

## Praktische Polykontextualität: soziologische Theoriebausteine in der systemischen Prozessberatung

Ahlemeyer, Heinrich W.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ahlemeyer, H. W. (2003). Praktische Polykontextualität: soziologische Theoriebausteine in der systemischen Prozessberatung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(1), 67-77. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37936>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

---

# Praktische Polykontextualität:

## Soziologische Theoriebausteine in der systemischen Prozessberatung

*Heinrich W. Ahlemeyer*

### 1 Einleitung

Im Diskurs der Sozialwissenschaften über Anwendung und Nutzen soziologischen Wissens und die Rolle des Soziologen in der Gesellschaft spielt die Unterscheidung von Theorie und Praxis nach wie vor eine wesentliche Rolle. Dass diese Unterscheidung nicht einfach zu handhaben ist, das zeigt schon die inverse Spiegelung, die es erlaubt, nicht nur von einer Theorie der Praxis, sondern auch von einer „Praxis der Theorie“ zu sprechen. Damit war freilich zuallererst bezeichnet, dass die Arbeit an Theorien ein Handeln wie anderes auch sei: Es findet in Situationen statt, übernimmt Gegebenheiten und erlebt Überraschungen (Luhmann 1970, S. 254).

Dass die Theorie-Praxis-Unterscheidung unzureichend sei, weil ihr ein Zusammenhang fundamentaler Art zu Grunde liege und weil sie selbst nur eine Unterscheidung, die sich von anderen unterscheiden lasse, also nichts anderes als ein Möglichkeitsentwurf sei: Diese Hinweise finden sich in der „*Wissenschaft der Gesellschaft*“ (Luhmann 1990, S. 264 und S. 684). Sie hindern *Luhmann* (2000) nicht, in dem posthum erschienenen Band *Organisation und Entscheidung* die Unterscheidung von Theorie und Praxis am Ende seines organisationssoziologischen Vermächtnisses selbst wieder aufzugreifen. Die Theorie sieht er als die Führungsgröße in diesem Verhältnis, freilich nicht im Sinne einer Hierarchie oder eines Wesentlichkeitsvorrangs, sondern im Sinne einer Ungleichgewichtigkeit, weil die Theorie auf beiden Seiten der Unterscheidung eine Rolle spiele. Auf der einen Seite erbringe sie als Theorie ihre eigene Leistung; auf der anderen Seite frage sie, welche Auswirkungen sie auf die Praxis habe. So verdoppele sie sich gewissermaßen und bringe sich selbst als Beobachter und beobachteter Gegenstand zugleich ins Spiel. Dass auch die Praxis auf beiden Seiten der Unterscheidung vorkommt, fällt dabei nicht ins Gewicht. Die Frage nach dem praktischen Nutzen einer Theorie macht für *Luhmann* (2000, S. 474) den Fragesteller zu einem Vertreter der Interessen der Praxis. Das bleibe unbenommen, führe aber nicht zu einer Verbesserung der Leistungen der Theorie.

Die Perspektive *Luhmanns*, nämlich die des Theoretikers, ist nur eine Perspektive aus einer Vielzahl möglicher anderer. Der in der gesellschaftlichen Praxis tätige

Soziologe stellt die Bedeutung theoretischer Konstrukte und Begriffe nicht in Frage. Schließlich hat er oft genug erlebt, dass nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie. Und eine Theorie ist dann gut, wenn sie sich in Bezug auf die Lösung von Problemen in der gesellschaftlichen Praxis als zweckmäßig erweist. In wohlthuender Pragmatik sprechen amerikanische Fachkollegen weniger von Praxis als von den „uses of sociology“, und sie sehen dabei im Kern eine Differenz in der Sozialdimension: „On the one side is the person or the agency engaged in action, setting general policies, making day-to-day decisions. This person or agency can be designated as the client. On the other side is the sociologist. The collaboration or lack of collaboration between client and sociologist is the central focus...“ (Lazarsfeld et al. 1967, S. X).

