

Prinzipielle Riskanz

Peter Gross

Risiko und die Frage, wie man sich dagegen schützen oder versichern kann, erfreuten sich seit zwei Jahrzehnten einer hohen, allerdings auch paradoxen Aufmerksamkeit. Vermutlich liegt das an einer eigentümlichen Konfundierung der Begriffe Risiko und Riskanz. Es ist bemerkenswert, dass der Begriff der Riskanz in der entsprechenden Literatur nicht gegen den Begriff des Risikos abgehoben und in seiner prinzipiellen Bedeutung und Tragweite behandelt ist. Dabei ist er engstens mit dem Aufstieg der modernen Gesellschaft und der Erweiterung ihrer Operationsräume und Handlungsmöglichkeiten und der Freiheit, diese mehr oder minder selbstbestimmt und autonom zu nutzen, verbunden. In der Umgangssprache ist diese Bedeutung durchaus vorhanden. Es gibt riskante und weniger riskante Entscheidungen, riskante und weniger riskante Alternativen. Aber eine selber getroffene Entscheidung ist immer, ist prinzipiell riskant.

Risiko und Riskanz

Das Wort «Risiko» leitet sich vom italienischen «rischiare» ab und bedeutet sinngemäss «wagen» oder «aufs Spiel setzen». Schon in dieser Auslegung ist Risiko mit einer Entscheidung verbunden, die man in ihren Konsequenzen nicht genau oder überhaupt nicht kennt. Eine Wahrscheinlichkeitsverteilung möglicher Konsequenzen lässt sich nicht angeben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Schwere von Schäden lässt sich nicht rechnen. Eigentlich muss man sich erst in solchen Situationen entscheiden. Sind die Konsequenzen bekannt, kann man den Berechnungen folgen. Riskanz ist ein Ingrediens moderner, offener, freiheitlicher Gesellschaften. Denn in modernen Gesellschaften werden aus verschiedenen Gründen die Konsequenzen von Entscheidungen unabsehbarer. Es liesse sich sogar behaupten, dass die Versicherung gegen Risiken, die mathematische Berechnung des Risikos u.Ä.m. eigentlich nur abgeleitete Aspekte jener Riskanz darstellten, die mit Entscheiden und freier Wahl, mit der Struktur moderner Gesellschaften zusammenhängen.

Solange die menschliche Ordnung die göttliche repräsentiert und Gott nicht – im Sinne von Leibniz – würfelt, wird mit einer geheimen Ordnung in der Welt gerechnet, einer Art göttlicher, uneinsehbarer und nicht einer mit dem Tun und Lassen der Erdenmenschen zusammenhängenden numinosen Riskanz der Ganzwelt. An dieser Ordnung entzündeten sich das Kontingenzbewusstsein und die Theodizee-debatte. Die Frage nämlich, warum diese Ordnung so und nicht anders geschaffen worden sei und wie sie sich theologisch rechtfertigen lasse. Mit der Renaissance wird die von einem allmächtigen Gott geschaffene Ordnung in Frage gestellt. An die Stelle Gottes tritt die Natur. Somit ist diese, und nicht das Verhalten der Menschen, in den Mittelpunkt gestellt. Glück und Unglück resultieren aus Natur-

gesetzen und Wahrscheinlichkeiten. Nicht nur Krankheiten oder die Lebenserwartung waren durch Gesetzmässigkeiten der Natur und nicht durch Entscheidungen der Menschen vorherbestimmt. Auch Massenphänome wie Epidemien und Lebenserwartungen, das Glücksspiel und die Pechsträhnen liessen sich in Gesetzen der Wahrscheinlichkeit ausdrücken.

Das ändert sich mit dem Aufstieg des Individuums und seiner Erhebung zum letzten Gott. Damit verbunden ist eine Zurechnungsexpansion, derzufolge immer mehr Handlungen bzw. deren Folgen einzelnen Individuen bzw. ihren Entscheidungen, die so oder anders hätten ausfallen können, zugerechnet werden. Diese Expansion der Zurechnung betrifft auch den Bereich der Unterlassung, sofern vorausgesetzt werden kann, dass der Unterlassung eine Entscheidung für die Unterlassung voranging. Bezüglich der Zivilisationsfolgeschäden ist zwar deutlich geworden, dass man den Kreis der in Frage kommenden individuellen Täter sehr weit ziehen muss und dass – wie etwa beim Waldsterben oder beim Umkippen von Flüssen und Gewässern – erst das komplexe Zusammenspiel verschiedener, individuell zurechenbarer Faktoren zur Schädigung führt. Insofern wird die Zurechnung auf Institutionen, Organisationen oder allenfalls auf den Staat selber ausgedehnt (Lübbe 1998). Damit finden Schäden und Schadensrisiken, für die es schwer fällt, jemanden zur Verantwortung zu ziehen, wie z.B. Krebs- oder Allergieerkrankungen, Ozonloch, Waldsterben und Artenrückgang, für die in Industriegesellschaften die Unverantwortlichkeit «organisiert» ist («Alltäterschaft», wie Ulrich Beck es nennt), ihre Zuständigkeiten nicht (weil es entsprechende Organe und Organisationen nicht gibt). Darum die Rede von organisierter Unverantwortlichkeit (Beck 1980). In der Folge richten sich die Anstrengungen darauf, in komplexen Prozessen durch Organisation mehr Zurechenbarkeit herzustellen, mehr Aspekte in den Planungshorizont der Akteure hineinzuverlagern und «auf diese Weise «naturwüchsige» Prozesse tendenziell in gesteuerte Prozesse zu verwandeln» (Lübbe 1998, S. 28 f.).

