ändern darf (Satz der Identität), und dass eine Aussage über eine Einheit entweder selber zutrifft oder ihr genaues Gegenteil wahr ist, nicht aber keine von beiden oder eine Kombination aus beiden Aussagen (Satz vom ausgeschlossenen Dritten).

tungen, eben Organisationen, die in ihrer Gesamtheit die Universalität abdecken und in ihren Einzelexemplaren für Spezifizierbarkeit sorgen.

Nur der Verzicht auf eine logische Interpretation des Verhältnisses von Unsicherheit und Sicherheit erlaubt es, zwei wichtige Phänomene analysieren zu können. Erstens folgt die Transformation von Unsicherheit in Sicherheit oder umgekehrt gerade nicht eindeutigen und allgemein gültigen Regeln. Sie stellt vielmehr ein (entscheidungsbedürftiges) Problem dar, das Kommunikation auf sich ziehen und zur Bildung mit ihm befasster Kommunikationssysteme führen kann.

Zweitens sind Unsicherheit und Sicherheit am selben Sachverhalt, Zustand oder Ereignistyp gemeinsam steigerbar. Die gleichzeitige Vermehrung von Sicherheit und Unsicherheit ist ein Kennzeichen aller gesellschaftlichen „Fortschritte“, und zwar ohne dass man annehmen müsste, die Phänomene des Lebens (Geburt, Tod, Krankheit, Liebe, Verzweiflung, Hunger, Habgier, ...) hätten sich dafür vermehren müssen. Eine Erklärung gegenseitiger Steigerbarkeit wird ohne den Rekurs auf Organisationen nicht auskommen. Selbst die „Risikogesellschaft“ bemüht diesen Rekurs zwar nicht analytisch, aber zumindest rhetorisch in ihrem Topos von der „organisierten Unverantwortlichkeit“ (Beck 1988).

Die theoretisch entscheidende Frage wird sein, welche Kennzeichnung des Verhältnisses von Unsicherheit/Sicherheit möglich bleibt, wenn man auf die zu rigide Option einer wechselseitig eindeutigen Negation verzichten muss. Definitive Kennzeichnungen möglicher Antworten stehen noch aus. Von systemtheoretischer Seite böten sich Wege über den Kommunikationsbegriff sowie über das Konzept der Systemdifferenzierung an.

- a. Jeder Kommunikationsprozess erzeugt fortlaufend die Alternative, die von ihm aufgerufenen Sinngehalte anzunehmen oder abzulehnen. Am deutlichsten zeigt sich dieser Sachverhalt in sprachlich verfasster Kommunikation. Denn alles, was in einer „Ja“-Fassung gesagt werden kann, kann auch in einer „Nein“-Fassung formuliert werden (Luhmann 1997, S. 113). Zentrale Kommunikationsstrukturen bilden sich im Hinblick darauf, wie die prinzipiell immer mitlaufende Möglichkeit der Ablehnung mitgeteilten Sinns genutzt oder auch vermieden werden kann (ausführlich hierzu Luhmann 1997, S. 221 ff.) – genutzt beispielsweise durch Institutionen der Kritik, vermieden beispielsweise durch die Einrichtung von Tabus. Die Etablierung situationsübergreifender Kommunikationssysteme (Organisationen, Gesellschaft, wiederholte Interaktionszusammenhänge) erfordert unter anderem, dass sie „negationsfeste Identitäten“ (Luhmann 1997, S. 222) ausbilden, beispielsweise Worte und ihre Bedeutungen, die in beiden Kommunikationsfassungen, positiven wie negativen, identisch bleiben. Nur so kann die Kommunikation Meinungsverschiedenheiten erkennen und weiterbehandeln. Man kann Dissens über den Zusammenhang von „protestantischer Ethik“ und „Kapitalismus“ artikulieren, sofern hinreichend geklärt scheint, was mit dem einen und mit dem anderen Begriff bezeichnet sein soll. Man kann so für jede Kommunikation und für jedes Kommunikationssystem zwei Ebenen unterscheiden, auf der sich Unsicherheiten ausprägen und umgekehrt Sicherheiten gewonnen werden: die grundlegende Ebene der gemeinsam geteilten Identitäten und die davon abhängige Ebene der Mei-