## 2 Eckpunkte einer systemischen Prozessberatung

Im Zentrum des folgenden Fallbeispiels stehen Kooperationsprobleme im Sinne *Lazarsfelds*, allerdings weniger solche zwischen Klient und Soziologe als vielmehr Kooperationsprobleme innerhalb einer Organisation, genauer: innerhalb des Vorstands einer Aktiengesellschaft. Es geht darum, an Hand dieses Praxisfalls aufzuzeigen, wie im Kontext eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses Theoriebestände der Soziologie im Handeln von Organisationen, also in der gesellschaftlichen Praxis, problemlösend eingesetzt und fruchtbar gemacht werden können. Dabei wird ein Verständnis von systemischer Prozessberatung zugrunde gelegt, das durch fünf methodische Eckpunkte gekennzeichnet sein soll (Ahlemeyer 1996):

1. Die der Beratung zugrunde liegende Grundkonstellation ist von drei sozialen Systemen bestimmt: dem Klientensystem (KS), dem Beratersystem (BS) und dem Beratungssystem (BKS). Das Beratungssystem umfasst die Vertreter der beiden erstgenannten Subsysteme.
2. In der systemischen Prozessberatung geht es nicht um die Änderung von einzelnen Personen, wie stark auch immer eine Problemlage mit Einzelpersonen verbunden sein mag, sondern vielmehr darum, die kommunikativen Muster in der Organisation einer Veränderung zugänglich zu machen. Das kann beispielsweise durch positive Irritationen geschehen, die dem System eine lösungsorientierte Modifikation von dysfunktionalen Kommunikationsmustern erlauben.
3. Organisationen werden in der systemischen Prozessberatung als Kommunikationssysteme verstanden, die ihre Elemente autopoetisch erzeugen. Die Elementaroperationen von Organisationen bestehen aus Entscheidungen (Luhmann 1988). In Organisationen werden laufend Entscheidungen auf der Grundlage von vorgängigen Entscheidungen (Entscheidungsprämissen) getroffen. Zu den zentralen Fragen von Organisationen gehört es, welches Organisationsmitglied mit welchen Zuständigkeiten und Durchgriffsmöglichkeiten die laufende Entscheidungstätigkeit aufrecht erhält.
4. Ein systemorientiertes Beratungsverständnis geht nicht davon aus, dass man ein System direkt von außen steuern kann. Entsprechend fühlen sich die Berater

nicht für die Änderung eines Systems verantwortlich; eine solche wäre von außen auch niemals nachhaltig zu bewirken. Aufgabe der Berater ist es vielmehr, eine Selbstmodifikation des Systems zu ermöglichen und zu unterstützen.

5. Jede Beraterhandlung im Kontext des BKS stellt eine Intervention dar; entsprechend sollte sie sich daran orientieren, was für das Klientensystem anschlussfähig ist und seine Ressourcen optimal anspricht. Nicht normative Forderungen – etwa nach „Klartext“ – bestimmen das Beraterhandeln, sondern die Stärkung einer im Klientensystem selbst verorteten Lösungskompetenz.

### 3 Fallbeispiel: „Die Dinge werden an mir vorbeigesteuert“

Wie soziologische Erkenntnis entgegen der verbreiteten Annahme – auch von Mitgliedern der eigenen Profession – im Top-Management komplexer Unternehmen problemlösend eingesetzt werden kann, soll exemplarisch ein Fall aus unserer Praxis als Unternehmensberater und systemischer Prozessbegleiter verdeutlichen. Es handelt sich um das Coaching des zweiköpfigen Vorstands eines mittelständischen Unternehmens in öffentlich-rechtlichem Eigentum. Die Aktiengesellschaft erbringt Dienstleistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge und macht mit ihren etwa tausend Mitarbeitern bei einem Umsatz von 200 Millionen Euro einen Gewinn von 25 Millionen Euro. Seit der Liberalisierung der Branche steht das Unternehmen unter starkem Veränderungsdruck.