Entscheidungen sind aber nicht nur, vielleicht nicht einmal deshalb riskant, weil allfällige Schäden, die aus Entscheidungen von autonomen Subjekten herrühren, dann auch von diesen verantwortet werden müssen. Zumal diese, insofern sie in Risiken überführt werden können, versicherungstechnisch bearbeitbar sind. Riskanz tritt schon auf, wenn überhaupt entschieden wird. Das ist in diesem Zusammenhang entscheidend. Dem Entscheiden wohnt ein Moment der Willkür inne, ein, wie Luhmann es nennt, «strukturelles Element der Unbestimmtheit» (1995, S. 141). Sobald Alternativen oder Handlungsoptionen vorliegen und eine von ihnen realisiert wird, werden alle nicht realisierten Alternativen oder Optionen, gerade weil sie nicht realisiert worden sind und deshalb nicht kontrolliert werden

können, im Rückblick oder im Seitenblick als jene präsentiert, bei deren Wahl man glücklicher geworden wäre. Und die möglicherweise auch besser gewesen wären! Und zwar eben nicht nur dann, wenn die gewählte Option nicht das hält, was sie versprochen hat. Besonders in diesem Fall freilich leuchten die abgewiesenen Möglichkeiten und rufen uns zu, dass wir besser sie gewählt hätten. Denn es lässt sich nur dann von einer optimalen Entscheidung reden, wenn sich alle anderen Entscheidungen, die man hätte treffen können, als schlechter erweisen würden.

Je grösser der Handlungsspielraum, je kontingenter die Welt, desto weniger lassen sich alle gegebenen Möglichkeiten kontrollieren. An der Ladenkasse lässt sich noch von Auge bemessen, ob die Entscheidung, die Schlange A anstelle von B zu wählen, richtig war. Das gilt auch für einen Spurwechsel auf der Autobahn oder die Zahlstellen auf der italienischen Autostrada. In Grenzen ist die eigene Entscheidung auch noch qualifizierbar an der Börse – wenn anderntags alle Kurse der Papiere, die ich auch hätte kaufen können, publiziert sind. Aber das sind Ausnahmen. Das gilt für die Wahl der Teesorte, die nun im Einkaufswagen liegt, für die Pizza, das eingeschaltete TV-Programm, die Krawatte, sogar für den oder die Partner(in). Darüber hinaus ist die Entscheidung auch wegen ihrer Zeitbindung riskant (Luhmann 1991, S. 59 ff.). Das heisst wegen der resultierenden Beschränkung des künftigen Raumes von Möglichkeiten. In der Gegenwart werden Irreversibilitäten geschaffen, die zwar auch die Möglichkeiten der Zukunft erweitern können (etwa Heinz von Foersters Devise folgend, dass man so handeln solle, dass neue Möglichkeiten entstehen). Aber zunächst werden die Möglichkeiten der Zukunft eingeschränkt. Jede Realisierung einer Möglichkeit bedeutet, verzichten zu müssen auf andere Möglichkeiten. Wer heiratet, verbaut sich die Möglichkeiten eines flottierenden Solitärs. Und wer nicht heiratet, die Chance eines trauten Familienlebens.