nungen, Haltungen und Einstellungen zu diesen Identitäten. Kommunikationen, die als „Entscheidungen“ stilisiert werden, verstärken diese basalen Sicherheits- und Unsicherheitseffekte. Sie formen aus ihnen explizite *Alternativen*. Sie erzeugen damit die Unsicherheit, welche Option schließlich gewählt wird. Sie stellen zugleich die Sicherheit in Aussicht, dass die möglichen Probleme der ausgeschlossenen Optionen nach der Entscheidung nicht mehr beachtet werden müssen.

- b. Neben einer kommunikationstheoretischen Formbestimmung von Unsicherheit und Sicherheit bietet sich auch eine differenzierungstheoretische an. Die Produktion von Sicherheit und Unsicherheit wird auf *verschiedene* Systeme verteilt. Form erhält diese Verteilung in dem Maße, als die Sicherheitsproduktion des einen Systems und die Unsicherheitsproduktion des anderen Systems aneinander gekoppelt und so aufeinander beziehbar bleiben. So kann man beispielsweise mit vielen Anhaltspunkten in der Empirie die These verfolgen, dass das System der Gesellschaft, insbesondere in Gestalt ihrer Funktionssysteme, Unsicherheiten erhöht und vermehrt, während die Ebene der Organisationen in Anspruch genommen wird, mehr und vielfältigere Sicherheiten bereitzustellen (Rechtssicherheiten durch Gerichte, Konsumsicherheiten durch Unternehmen, Qualifikationssicherheiten durch Bildungsorganisationen, Gesundheitssicherheiten durch Arztpraxen und Krankenhäuser, individualisierte Lebensführungssicherheiten durch Versicherungen und Sozialstaatsorganisationen, ...). Das Verhältnis von gesellschaftlich erzeugten Unsicherheiten und organisierten Sicherheiten kann dann insbesondere im System der Massenmedien beobachtet werden (vgl. Luhmann 1997, S. 1096 ff.). Seine Organisationen berichten und bewerben fortlaufend gesellschaftlich erzeugte Unsicherheiten (im Fall von Werbung: Unsicherheiten des individuellen Geschmacks) und betreiben zugleich die Feststellung von „Verantwortlichkeiten“, das heißt die Adressierung der Unsicherheiten an Personen und Organisationen, die zumindest für „Erklärungen“, wenn nicht für die Beseitigung der Unsicherheiten „zuständig“ gehalten werden können.

Wenn die These der differentiell zwischen Gesellschaft und Organisation verteilten und durch Massenmedien gebundenen Form von Unsicherheit zutrifft, lässt sich die weitergehende Frage stellen, welcher Stellenwert eigentlich dem dritten Vollzugstyp von Kommunikation zukommt, der Interaktion unter Anwesenden (Kieserling 1999). Auch hier scheint es auf die Adressierbarkeit anzukommen. Sicherheit und Unsicherheit konzentrieren sich auf die Figur des „Anderen“ und müssen über Personenselbstdarstellungen und Ritualisierungen bewältigt werden (von Goffman 1956 und in seiner Nachfolge vielfach nachgezeichnet). Solche Interaktionszwänge tendieren dazu, „sachliche“ Unsicherheiten in die Zweitrangigkeit zu verdrängen, wenn nicht ganz zu negieren (Kieserling 1999, S. 174 ff.). Das aber hieße nichts anderes, als dass es der Organisation bedarf (insbesondere der Formalisierung von Rollenerwartungen), um aus Interaktionen herauszufiltern, was überhaupt als relevante Unsicherheit gelten kann und zu Recht die Zurechnung von Verantwortung einfordert (siehe für Interaktionen am Arbeitsplatz Knoblauch und Heath 1999).