Obwohl etwa derselben Generation zugehörig, hätten die beiden Vorstandsmitglieder nach Person, Herkunft und Ausbildung nicht unterschiedlicher sein können. Dieter Horstmann (Name geändert) leitete als gelernter Techniker und Diplom-Ingenieur zuletzt in Übersee für die europäische Muttergesellschaft ein Chemieunternehmen als alleiniger Vorstand, bevor er in diesem Unternehmen als Technischer Vorstand „die Nummer Zwei“ (Bennis 2000) wurde. Sein Kollege Gerald von Boenisch (Name geändert) ist gelernter Jurist, der aus der Funktion eines Spitzenbeamten heraus zum Vorstandsvorsitzenden berufen wurde. Beim politischen Eigentümer verfügt er über ein besonderes Vertrauenskapital; dafür versteht sich der technische Vorstand mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden sehr gut. Eigentlich ist die Besetzung ideal: Der eine Vorstand bringt Markt- und Managementenerfahrung aus dem internationalen Raum mit, der andere verfügt über ausgezeichnete Beziehungen zu zentralen Entscheidungsträgern im regionalen Umfeld. Voraussetzung der Idealbesetzung ist freilich, dass beide Vorstandsmitglieder ihre Kompetenzprofile komplementär verstehen: als sich wechselseitig ergänzende Qualitäten. Die beiden Manager lassen sich als Vorstands-Team seit etwa zweieinhalb Jahren „coachen“: Vier bis sechs Mal pro Jahr nehmen sie sich einen ganzen Tag Zeit, um die weitere strategische Ausrichtung und interne Differenzen im Leitungsteam mit methodischer Hilfe durch einen binationalen Beraterstaff – bestehend aus einem Organisationssoziologen und einem Betriebswirts – zu bearbeiten.

## Eine aktuelle Krise

Hier setzt die Problematik des Fallbeispiels ein: Im Vorfeld einer bestimmten Coaching-Sitzung zeichnet sich überraschend eine Zuspitzung ab. Wie üblich werden die ganztägigen Sitzungen des Vorstandescoaching durch ein kurzes persönliches Einzelgespräch vorbereitet, das jeweils einer der beiden Berater mit einem Vorstandsmitglied führt.

In diesem vertraulichen Vorgespräch mit den beiden Beratern formuliert der Technische Vorstand, dass „die Dinge vom Vorstandskollegen“ an ihm „vorbeigesteuert“ würden. Damit deutet er auf aus seiner Sicht unabgestimmte Alleingänge des Vorstandsvorsitzenden in Richtung auf den Eigentümer und einen großen Wettbewerber hin, von denen er sich als zweites Vorstandsmitglied ausgeschlossen fühle. Zudem werde er durch hartnäckige Gerüchte verunsichert, nach denen der Vorstandsvorsitzende für den Vorstand eines größeren Konzerns im Gespräch sei, mit dem gleichzeitig Kooperationsgespräche geführt werden. Der Technische Vorstand fragt sich nun, ob der Vorstandsvorsitzende womöglich vorrangig an der eigenen steilen Karriere bastelt/arbeitet? Ist er dabei, das von ihm bisher geführte Unternehmen gleichsam als Morgengabe in den größeren Konzern einzubringen? Horstmann hält es für möglich, dass weichenstellende Entscheidungen ohne ihn, ja sogar gegen ihn, getroffen werden.

Der Vorstandsvorsitzende beschreibt die aktuelle Zusammenarbeit im vertraulichen Vorgespräch mit dem Berater weniger alarmiert, in der Tendenz jedoch ebenso kritisch. Er sieht die Konstellation im Vorstand als eine Art „Vernunftfehe“, die mit einem Wechselbad von Empfindungen einhergehe. Man habe sich nicht wechselseitig erwählt: „Die Zusammenarbeit ist von dritter Seite veranlasst, und wir werden einander auch nicht los. Gefühlsmäßig gibt es ein Auf und Ab, keine stabile Zusammenarbeit.“ Immer wieder erlebe er Reibereien um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Von Boenisch führt eine Reihe von Entscheidungen der letzten Zeit auf, die er als Eigenmächtigkeiten des Vorstandskollegen erlebt hat. Horstmann erkenne ihn nicht als Vorstandsvorsitzenden an, sondern stelle seine Autorität immer wieder in Frage.

Mit beiden Vorstandsmitgliedern vereinbaren die Berater für den Zeitraum der nächsten drei Monate drei Sitzungen für das *executive coaching*, um die aktuelle Krise zu lösen und der Zusammenarbeit im Vorstand eine neue Grundlage zu geben.

## Coaching-Sitzung I: Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

In der folgenden Coaching-Sitzung geht es zunächst darum, dass die Top-Manager die Wahrnehmungen offen ansprechen, die sie in den vertraulichen Vorgesprächen den Beratern unter vier Augen anvertraut haben. Erst wenn die unterschiedlichen Sichtweisen ausgesprochen worden sind, können die zu Grunde liegenden Differenzen bearbeitet werden. Die vorbereitete Tagesordnung, in der eine Reihe von Sachpunkten geklärt werden sollten, wird geändert. Störungen gehen vor, das Misstrauen eines Vorstandsmitglieds („Werde ich hier ausgebootet?“) verlangt vorrangige Bearbeitung.