Mit der Zunahme entscheidungsoffener Spielräume und der Erhebung des Menschen zum autonomen Entscheider erscheint das Leben damit nicht nur als endlose Folge von Entscheidungen, sondern auch als eine tragische Kette von Versäumnissen. Verantwortung, Schuld und Scham bekommen, wie noch zu zeigen sein wird, einen anderen Stellenwert als in vormodernen Gesellschaften. Wird das Leben eine Folge von Entscheidungen und versäumten Entscheidungen, hinterlässt eine selbstbestimmte Biographie ein Trümmerfeld von abgewiesenen Möglichkeiten. Es mag einiges geben, was im Rückblick richtig entschieden worden ist, und vieles, was man vermutlich anders entschieden hätte, wenn man gewusst hätte, was folgt. Je mehr Optionen, je grösser die Auswahl, desto riskanter wird die Wahl. In Situationen, in denen nicht in Orientierung an Schemata legitimen Handelns, sondern vielmehr über diese entschieden wird,

ist die Bestimmung «richtiger» und «falscher» Optionen, der Vielfalt der Möglichkeiten und der Unübersichtlichkeit der Gesamtfolgen wegen, erheblich unsicherer und bleibt erheblich umstrittener als etwa die Beurteilung eines Eisenbahners, der eine gebotene Weichenstellung versäumt hat» (Lübbe 1998, S. 201). Insofern ist auch der Ursachenforschung für Nichtgelungenes bei sich selbst oder bei anderen keine Grenze gesetzt. Alles, was anders gemacht worden wäre, wird gegenüber dem, was getan worden ist, als möglicherweise Besseres erscheinen. Die Biographie wird im besten Fall zu einer Kette von glücklichen Umständen, im schlechtesten zu einer solchen von falschen Entscheiden.

Und schliesslich: Die Entwicklung offener, freiheitlicher Gesellschaften wird unterdessen auch an der Zahl der (in den Jahresberichten der Vereinten Nationen, genauer ihres Entwicklungsberichtes (UNDP) erwähnten) gesellschaftlich eröffneten Wahlmöglichkeiten gemessen. Die reichsten Länder verfügen über die meisten und über eine hohe Zugangschance zu ihnen, die ärmsten über keine. Globalisierung heisst, und nicht nur bei der demokratischen Wahl, in der ein Pluralismus von Parteien und ein Überhang von Kandidaten international durchgesetzt werden, Schaffung von Wahlmöglichkeiten in allen Lebensbereichen. Von Kopfbedeckungen bis zu Partnerschaften und Weltanschauungen. Dementsprechend werden in einer kreativen, innovationsfreudigen Gesellschaft nicht nur andauernd neue Möglichkeiten offeriert, sondern auch solche offenbart, die bei der Entscheidung noch gar nicht bekannt und deshalb nicht in Erwägung gezogen werden konnten. Einen Tag nach dem Kauf eines neuen Autos sieht man einen Wagen, der einem nicht bekannt war und der eine echte Alternative gewesen sein könnte. Oder eine Woche nach dem Entscheid ist in der «Automobilrevue» ein Nachfolgemodell annonciert, auf das man besser gewartet hätte. Oder schon nach dem siebten Tag Verheiratetsein trifft man, nach einer ersten Auseinandersetzung, eine unbekannte Schöne, deren Attraktivität so unwiderstehlich erscheint, dass einem Zweifel ob der eigenen Wahl kommen.

Risikanz, Rivalität, Schuld

Weder die Entscheidungstheorien noch die Versicherungen ändern etwas daran, dass Entscheiden, sobald entschieden werden kann (und entschieden werden kann erst, wenn Entscheidungsalternativen vorliegen), riskant ist. Entscheiden heisst auch scheiden – und scheiden tut weh. Und versichern lassen sich nur abschätzbare Risiken. Nicht nur die üblichen Risikodiskurse suggerieren, dass man Risiken vermeiden könne, wenn man bereit sei, auf entsprechende Vorteile von riskanten Entscheidungen zu verzichten. Insofern die modernen Ge-

sellschaften mit unternehmerischen Menschen und unternehmerischen Unternehmern das Risiko nicht nur erlauben, sondern einfordern nach dem Satz: «Wer wagt, gewinnt», kann der Umfang des Erlaubten ohnehin nicht an einem Nichtschädigungsgebot gemessen werden. Ebenso gut wäre das «Erlaubtsein von etwas» am Kriterium zu messen, ob dadurch die Spielräume erweitert werden (Lübbe 1998, S. 195).