## 4 Unsicherheit und Ungewissheit

Der folgende Abschnitt widmet sich der Unterscheidung von Unsicherheit und Ungewissheit. Eine genauere Bestimmung ihres Verhältnisses erlaubt es, das Zusammenspiel von Informationssuche und Entscheidungsfindung beim Umgang mit Unsicherheit zu beschreiben – eine Thematik, die traditionell eher von anderen Disziplinen (Psychologie, Wirtschaftswissenschaften) behandelt wird und eingehender als bislang in organisationssoziologischen Grundlagen berücksichtigt werden müsste. Unsicherheit und Ungewissheit liegen sprachlich wie sachlich nahe beieinander, sollten aber gerade deswegen nicht leichtfertig miteinander identifiziert und verwechselt werden. Ungewissheit fokussiert die *kognitiven* Komponenten, deren positiver wie negativer Beitrag zur Unsicherheit erst näher zu klären wäre. Die naheliegenden Korrelationen „höhere Ungewissheit = höhere Unsicherheit“ und umgekehrt halten einer genaueren Prüfung nicht stand. So ist bekanntermaßen hohe bis völlige Ignoranz eine häufig vorkommende Strategie, zwar nicht um Gefahren abzuwenden (die ein nicht-ignoranter Beobachter registrieren kann), aber doch um Unsicherheit zu vermeiden (Smithson 1989; Proctor und Schiebinger 2008; aus Sicht der Soziologie Luhmann 1992; Wehling 2006) – man hört das sprichwörtliche „Pfeifen im Wald“.<sup>5</sup> Und umgekehrt kann Vergewisserung auch auf ein Wissen abzielen, das die Unsicherheit erhöht – so prominent im Fall „entdeckender“ und hypothesentestender Wissenschaft oder bei Prüfungen der Rechtmäßigkeit von Verwaltungshandeln. Unsicherheit geht nie in Kognitionen auf und lässt sich daher auch nicht einfach durch Information in Sicherheit transformieren. Schon die exakte Bestimmung des kognitiven „Anteils“ an Unsicherheit ist kaum möglich (Heath und Tversky 1991). Man könnte Wahrscheinlichkeitsrechnung als eine Technik betrachten, die genau solch eine Identifikation des Ungewissheitsanteils an Unsicherheit leistet und somit die *Unterscheidung* von Unsicherheit und Ungewissheit handhabbar macht (Spencer-Brown 1957; Bean 2000). Die Wahrscheinlichkeitsrechnung entwickelt Verfahren, die das Eintreffen *und* das Nicht-Eintreffen ausgewählter Ereignisse in *einer* Zahl (eben: „der“ Wahrscheinlichkeit) zum Ausdruck bringt. Diese Identifikation macht es möglich, sich auf *beide* Fälle, das Eintreffen wie das Nicht-Eintreffen, zumindest kognitiv einzustellen. Auf diese Weise kann Gewissheit über die eigene Unsicherheit erreicht werden. Auf solch einer Basis lassen sich beispielsweise komplexe Versicherungssysteme für höchst sichere und höchst unsichere Lebensereignisse (Tod, Krankheit, Arbeitslosigkeit, ...) einrichten. Wahrscheinlichkeit kann somit als eine *soziale* Institution der Identifikation von Unsicherheit begriffen werden – eine Institution, an der dann auch eine soziologische Bestimmung von Sicherheit/Unsicherheit anschließen kann: „Wir beziehen den Begriff der Sicherheit auf Erwartungen, und zwar auf die in sie eingebaute Erwartung der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens des Erwarteten.“ (Luhmann 1984, S. 418) Der Be-

---

<sup>5</sup> Eine seit Merton (1936) in der Soziologie beliebte Formel für Ignoranz ist die der „nicht-intendierten Folgen intendierten Handelns“, die offen hält, ob die Entscheider tatsächlich nichts von den Folgen wissen oder sie nur nicht thematisieren. Bezeichnet wird somit die Unsicherheit der Forschung über das Unwissen ihres Gegenstandes.