Von besonderer Bedeutung ist der Einstieg in die Coachingsitzung. Angesichts der gespannten Ausgangslage ist das Risiko groß, dass die Sitzung gleich zu Beginn scheitert. Die Berater entscheiden sich, den Workshop mit einer „paradoxen Intervention“ einzuleiten: „Was können Sie tun, um dieses Meeting ins Leere laufen zu lassen?“ Mit dieser Frage werden die Vorstände eingeladen, die gemeinsame Arbeit zu beginnen. Der Einstieg macht sichtbar, dass jedem der beiden Vorstandsmitglieder eine destruktive Macht zukommt. Jeder der beiden hat ohne Weiteres die Möglichkeit, den Workshop „platzen zu lassen“. Ergebnisse können nur erzielt werden, wenn jeder der beiden Vorstände sie erreichen möchte und zu ihnen mit eigener Offenheit und kooperativer Grundhaltung beiträgt.

Nach dieser methodischen Grundlegung ist es möglich, die durch starken Arbeitsanfall in den vorausgegangenen Wochen zu kurz gekommene wechselseitige Information und Koordination nachzuholen, strittige Einzelfragen anzusprechen und Missverständnisse aufzuklären.

Am Ende des Coachingtages hat sich die gespannte Eingangssituation deutlich verändert. Beide Vorstände haben sich darüber verständigt, welche Entscheidungen sie als getroffen und welche sie offen betrachten. Sie einigen sich auf die nächsten Schritte des weiteren Verfahrens. Die akute Krisis im Vorstand ist vorerst beigelegt; die Gefahr einer Eskalation auf der obersten Entscheidungsebene einstweilen gebannt.

## Coaching-Sitzung II : Problembeschreibung

Vier Wochen später wird in einer weiteren, eintägigen Coaching-Sitzung das Thema Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Vorstand fortgesetzt – dieses Mal mit Hilfe von Schilderung von Episoden aus den zurückliegenden Wochen. Die Arbeit an konkreten Vorfällen erlaubt exemplarische Zugänge und ermöglicht Lösungsorientierungen.

In dieser Sitzung wird beiden Vorständen eine ihrer parallelen Wahrnehmungen bewusst: Jeder fühlt sich durch den jeweils anderen in der eigenen „Kompetenz-Substanz“ bedroht und ist selbst darauf bedacht, den eigenen Kompetenzbereich abzusichern. Zugleich werden beiden Top-Managern Gemeinsamkeiten in ihrer Situationsdeutung bewusst. Sie sind sich einig, dass nicht jeder von ihnen mit jedem Vorgang befasst werden kann. Sie befürworten das Prinzip von Arbeitsteilung und Zuständigkeiten, weil es Doppelarbeit erspart und notwendige Entlastungen schafft.

Schwierig wird es immer da, wo die Grenzen verschwimmen und sich – häufig zunächst unbemerkt – Grauzonen zwischen den Abgrenzungen entwickeln, die die Geschäftsordnung des Vorstands scheinbar präzise definiert: zwischen der Einzelverantwortung eines Vorstandsmitglieds und der Gesamtverantwortung des Vorstands als Organ, zwischen betriebswirtschaftlicher und technischer Zuständigkeit, zwischen operativen und strategischen Entscheidungsdimensionen.

### Coaching-Sitzung III: Vorbereitung der Lösung

An diesen Abgrenzungen arbeiten die Vorstände in der folgenden Coaching-Sitzung. Die vier Beteiligten – zwei Vorstände, zwei Coaches – haben vereinbart, sich dafür zu einer Klausur zurückzuziehen, für die wegen der grundsätzlichen Bedeutung des Themas anderthalb Tage angesetzt sind.

Die Ziele des Workshops werden gemeinsam festgelegt. Die Vorstände wollen zunächst hieb- und stichfeste Formulierungen von Zuständigkeiten. Den Beratern kommt es stärker darauf an, die „Landkarten“ in den Köpfen der beiden Top-Entscheider aufeinander abzustimmen als operative Detailregelungen festzuschreiben, die später womöglich doch nicht halten, weil sie ganz unterschiedlich verstanden werden.