Aus der Autonomisierung der Entscheidung resultiert nicht nur Riskanz. Auch Schuld- und Schamgefühle sind die Folge. Misslingt eine Entscheidung, folgen Neid und Eifersucht gegenüber jenen, die offensichtlich besser entschieden haben. Es gibt immer mehr Hunde als Knochen, soll Luther einmal gesagt haben. Der Knochen, um den sich mehrere Hunde streiten, erscheint, auch wenn noch genügend andere vorliegen, besonders viel versprechend. (Gleiches gilt für das arme Opfer, auf das sich viele Hunde stürzen). Daraus resultiert, dass man sich häufig für etwas entscheiden will, wofür sich schon andere entschieden haben. Aus der resultierenden Knappheit resultiert eine erhöhte Versagerquote, die wiederum die Missgunst verstärkt. Neid und Eifersucht lassen sich als Folgen der Autonomisierung der Person deuten. Wer neidisch ist, begehrt etwas, was andere haben, und er begehrt es, weil er es im Prinzip auch hätte haben können. Wären die Unterschiede gottgegeben, dem Neid wäre die Grundlage entzogen. Wohnt ihm doch ein Begehren inne, das sagt, dass wir mehr aus unserem Leben machen können und müssen und uns selbst zu verändern haben. Neid ist selbstquälerisch und Eifersucht ebenso. Und Selbstquälerei tritt auf, wenn das Selbst sich selbst nicht genügt. Schon die Erzählung des ersten Sündenfalls beinhaltet eigentlich eine falsche Wahl und die daraus resultierende Scham. «Da gingen beider Augen auf, und sie erkannten, dass sie nackt waren. Sie hefteten Feigenlaub zusammen und machten sich Schürzen daraus» (Gen. 3.7). Adam und Eva versteckten sich daraufhin vor dem Angesichte Gottes. Wie Gott ruft: «Wo bist Du?», antwortete Adam: «Deine Stimme höre ich im Garten; ich hatte ja Scheu; denn nackt bin ich ja; so verstecke ich mich denn» (Gen. 3.10). Lakonisch vermeldet Gen. 3.21: «Gott, der Herr, machte Adam und seinem Weibe Fellröcke und bekleidete sie».

Der Sündenfall mit all seinen Konsequenzen (auf dem Bauch kriechen, Staub fressen, im Schweisse des Angesichts Brot verzehren) wird durch den Opfertod Christi am Kreuz bestätigt und gleichzeitig verziehen. Jesus nimmt im Gang ans Kreuz die Schuld aller auf sich (I. Ti., 2.5 f.). Überhaupt spielt die Vergebung der Schuld im Christentum eine zentrale Rolle. Im Kinderkopf hängen geblieben sind die Tischgebetsworte «... und vergebe uns unsere Schulden ...». Aber wer vergibt heute eine falsche Wahl? Wer versichert sie? Heute ist, wenn von Schuld die Rede ist, eigentlich fast nur noch von Geld oder Hypothekarschulden die Rede. Mit der Säkularisierung und dem Ver-

schwinden einer allmächtigen, verzeihenden und schuldenvergebenden Instanz tritt das Schuldbewusstsein auf den Plan. Es trifft den modernen Menschen mit voller Wucht. In dieser von den alten Beichtstühlen entledigten Gesellschaft, wo niemand mehr willens ist, im Namen eines gütigen Gottes die Absolution zu erteilen, kommt es zu einer, wie man Marquard folgend sagen könnte, kompensatorischen Tribunalisierung zunächst des Individuums, das nun unter den Schuldzumutungen und Zurechnungen ächzt. An die Stelle des Angeklagten der Theodizee, nämlich Gottes, der die Welt hätte besser machen können, tritt der Mensch. (Die einzige Entschuldigung für Gott wäre, sagt Stendhal, dass es ihn nicht gäbe).

Nun muss er sich nicht mehr nur stellvertretend für Adam und Eva schämen und eine Art Kollektivschuld durch den Sündenfall auf sich nehmen. Nun schämt er sich seiner selber. Jetzt ist der Mensch nicht nur der tribunalisierte, sondern er klagt sich selber an – dann nämlich, wenn er sich schuldig erklärt. Die Scham und das Sich-Schämen resultieren aus dem Gefühl, es nicht recht gemacht zu haben. Aus Unvermögen oder aus Böswilligkeit das Ziel verfehlt oder vielleicht gar nicht erkannt zu haben. Ganz in diesem Sinne geben sich moderne Theorien der Scham, etwa Neckels Theorie (1991) der sozialen Beschämung, nach der diese dann eintritt, wenn man der Meinung ist, sich nicht erfolgreich beherrscht oder durchgesetzt zu haben und sich deshalb schämen zu müssen. Die Scham lässt sich mithin deuten als subjektives Empfinden defizitärer Subjektivität oder Individualität, als misslungene Autonomisierung der Person. Wie Sartre einmal bemerkt hat, muss der Mensch der Neuzeit alles aus sich machen. Aber nicht alle können viel aus sich machen. Viele können sogar gar nichts aus sich machen. Es sind die «Fertigen» und Exkludierten (Maeder 1995, S. 160 f.). Ob sie schuld oder nicht schuld sind an ihrem Elend, darüber ist ein politischer Kampf im Gange, und je nach Perspektive werden Hilfen oder Gefängnisse angefordert.