zug auf Erwartungen allgemein macht besonders deutlich, dass sich Unsicherheit nicht nur auf kognitive, also lernbereite Erwartungen richten kann.<sup>6</sup> Auch normative Erwartungen binden Unsicherheiten an sich, da sie im Kontrafaktischen errichtet sind, deshalb „von Haus aus“ mit Abweichungen rechnen müssen und besonders prädestiniert dafür sind, dass Unsicherheit bewusst und thematisch wird. Darüber hinaus sind jene Fälle gerade organisationssoziologisch von besonderem Interesse, in denen eine klare Trennung zwischen normativ und kognitiv nicht gelingt oder gar nicht angestrebt wird. Man denke an Fälle mit zu erwartender hoher Emotionalität einerseits (Rechtsstreitigkeiten, Krankheitsbehandlung, Erziehung), an Fälle mit hoher Technisierung andererseits, in denen die Technik die Abläufe und Resultate normiert und die Unsicherheit in ein „Subjekt“ auslagert, von dem normativ erwartet wird, ungewöhnliche Abweichungen ohne soziale Folgeschäden zu bewältigen (Schimank 1986; Kleemann et al. 2002). So wäre zu erklären, warum in Organisationen mit hoher Emotionalität und/oder hoher Technizität besondere Anforderungen an das Personal gestellt werden, die durch Ausbildung und Qualifikation allein nicht zu erfüllen sind, sondern des Nachweises von Unsicherheitstoleranz und „Stressresistenz“ bedürfen (siehe für Emotionalität Hochschild 1979; Strauss et al. 1980; für Technizität Weick et al. 2008).

Der variable Zusammenhang von Unsicherheit und Ungewissheit erlaubt es, Unsicherheit auf zweierlei Art in Sicherheit zu transformieren: durch Information einerseits, durch Entscheiden andererseits – und dann natürlich in allen denkbaren Kombinationen von beidem. Entscheiden verzichtet darauf, eine Situation zu eruieren. Entscheiden zieht es vor, die Situation zu *ändern* – ob nun mit oder ohne voller Kenntnis der Lage. Letzteres, der Verzicht auf „volle Kenntnis“, ist das Skandalon der Theorien rationalen Handelns und jener Theorien, die unter Ausblendung von Informationsproblemen nur nach der Legitimität von Entscheidungen fragen. Unsicherheitsbewältigung wird deshalb auch künftig für Rational- und Begründungstheorien nicht als grundlegendes Konzept akzeptiert werden können.

Begriff und Vorgang des Entscheidens setzen die Anerkennung des Fehlens von Information voraus. Entscheiden und Ungewissheit sind insofern als komplementär zu behandeln. Dem System „fehlt“ ein Ereignis oder Prozess, das oder der seinen Zustand festlegt. Dieser festgestellte „Mangel“ wird durch die Konstruktion einer Mehrheit von Möglichkeiten *ersetzt* – die Bedingung für die tautologische Entscheidungsdefinition als „Wahl zwischen Alternativen“. Die Unsicherheit der Situation wird in *interne* Unsicherheiten der *Bewertung* (Nutzen und Kosten) übersetzt und durch Festlegung einer Präferenz aufgelöst. March und Simon (1958, S. 165) identifizieren diese Eigenheit von Entscheidungen als „Unsicherheitsabsorption“, sehen darin jedoch lediglich eine unter mehreren Variablen des Entscheidungsprozesses. Luhmann (2000, S. 183 ff.) gibt der Unsicherheitsabsorption eine weiter reichende Bedeutung, indem er über eine Einzelentscheidung hinausgeht und danach fragt, was denn eine Entscheidung für *andere* Entscheidungen leistet. Solch