Die Vorstandsmitglieder arbeiten die Unterscheidungen, die die Vorstandssatzung für die Arbeitsteilung formuliert, im Detail durch: Gesamt- und Einzelverantwortung; operativ – strategisch; kaufmännisch – technisch. An Hand von Episoden aus dem Vorstandsalltag legt jedes Vorstandsmitglied dar, was für ihn unstrittig in die eine, was in die andere Kategorie gehört und wo er Grauzonen sieht. In der Zentralfrage – Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit im Vorstand organisieren? – erarbeiten die beiden Manager ein Gerüst übereinstimmender Wahrnehmungen. Zugleich treten in einigen sensiblen Entscheidungsvorgängen unübersehbar Differenzen hervor. Im Kern steht immer wieder die Wahrnehmung, der andere eigne sich Entscheidungen an, die ihm nach den Vorgaben von der Vorstandssatzung nicht zustünden, weil der Vorgang in den eigenen Kompetenzbereich falle. Um diesen Knoten zu lösen, bieten die Berater einen Input zum Thema der „polykontexturalen Organisation“ an, der nach ihrer Einschätzung hilfreich sein könnte. Die beiden Top-Entscheider nehmen das Beraterangebot an.

Dabei ist die vorgängige Linzenzierung des Inputs ein wichtiges Element in der Interaktion von Beratersystem und Klientensystem. Ohne sie könnte der Eindruck einer Asymmetrie zu Lasten der Vorstände auftauchen. Es gilt, die Zumutungen der Wissenskommunikation so gering wie möglich zu halten (Baecker 1998).

## 4 Die Polykontexturalität moderner Organisationen

Der Workshop wird fortgesetzt mit einem vorbereiteten Theorie-Input, visuell unterstützt durch einige Folien. Die Inhalte mögen gängiges soziologisches Grundwissen sein; für die beiden Topmanager sind sie in dieser Form neu und anregend.

Alles, was in einer Organisation passiert – so erfahren sie – kann und muss unter vielfältigen Perspektiven gesehen werden: der wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, wissenschaftlich-technischen, informationstechnischen, personellen, massenmedialen, ökologischen, medizinisch-gesundheitlichen Perspektive usw. Diese Perspektiven sind nicht immer vereinbar und verweisen auf die Komplexität der Gesellschaft, der relevanten Umwelt der Organisation. Die Gesellschaft ist gekennzeichnet

durch ihre funktionale Differenzierung. Sie besteht aus ungleichartigen, aber gleichrangigen Teilsystemen wie Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft usw. Jedes dieser Teilsysteme leistet sehr speziell und exklusiv seinen Beitrag zur Lösung drängender Probleme. Damit steuert jedes Teilsystem etwas Unentbehrliches bei und kann von keinem anderen System ersetzt werden. Ohne wissenschaftliche Wahrheiten, politisch durchgesetzte bindende Entscheidungen, wirtschaftliche Bedürfnisbefriedigung, medizinische Krankenbehandlung usw. käme die moderne Gesellschaft zum Erliegen (Schimank 1998).

Lange Zeit hat man funktionale Differenzierung als Form der Arbeitsteilung verstanden und die Spezialisierung der Berufe als zunehmende Rollendifferenzierung begriffen. Jeder Beruf behandelt einen bestimmten Ausschnitt geforderter Problemlösungen und kann durch Spezialisierung und Routinierung darin eine besondere Fertigkeit erlangen.

Funktionale Differenzierung wird jedoch heute als etwas völlig anderes als Arbeitsteilung verstanden. Durch sie findet keine Zerlegung des gesellschaftlichen Ganzen in einzelne Teile statt, so, wie man eine Torte aufteilt. Funktionale Differenzierung bedeutet vielmehr die Institutionalisierung unterschiedlicher Perspektiven, unter denen Realität behandelt wird. Sie führt zu unterschiedlichen Wertsphären, aus deren Perspektive jeweils beobachtet und gehandelt wird. Zwischen solchen Perspektiven gibt es keine Arbeitsteilung im Sinne eines kooperativen Zusammenhangs, sondern bestenfalls Komplementarität, in der Regel aber Konflikte. Die funktionale Differenzierung, die sich in der modernen Gesellschaft herausgebildet hat, bedeutet eben nicht die Aufteilung der Welt in sachlich-spezifische Bereiche, die nebeneinander stehen, sondern die Herausbildung von unterschiedlichen Perspektiven, aus denen auf identische physische Vorgänge geblickt wird. Insofern ist die Unterscheidung Richter – Politiker eine ganz andere als die zwischen Schuster und Bäcker. Die funktionale Differenzierung führt nicht zu einer harmonischen Arbeitsteilung, sondern zu sich selbst verabsolutierenden Weltansichten. Diese Grundstruktur findet in der „polykontextualen Organisation“ ihre Entsprechung. Der Begriff bezeichnet die Struktur einer komplexen Organisation, die eine Fülle von unterschiedlichen Fachabteilungen und Zuständigkeiten vereint: Produktion, Forschung und Entwicklung, Verkauf, Personal, Rechnungswesen usw.