Risikanzabschwächungsversuche

Das Risiko lässt sich berechnen. Mit Riskanz muss man, sobald man wählen und entscheiden kann, rechnen. Bei der Wahl von Alternativen lassen sich zwar riskante Alternativen eruieren oder neue und unerprobte Produkte und Verfahren vermeiden. Aber was heisst schon neu und unerprobt! Auch Überkommenes wird plötzlich in Frage gestellt. Jedenfalls: Alles, was vermieden wird, könnte sich als die bessere Variante herausstellen. Gerade darum, weil es vermieden wurde! Auch der präventive Verzicht auf einen Entscheid macht die Sache nicht einfacher. Denn das Gefühl, vielleicht doch besser einen Entscheid getroffen zu haben, bleibt. Bis zu einem gewissen Grad lassen sich die riskanten Entscheide auch mit anderen teilen, indem im

Team entschieden wird, oder es lassen sich allfällige, mit einem Entschcheid verbundene Probleme abwälzen durch Garantieleistungen, Rücktauschrechte, Kündigungsregeln und Versicherungen. Aber was man immer unternimmt, die prinzipielle Riskanz ist unentrinnbar. Gerade die vielfältigen und immer komplizierter werdenden Techniken des Risikomanagements sind ihr Spiegelbild, geschaffen für eine Riskanz, die untrennbar verbunden ist mit autonomer Wahl und der Erweiterung der Operations- und Handlungsräume in freiheitlich-offenen Gesellschaften.

Das Leitbild des autonomen, mündigen, selbstverantwortlichen Menschen, wie es die Moderne prägt, führt indes nicht nur zur Riskanz der Wahl, sondern auch zu Versuchen, diese abzuschwächen, zu bonisieren. Wir können einem anderen Menschen Glück gönnen, aber Missgunst und Eifersucht lassen sich schwer vermeiden, wenn die anderen ihr Glück selber gezimmert haben und wir, auf uns gestellt, dazu nicht in der Lage waren. So kommt, was kommen muss: Die – in den Worten von Marquard – «Malitätsbonisierung» (Marquard 1981, S. 22 ff.). Es treten jene Wissenschaften auf den Plan, die die Kunst, es nicht gewesen zu sein, man könnte auch sagen die Selbstvergebungspraktiken, perfektionieren. Eine deterministische Philosophie, nach der das Individuum überhaupt über keinen freien Willen verfügt, ist die extremste, allerdings lebenspraktisch nicht goutierte Form der Selbstvergebungspraxis. Einer Soziologie, die an Stelle eines allmächtigen Gottes eine allmächtige Gesellschaft setzt, ist dieser Funktion entsprechend gelegentlich als Erbin der Theologie, als säkularisierte Theologie gebrandmarkt worden (vgl. Hasenfuss 1965). Vielleicht redet man in diesem Fall besser von Malitätsbonisierung und der entsprechenden Kompensationskompetenz, d.h. der Fähigkeit, das, was nicht glückt, auf andere, auf die Gesellschaft oder auf die Ungewissheit der Zukunft zu schieben. In diesem Sinne erheben die Sozial- und Kulturwissenschaften Geschichte und Gesellschaft, die sozialen Umstände, Familie und Milieu zu Kompensationsinstanzen.

In der insbesondere von der Existenzphilosophie und der nicht subjektbezogenen Soziologie geprägten Betrachtungsweise sind die Individuen Schauplatz und Durchgangsstätte überindividueller Kräfte und Strömungen, Kreuzungspunkte von unbeeinflussbaren Gesetzmässigkeiten. Eine Kultursoziologie, die den Menschen und seine kulturelle Bearbeitung so in die Kulturen hineinstellt, dass er selber als Produkt der eigenen Kultur und nicht mehr als ihr Schöpfer erscheint, verfährt so. An die Stelle einer Religion tritt eine Art Ersatzreligion, die historische, kulturelle oder auch biologistische Determinierungen (Soziobiologismus), herkunftsbedingte (Milieu-) Justierungen und Determinierungen annimmt. So verführende Wissenschaften, welche Kompensation sie immer versuchen, sind im

wahrsten Sinne des Wortes die Beichtstühle einer ebenso selbstherrlichen wie auch gnadenlosen Gesellschaft. Wenn etwa Tenbruck schreibt: «... wo immer Nöte und Schwierigkeiten auftauchen, versucht man sie gemäss dem sozialwissenschaftlichen Wirklichkeitsverständnis stets erneut aus gesellschaftlichen Umständen zu erklären und durch eine Veränderung dieser Umstände zu beheben, wobei der Streit darüber, welche Umstände jeweils verantwortlich sind, nur die Einigkeit im Grundsatz bestätigt, dass gesellschaftliche Umstände und nur diese verantwortlich seien», so ist das nicht nur eine (wie Tenbruck abwertend schreibt) «Missweisung» durch die Sozialwissenschaft. Jenen Menschen gegenüber, die nicht viel aus sich machen können und denen angesichts der Ungewissheit der Zukunft die Lebensklugheit und Intelligenz nicht half, verhilft eine solche Anschauung zur Gnade.