---

<sup>6</sup> Zur Unterscheidung von kognitiven und normativen Erwartungen anhand des Kriteriums der Lernbereitschaft siehe Luhmann (1984, S. 437).

eine Vorleistung kann in der Übersetzung von Informationslasten in Präferenzordnungen gesehen werden, von der Folgeentscheidungen profitieren, soweit und sofern sie die Präferenzen vorangegangener Entscheidungen nicht „revidieren“ und in Frage stellen. Diese Entlastung setzt die Folgeentscheidung dann aber auch unter die Beschränkung, dasselbe für weitere Entscheidungen leisten zu müssen. Jede Entscheidung muss „sich sehen lassen können“, revisionsbereit agieren – in einem Netzwerk vorangehender und erwartet künftiger Entscheidungen. Diese Eigenheit erklärt die Auffälligkeiten alltäglichen Entscheidens und alltäglichen Entscheidungsvermeidens in Organisationen weit präziser und realistischer, als es das Rationalhandlungsmodell vermag.

Unsicherheitsabsorption wird bei Luhmann sogar mit der Autopoiesis von Organisationssystemen gleichgesetzt (Luhmann 2000, S. 185 f.) – grundlegender könnte das Thema von Sicherheit und Unsicherheit organisationssoziologisch kaum platziert werden. Entscheidungen verändern eine Situation, indem sie offene Kontingenz in fixierte Kontingenz transformieren (Luhmann 1984, S. 402). Vom Gesamtnetzwerk aller Kommunikationen, von der Gesellschaft her gesehen, ist genau dies die Leistung von Organisationen. Jede Einzelentscheidung, auch eine der Individuen und eine der Alltagskommunikation unter Anwesenden, muss die Offenheit ihrer eigenen Kontingenzen, die Konstruktion eigener Möglichkeiten sowie die Profilierung eigener Präferenzen *gegen* das Gesamtrepertoire an organisatorisch fixierten Kontingenzen *etablieren* – so beispielsweise in der Auswahl zwischen unzähligen organisatorisch bereitgehaltenen Freizeitbeschäftigungen, deren Abläufe in aller Regel technisch und normativ so genau festgelegt sind, dass man ihrer Durchregulierung nach dem ersten Schritt kaum mehr ausweichen kann. Dank Organisation kann die Gesellschaft beides – Sicherheit wie Unsicherheit – prozessieren, unabhängig davon, wie sicher oder unsicher sich Individuen fühlen und welche Rationalisierungen sie selbst für ihre individuellen Präferenzen in die Kommunikation einbringen.

Die zuvor durchgeführten Klärungen über die Verhältnisse von Unsicherheit, Sicherheit und Ungewissheit sowie die Offenlegung zentraler Implikationen für den Aufbau von Organisationen als Kommunikationssystemen in der Gesellschaft können somit auch als Grundlagen dafür dienen, die klassische Diskussion über das Verhältnis von Individuum und Organisation neu aufzugreifen und mit einer andersartigen Perspektive anzureichern, was im folgenden Abschnitt geschehen soll.

---

## 5 Relevanz und Irrelevanz

Um das klassische Thema von Individuum und Organisation aus den Rationalitätsprämissen zu lösen und mit der Formanalyse von Unsicherheit zu integrieren, muss schließlich die eingangs benutzte Formel von der Relevanz präziser bestimmt werden. Üblicherweise wird Relevanz gar nicht begrifflich bearbeitet, sondern schlicht umgangssprachlich benutzt, einfach um Wichtigkeit und Bedeutung einzelner Aussagen und Standpunkte zu betonen. Relevanz übernimmt also rhetorische, keine analytische Funktionen und belässt im Dunkeln, wer oder was Relevanz bestimmt und somit den Sachen „Gewicht verleiht“.



<http://www.springer.com/978-3-531-19236-9>

Organisation und Unsicherheit

Apelt, M.; Senge, K. (Hrsg.)

2015, IX, 232 S. 4 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19236-9