Ein Beispiel verdeutlicht Funktion und Wirkungsweise der polykontextualen Organisation. Ein Betriebsunfall im Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeiter des Unternehmens zum Teil erheblich verletzt werden. Der Vorfall lässt sich nicht der alleinigen Zuständigkeit eines einzigen Teilsystems zuschieben, etwa dem Abteilungsleiter oder dem Sicherheitsbeauftragten, um dadurch für die anderen Teilsysteme unsichtbar und bedeutungslos zu werden. Vielmehr stellt er sich als wirtschaftliches, rechtliches, personales, technisches, massenmediales, politisches, medizinisches und pädagogisches Ereignis gleichzeitig dar – und in jeder dieser Perspektiven anders. Es werden gleich eine ganze Reihe von Stellen im Unternehmen – mit je eigenen Perspektiven – mit dem Vorfall befasst: Betriebsarzt, Pressestelle, Produktionsleiter, Personalchef, Betriebsrat, Rechtsabteilung sowie der Vorstand. Die



gesellschaftliche Wirklichkeit der Organisation ist folglich nicht eine einzige, sondern so oft und so unterschiedlich vorhanden, wie es divergierende Perspektiven gibt. Diese unterschiedlichen Wirklichkeiten – juristische, ökonomische, technische, personelle, politische, öffentlichkeitsbezogene etc. – existieren nicht friedlich neben- und miteinander, sondern kommen geradezu notwendig einander ins Gehege. Sie beziehen sich auf dieselben physikalisch-biologischen Vorgänge, nämlich den Zusammenbruch eines Gerüsts und die Verletzung von Mitarbeitern, nehmen diese aber ganz unterschiedlich auf. Die Inhaber der Perspektiven wissen voneinander und sind in ihren Sichtweisen voneinander abhängig. Zwischen ihnen herrscht aber ein genereller Orientierungs-Dissens. Sie reden oft aneinander vorbei. Komplexe Organisationen benötigen freilich diese unterschiedlichen Perspektiven, um auftauchende Probleme zureichend und wie von der gesellschaftlichen Komplexität gefordert bearbeiten zu können; zugleich muss die Organisation diese divergierenden Perspektiven in ihrer laufenden Entscheidungsarbeit hinreichend integrieren können.

Die hier vorgenommene Unterscheidung von Arbeitsteilung und funktionaler Differenzierung erlaubt unterschiedliche Schlussfolgerungen. Sie könnte darauf verweisen, daß sich auf der Ebene der Unternehmensleitung funktionale Spezialisierungen nur eingeschränkt für eine Regelung exklusiver Zuständigkeiten auf der Ebene anbieten. Jede einzelne Entscheidung, die dem Vorstand auf den Tisch kommt, enthält potenziell alle funktionalen Gesichtspunkte: technische und kaufmännische, strategische und operative, personelle, betriebswirtschaftliche und öffentlichkeitswirksame. In Vorstandsentscheidungen geht es darum, die Ergebnisse der funktional differenzierten Sichtweisen zu würdigen, im Zusammenhang zu bewerten, sie in abschließende Gesamtentscheidungen einzubinden und in einem konstruktiven Sinn „aufzuheben“. Dabei bleibt die Paradoxie auszuhalten, dass auch die Vorstandsperspektive nur eine von vielen ist; nicht anders als die anderen Perspektiven kann sie den Grenzen in ihrer eigenen Selektivität nicht entkommen.

Nach diesem Theorie-Input erfolgt eine anschließende Verarbeitungssequenz, die es den beiden Entscheidern erlaubt, Zustimmungsfähiges am Input herauszustellen und Dissens zu formulieren. Die beiden Vorstandsmitglieder kommen zu dem Ergebnis, dass ihre bisherige Suche nach festen/grundlegenden Abgrenzungen zwischen ihren Zuständigkeiten notwendig zum Scheitern verurteilt war. Frühere Vorstellungen von *ownership* an Entscheidungsvorgängen, im Sinne einer exklusiven Zuständigkeit beginnen sich bei ihnen aufzulösen. Der Theorie-Input bietet eine Möglichkeit zum *reframing* der bisherigen Erfahrungen an. Zuständigkeitskonflikte werden nicht mehr als Indiz von Scheitern oder individueller Unverträglichkeit gewertet, sondern als geradezu unausweichliche Folge der Komplexität dieses Unternehmens sichtbar.