Aber auch die von der Wirkmächtigkeit des Einzelnen, seiner Gestaltungskraft ausgehende subjektbezogene Soziologie geriet, je mehr sie sich mit dem Entscheiden und Managen befasste, in Schwierigkeiten. Die mit dem Aufstieg der Sozialwissenschaften eng verbundene Hoffnung, dass sich über die neoklassische Wachstumstheorie, den Keynesianismus, die Globalsteuerung der Wirtschaft, die Technikfolgenabschätzung, die Instrumentarien der Szenariotechnik, der Zukunftsforschung usw. die Steuerungspotenziale moderner Gesellschaften verbessert würden, wurde enttäuscht. Insofern sich diese Vorstellungen nicht nur nicht bewahrheiteten, sondern ins Gegenteil umschlugen und plötzlich Phänomene in den Vordergrund traten, welche das Selbstverständnis der Sozialwissenschaften mit ihren Gleichgewichtstheorien und linearen Modellierungen in Frage stellen (Bühl 1990, S. 1), musste auch die Soziologie diese Hoffnung aufgeben. Die Fragilität von sozialen Systemen, das Auftreten unberechenbarer und unvoraussagbarer Zyklen, chaotischer Fluktuationen oder völlig der Kontrolle entglittener, katastrophischer Zusammenbrüche widersprachen der Hoffnung zunehmender Steuerungspotenziale zu deutlich. Und dazu gesellte sich nun die Beobachtung, dass auch mit der Vorstellung des autonomen mündigen Menschen, der entscheidet und wählt, die Ungewissheit der Zukunft nicht reduziert, sondern gesteigert wird.

Ausgerechnet nun die vom modernen, aufgeklärten, vernünftigen und autonom entscheidenden Menschen in Anspruch genommene freie Wahl und die zunehmende Dominanz einer das Jenseits ersetzenden und diese verzeitlichenden Zukunft (vgl. Weber 2000) führen zu einer zunehmenden Ungewissheit über die Folgen der autonomen Wahl und damit über die Zukunft insgesamt. Der Romantiker Novalis hat die Gegenwart als Differenzial zwischen dem, was war, und dem, was kommen wird, bezeichnet, als Schaltstelle zwischen Vergangenheit und Zukunft. Gesellschaften, die auf die Frage, wie

Zukunft zu gestalten sei, immer die Antwort parat halten: «So wie immer», erlangen eine Zukunft, die voraussehbar ist. Aktive, offene, innovative und kreative Gesellschaften hingegen, die vieles neu und alles anders machen möchten, in Möglichkeiten denken oder, wie man sagen könnte, einen kategorischen Konjunktiv befolgen, werden in ihren Zukünften ungewiss und volatil. Neu ist etwas nämlich nur, weil es nicht voraussagbar ist, sonst wäre es nicht neu! So könnte man sagen, dass für die Zwecke der Riskanzbonisierung auch die Umschaltung von der Beobachtung der Ursachen auf die Beachtung des freien Willens und der Intention, man könnte auch sagen, vom Vergangenheits- auf Zukunftsbezug nichts gebracht hat. Mit der Steigerung der Möglichkeiten und damit der Kontingenzerhöhung ist die Riskanz sogar gestiegen. Jede neue Möglichkeit, die in Betracht gezogen, dann aber nicht realisiert werden kann, verschärft nämlich das Gefühl, das Falsche getan, schlecht gewählt, unklug entschieden zu haben.

Anerkennung oder Versicherung?

Aufgrund ihrer impliziten häretischen Orientierung und ihrem schöpferischen Aktivismus produzieren moderne Gesellschaften im Rahmen ihres futuristischen Weltbildes eine Überfülle an Möglichkeiten, in der Realisierung im Einzelnen und insbesondere im komplexen Zusammenspiel mit anderen Realisationen. Damit stossen entwickelte Gesellschaften an die Grenzen der Kontrolle ihrer eigenen Potenzialität. Sie überfluten sich mit Möglichkeiten, deren Implikationen nicht kontrollierbar, häufig sogar nicht einmal abzusehen sind. Und sie steigern die Riskanz der Wahl. Je mehr Optionen, je weniger Gewissheiten und je autonomer das Tun und Lassen, das Wählen und Entscheiden in modernen Gesellschaften, desto weniger lassen sich die Realisationen, handle es sich nun um Produkte, um Verbindungen, um Partnerschaften, die auch noch möglich gewesen wären, daraufhin kontrollieren, ob sie wirklich die bessere Wahl gewesen wären. Um alle an der Zürcher Bahnhofstrasse von Fielmann zusammengeführten Brillenfassungen (18700!) auf ihre Tauglichkeit testen zu können, brauche ich mehr als ein Leben. Und wenn ich sie nach zwei Leben durchprobiert hätte, gäbe es vermutlich noch einmal so viele neue Fassungen. Um bei einer Weinprobe mehr als nur einen Wein testen zu können, werden dort Gefässe bereitgestellt, um den Wein nicht in den Magen zu entlassen, weil auch in diesem im Durchschnitt nicht mehr als ein Liter Platz findet. Aber auch wenn zehn Südtaliener degustiert sind, es bleiben noch einmal zwanzig, welche die Weinhandlung vielleicht führt, und zweihundert, die im Süden bleiben und nicht exportiert werden können. Ganz zu schweigen von den fünfhundert anderen Weinen, die locken. Was tun?