Auf dieser Klausur ist der Theorie-Input nur ein Element unter mehreren in einem sorgfältig komponierten Design. Es folgen andere, stärker interaktionsbezogene Sequenzen, wie etwa wertschätzende Selbst- und Fremdbeobachtungen („Welche Kompetenzen bringt der Vorstandskollege und welche bringe ich in die Arbeit ein?“) Ein Fallbeispiel aus dem Vorstandsalldag – eine größere Ersatzinvestition in einem der Geschäftsbereiche – erlaubt es, bestehende und tragfähige Übereinkünfte, die die

Zusammenarbeit auf der Vorstandsebene funktionieren lassen, sichtbar zu machen. Diese Vereinbarungen sind fast durchgängig impliziter Natur, haben jedoch eine große Gestaltungskraft im Entscheidungsalltag.

Beiden Managern wird bewusst, dass alle Entscheidungen, die den Gesamterfolg des Unternehmens berühren, von beiden Vorstandsmitgliedern gemeinsam zu verantworten sind. Der Vorstand steht grundsätzlich immer in der Gesamtverantwortung. Regelungen einer Ressortverantwortung einzelner Vorstandsmitglieder sind eine Ebene tiefer anzusiedeln; ihnen kommt der Charakter von informellen Vereinbarungen zu, die funktionieren, solange sie funktionieren.

Im Ergebnis kommen beide Vorstandsmitglieder zu der Einschätzung, dass mehr als neunzig Prozent der Vorstandsarbeit einvernehmlich und gut koordiniert verlaufen. Zu dem verbleibenden Anteil von weniger als zehn Prozent, der weniger geräuschlos abläuft, tragen Zeitknappheit und eine turbulente Umwelt wesentlich bei. Zugleich besteht Einigkeit in der Einschätzung, dass Friktionen in diesem Umfang „normal“, ja notwendig und in der Vorstandsfunktion zumutbar sind.

In der abschließenden Erfolgskontrolle der Klausur beschreiben beide Auftraggeber ihre Ziele als vollständig erreicht. Unter der Frage „Was sind für mich die wichtigsten drei Ergebnisse der Klausur, die ich sichern möchte?“ führen beide unabhängig voneinander u.a. den Theorie-Input über die polykontexturale Organisation an. Offenbar ist es hier im Ansatz gelungen, den Erkenntnisstand der Soziologie für praktische Problemlösungen fruchtbar zu machen. Aus Beratersicht besteht das entscheidende Ergebnis der Klausur darin, dass beide Entscheidungsträger ihre inneren Landkarten abgestimmt und gegen alle Wahrscheinlichkeit ihr Vertrauensfundament erneuert haben. So gestärkt können sie sich neuen Herausforderungen stellen, die im Unternehmen und seiner turbulenten Umwelt auf sie warten. Mit der erzielten Lösung kann das System sich neuen Problemen zuwenden. Die gewonnene Einheit erlaubt die Bewältigung neuer Differenzen.

## 5 Schluss

Die Praxis der Theorie muss sich nicht nach dem Muster *Luhmanns* auf hochabstrakte Fragestellungen wie das Problem der Komplexität beschränken. Dass es immer einen Überschuss von Entscheidungsmöglichkeiten gibt, die nicht im Handeln Berücksichtigung finden können, ist für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik heute nicht nur kognitive Erkenntnis, sondern vor allem auch unausweichliche Erfahrung. Das hier aufgeführte Beispiel verdeutlicht, dass soziologische Theoriebausteine in der Bearbeitung von Klientenproblemen ein genuines Lösungspotenzial für die gesellschaftliche Praxis bereitstellen können.

Dies wird zukünftig um so mehr der Fall sein, wie es gelingt, dass sich die sozialwissenschaftlichen Disziplinen und ihre Vertreter des Anwendungspotenzials ihrer Wissensbestände wieder stärker bewusst werden und es zugleich überzeugend und marktgerecht kommunizieren.

Zugleich kann man Vermutungen darüber anstellen, ob nicht die Bedeutung der begrifflichen Unterscheidung von Theorie und Praxis in Zukunft empirisch abnehmen und zunehmend durch eine andere Unterscheidung ersetzt werden könnte. Das jedenfalls legen neuere Arbeiten in der Wissenssoziologie nahe, die von einer folgenreichen Verschiebung in den gesellschaftlichen Formen der Wissensproduktion von *Modus 1* in Richtung auf *Modus 2* berichten (Gibbons et al. 1994). In *Modus 1*, der herkömmlichen Form der Wissensproduktion, werden Probleme in einem akademischen Kontext von Mitgliedern der *scientific community* definiert. Theorien fungieren als innerwissenschaftliche Programme, die Selektionen leiten; Fragen der Verbreitung und Anwendung spielen keine wesentliche Rolle. Zielgruppe ist die *scientific community*. Die Nutzer des Wissens werden als nachgelagert gedachte Anwender, nicht als Co-Produzenten verstanden.

Im Gegensatz dazu stellt der *Modus 2* eine interaktive Form der Wissensproduktion im Kontext der Anwendung dar. Der Kontext der Anwendung wird als Entwicklung konkreter Problemlösungen definiert. Die Erzeugung des Wissens ist von vornherein an der Anwendung orientiert. Dieser Modus der Wissensproduktion ist damit nicht einfach angewandte Forschung; vielmehr bezieht er die Interessenmilieus, Institutionen und Handlungspraktiken mit ein, die das zu lösende Problem prägen. Modus 2-Forschung ist eine gemeinsame Form der Wissensproduktion von Forschern, Beratern und Auftraggebern. Was im Modus 1 als Anwender gesehen wurde, werden in diesem Modus aktive und gleichberechtigte Akteure in der Definition und Lösung von Problemen sein. Die Verbreitung des Wissens findet bereits im Prozess seiner Erzeugung statt (Frost/Osterloh 2001).

Ob man die Unterscheidung von Theorie und Praxis zu Grunde legt oder die Unterscheidung der beiden Modi der Wissensproduktion – in jedem Fall sind mehr denn je Perspektiven, Methoden, Frage und Wissensbestände in der Lösung von Problemen gefragt, die genuin und professionell nur von Soziologinnen und Soziologen eingebracht werden können.

## Literatur

- Ahlemeyer, Heinrich W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich.
- Baecker, Dirk, 1998: Zum Problem des Wissens in Organisationen. Organisationsentwicklung 17 Nr. 3, S. 4-21.
- Bennis, Warren; Heenan, David A., 2000: Die Macht der Nr.2. Das Geheimnis erfolgreicher Führungsduos. Frankfurt: Campus.
- Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin, 1994: The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage.

- Frost, Jetta; Osterloh, Margit, 2001: Dialogue Devices: Bridging Between „Mode 1“ and „Mode 2“ Knowledge Production. Paper Presented at the 1<sup>st</sup> International and Interdisciplinary Symposium on Communication in Organizations. Mannheim, March 2001.
- Lazarsfeld, Paul F.; Sewell, William; Wilensky, Harold L., 1967: The Uses of Sociology. New York: Basic Books.
- Luhmann, Niklas, 1972: Die Praxis der Theorie. In: ders. Soziologische Aufklärung. Band 1. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 253-267.
- Luhmann, Niklas. 1988. Organisation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 165-185.
- Luhmann, Niklas, 1990: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe, 1998: Die Komplexität der polykontextualen Gesellschaft. In: Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte, Fallbeispiele. Frankfurt: Gabler, S. 285-294.

Prof. Dr. Heinrich W. Ahlemeyer  
sistema consulting gmbh  
Hafenweg 22  
48155 Münster  
Tel. ++49.251.1414.200  
eMail: office@sistema.de  
URL: www.sistema.de

*Heinrich W. Ahlemeyer*, Dr. phil., M.A., außerplanmäßiger Professor der Universität Münster, hat in Bielefeld, Kiel, Münster und Los Angeles Soziologie, Volkswirtschaft und Politikwissenschaft studiert. Gastprofessuren an der UCLA, Los Angeles, und an der Universität Wien, Geschäftsführender Gesellschafter der *sistema consulting gmbh* mit Sitz in Münster; begleitet komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen in den Feldern Unternehmenskultur, Unternehmensführung und Strategie.