Gewiss kann man versuchen, überzogene Ansprüche an Produkte, Leistungen, Menschen, für die man sich entschieden hat, zu reduzieren. Auch kann man planen, überzogene Ansprüche an die Kontrolle, Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit von Gesellschaften und Teilsystemen aufzugeben. Man könnte auch der Autonomie als einen lästigen Zwang zu entfliehen versuchen, in dem man sich Regeln gibt oder sich Autoritäten unterwirft. Die selbst gewählte Regel, die ausgewählte Autorität – sie unterliegen freilich dem gleichen Problem: Ob es, wenn etwas nicht gefällt oder ungern ausgeführt wird, nicht bessere Autoritäten und glänzendere Regeln gäbe.

Es bleibt einzig der Ausweg der Anerkennung. Wenn es nicht mehr möglich erscheint, durch Zurechnungsexpansion die Riskanz zu verlagern, und wenn diese zunehmend als etwas nicht Disponibles, Unverfügbares in den Vordergrund tritt, lässt sich allenfalls die Unaufhebbarkeit der Riskanz als eine Kompensationsmöglichkeit nehmen. Als Entlastung des in der Moderne zum in einer Person aufgestiegenen Gott und seiner gnadenlosen Verantwortlichkeit und Schuld. Die in dieser Dreifaltigkeit implizierte Widersprüchlichkeit wird gerade gemildert durch die Gleichung: Je autonomer entschieden wird, desto weniger absehbar sind die Folgen der Entscheidung. Und: Je grösser die Handlungsspielräume, desto vielfältiger und kontingenter die Riskanz. Die Anerkennung in dieser Situation würde heissen, davon auszugehen, dass sich die Riskanz weder über Zurechnungsexpansion noch über Transformierung im Sinn mildern oder bewältigen lässt. Bewältigung der Riskanz hiesse, wie das Hermann Lübbe in Bezug auf die Kontingenz zu zeigen versucht (1996), Anerkennung der prinzipiellen Riskanz.

Solcher Anerkennung unverfügbarer Riskanz wird die Welt in einen Sektor ohne Riskanz und in einen, wo Riskanz waltet, aufgeteilt. Keine Riskanz gibt es im Sektor, der unverfügbar ist, weil andere über uns verfügen; kraft ihrer Autorität, durch Befehle, mittels Gesetzen, Weisungen und Reglementen, ob fremdbestimmt oder selbst gewählt. Und in einen Sektor, der zwar der Autonomie, dem Entscheiden und Wählen verfügbar ist, in dem aber mit jeder Wahl und jedem Entscheid sich herausstellt, dass das Nichtgewählte durch die Wahl unverfügbar wird. Man könnte auch sagen, dass darin der Preis der Freiheit besteht. Im implizierten Verzicht auf Möglichkeiten, die man prinzipiell realisieren könnte. Und das gilt selbst für das Übertragen von Entscheiden an selbst gewählte Autoritäten.

Literatur

- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft*, Frankfurt/Main.
- Bernstein, P. L. (1997): *Wider die Götter. Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute*, München.
- Bock, M. (1980): *Soziologie als Grundlage des Wirklichkeitsverständnisses. Zur Entstehung des modernen Weltbildes*, Stuttgart.
- Brühl, W. L. (1990): *Sozialer Wandel im Ungleichgewicht*, Stuttgart.
- Gross, P. (1994): *Die Multioptionsgesellschaft*, 8. Aufl., Frankfurt/Main.
- Gross, P. (1999): *Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert*, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Gross, P. (2000): 'Zeitgeist', in: *Magazin der Bayrischen Rück*, S. 46–47.
- Gross, P. (2000): 'The World is not enough. Grenzerfahrungen in der Moderne', in: Heft 707, *DU*, Juni, S. 2–7.
- Gross, P. (2001): 'Under Construction. Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement', in: Wüthrich, H.A. u.a. (Hrsg.): *Grenzen des ökonomischen Denkens*, S. 19–35.
- Haller, M. (1998): 'Gesellschaft als Risiko? Zur Rolle der Versicherer in der gesellschaftlichen Risikodebatte', in: GDV (Hrsg.): *Wie viel Risiko braucht die Gesellschaft?*, Karlsruhe, S. 220–254.
- Hasenfuss, J. (1965): *Soziologismus und Existenzialismus als Religionsersatz*, Aschaffenburg.
- Hitzler, R./Koenen, E.: 'Kehren die Individuen zurück?', in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.) (1990): *Risikante Freiheiten*, Frankfurt/Main, S. 447–465.
- Kast, V. (2000): *Neid und Eifersucht*, 3. Aufl., München: dtv.
- Lübbe, H.: 'Die schwarze Wand der Zukunft', in: Fischer, P. E. (Hrsg.) (1991): *Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*, München, S. 17–31.
- Lübbe, H. (1996): 'Religion nach der Aufklärung', in: Höhn, H.-J. (Hrsg.) (1996): *Krise der Immanenz*, Frankfurt/Main, S. 93–112.
- Lübbe, W. (1998): *Verantwortung in komplexen kulturellen Prozessen*, München.
- Luhmann, N. (1991): *Soziologie des Risikos*, Berlin, New York.
- Luhmann, N. (1992): *Beobachtungen der Moderne*, Opladen.
- Luhmann, N. (1995): 'Jenseits von Barbarei', in: ders.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Bd. 4, Frankfurt/Main, S. 138–151.
- Marquard, O. (1981): 'Inkompetenzkompensationskompetenz?', in: ders.: *Abschied vom Prinzipiellen*, Stuttgart, S. 23–39.
- Neckel, S. (1993): *Die Macht der Unterscheidung*, Frankfurt/Main.
- Tenbruck, F. H. (1984): *Die unbewältigten Sozialwissenschaften oder die Abschaffung des Menschen*, Graz, Wien, Köln.
- Weber, S.: 'Temporalisierte Unbeobachtbarkeit. Das Jetzt als Schnittstelle und die Zukunft als Geheimnis', in: Jahraus, O.; Ort, N. (Hrsg.) (2000): *Beobachtungen des Unbeobachtbaren*, Weilerswirt, S. 29–39.

**Integriertes Dienstleistungs-Management:
Auf dem Weg zum Customer Value**

Peter Maas (Hrsg.)

Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen
(I-VW HSG)

Dieser Band ist Teil der Festschrift zum 60. Geburtstag von
Prof. Dr. Matthias Haller.

- Band 1 *Walter Ackermann (Hrsg.)*
Financial Services – Modelle und Strategien der Wertschöpfung
- Band 2 *Marco Allenspach (Hrsg.)*
Integriertes Risiko-Management – Perspektiven einer chancen-
orientierten Unternehmensführung
- Band 3 *Peter Maas (Hrsg.)*
**Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg
zum Customer Value**
- Band 4 *Betty Zucker (Hrsg.)*
Risiko-Dialog – Von der Idee zur konkreten Umsetzung

(c) Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen,
St.Gallen 2001

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilme, Xerographie, Mikrofiche, Micro-card, Offset verboten.

Printed in Switzerland

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Integriertes Dienstleistungs-Management: auf dem Weg zum
Customer value /

[Hrsg: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen].

Peter Maas (Hrsg.). –

St.Gallen: Inst. für Versicherungswirtschaft, 2001

ISBN 3-9521493-8-1

Inhalt

<i>Peter Maas</i>	Vorwort	7
<i>David Bosshart</i>	Wie verkauft man Unsichtbares? Die neuen Benchmarks in der E-Society	9
<i>Peter Gross</i>	Prinzipielle Riskanz	23
<i>Peter Gomez</i>	Der VIP-Kreislauf: Kompass in Zeiten des Wandels	34
<i>Peter Maas</i>	Von «P» zu «C»: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen	44
<i>Christian Belz</i>	Leistung für Kundenvorteile	63
<i>Axel Lehmann</i>	Dienstleistungsmanagement – Transformation und Entwicklungsschritte	82
<i>Cesare Ravara</i>	Das nachfrageorientierte Management im Financial Services-Bereich	105
<i>Günter Müller-Stewens</i>	Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen in Professional Service Firms	121
<i>Heribert Meffert</i> <i>Michael Schleusener</i>	Markenführung im Dienstleistungsbereich – klassisches und E-Branding im Spannungsfeld	136
<i>Bernhard Termühlen</i>	MLP als integrierter Service Provider	151
<i>Ken Irons</i>	Cead mille failte – how superservice brought a thousand welcomes to the Irish Sea	160
	Autoren	174