

Krcal, Hans-Christian

**Working Paper**

## Systemisch bedingte Gestaltungsaufgaben für das soziale System „Betrieb“ – kommunikative Handlungsfelder

Discussion Paper Series, No. 542

**Provided in Cooperation with:**

Alfred Weber Institute, Department of Economics, University of Heidelberg

*Suggested Citation:* Krcal, Hans-Christian (2013) : Systemisch bedingte Gestaltungsaufgaben für das soziale System „Betrieb“ – kommunikative Handlungsfelder, Discussion Paper Series, No. 542, University of Heidelberg, Department of Economics, Heidelberg, <https://doi.org/10.11588/heidok.00014836>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/127364>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

University of Heidelberg

Department of Economics



Discussion Paper Series | No. 542

Systemisch bedingte Gestaltungsaufgaben  
für das soziale System „Betrieb“  
– kommunikative Handlungsfelder

Hans-Christian Krcal

---

April 2013

# **Systemisch bedingte Gestaltungsaufgaben für das soziale System „Betrieb“ – kommunikative Handlungsfelder**

Hans-Christian Krcal\*  
*Department of Economics  
Business Administration  
University of Heidelberg*

March 2013

## **Abstract**

The overall ‘social system-perspective on firms and organizations points out the role of ‘communication’ as the decisive construction tool for a social system. However, this point of view in the tradition of Niklas Luhmann, neglects the concrete transfer of systemic principles into the context of daily organisational operations. The paper offers an methodological interpretation of systemic principles for firms and organisations to close the gap between the general knowledge of social system and the managerial consequences on communication fields. The achievement in the spirit of social system awareness is based on three steps: first, paraphrasing the principles, second, sensitising the observer to the interconnectedness of principles, third, thinking managerial action on the communication field through.

*JEL-classification numbers:* D01, L20, M10

**Key words:** social system, communication, systemic principles, managerial communication tasks

---

\* Bergheimer Straße 58, 69117 Heidelberg, Germany, e-mail: [hans-christian.krcal@uni-heidelberg.de](mailto:hans-christian.krcal@uni-heidelberg.de)

## 1. Problemstellung

„Systemisches“ Verständnis in der Betriebsführung<sup>1</sup> ist vor dem Hintergrund der Komplexität globaler Herausforderungen im Umfeldsystem des Betriebes dringend erforderlich, wenn die Betriebsführung eine langfristig tragfähige Einbettung in gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Prozesse anstrebt.

Die Methodik der systemtheoretischen Reflexion steht jedoch hinsichtlich ihrer inhaltlichen Detailliertheit immer wieder in der Kritik.<sup>2</sup> Auch wenn dabei allzu häufig übersehen wird, dass eine Betonung des ganzheitlichen Strukturcharakters oder seines Verhältnisses zum Partiiellen methodologisch betrachtet zwangsläufig weniger Detailaussagen hervorbringt, wäre eine fehlende Detailliertheit inhaltlicher Aussagen auch aus Perspektive einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaft allerdings inakzeptabel. Denn die Geltung und Akzeptanz systemischer Verhaltensregeln für die Betriebsführung steht und fällt mit dem nachvollziehbaren Anwendungsbezug für den Betriebsalltag.

Vorliegender Beitrag stellt den geforderten Anwendungsbezug her, in dem er präskriptiv konzeptionell betriebliche Gestaltungsfelder für systemische Verhaltensweisen benennt, die nach Maßgabe der Luhmannschen Perspektive auf soziale Systeme im Kommunikationsbereich liegen. Für die methodische Übertragung systemischen Denkens in die praktische Erfahrungs- und Gestaltungswelt des Betriebes ergeben sich nach dem Verständnis des Beitrages konkret drei grundlegende Aufgabenstellungen für den analysierenden, d.h. i.S. der sozialen Systemtheorie „beobachtenden“ Entscheidungsträger: In einem *ersten Schritt* sind Gebote systemischen Denkens (im vorliegenden Fall handelt es sich exemplarisch um die Gebote nach F.B. Simon) zu paraphrasieren, d.h. mit eigenen Worten für das eigene Denken zu erschließen. In einem *zweiten Schritt* bildet der Beobachter dann daraus ein Interdependenzmuster der Paraphrasen zu den Geboten systemischen Denkens, das Zusammenhänge im Verständnis der Gebote erkennen lässt. Ausgehend von den paraphrasierten Geboten systemischen Denkens, stehen *drittens* die Konsequenzen für das konkrete betriebliche Gestaltungshandeln, die sich vor dem Hintergrund der „Beobachtererfahrung“ ergeben, im Mittelpunkt der Analyse.

---

<sup>1</sup> „Ein Betrieb ist eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken.“ Schweitzer (2009), S.28

<sup>2</sup> Vgl. Hörisch (2004), S. 287-299

## 2. Paraphrase der Gebote systemischen Denkens

*Paraphrasiere die Inhalte der systemischen Gebote nach Simon einzeln, so kurz als möglich!* [1. Schritt]

Gebote eines bestimmten Themenkreises wirken sowohl auf der Einzelebene als auch im kollektiven Verbund. F. B. Simon hat „zehn Gebote des systemischen Denkens“ verfasst (siehe Anhang). Da sich aus den Aussagen Simons kein unmittelbarer Bezug zur betrieblichen Erfahrungswelt ergibt, und eine praktische Relevanz für die Betriebsführung nicht direkt erkennbar ist, besteht Bedarf an einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, der dem Anspruch einer praxisorientierten Nutzungerschließung gerecht wird.

Die Welt der Betriebe, speziell der Industrieunternehmen, die ökonomischen Regeln folgt, erscheint dafür zunächst ungeeignet. Die Betrachtung des Betriebes als ein „soziales System“, der im vorliegenden Rahmen gefolgt wird, bedeutet, dass systemische Verhaltensregeln ausschließlich im Kommunikationsbereich angesiedelt sind, da nur die Kommunikation soziale System konstituiert.<sup>3</sup> Kommunikation aber, ist in Betrieben ein vorhandenes Phänomen und als Koordinationsmedium, z.B. in Form von Handlungsanweisungen und Aufgabenstellungen, eine Voraussetzung für die Planung und Durchführung der Leistungsprozesse in der betrieblichen Ressourcenallokation. Damit ist die Relevanz einer Perspektive auf den Betrieb, als ein „soziales System“, bestätigt. Folgerichtig erscheint eine betriebliche „Sensibilisierung“ des Betriebes für das Entstehen sozialer Systeme durch Kommunikation.

Da nur Beobachter kommunizieren, kann das Erschließen sozialer Systeme letztlich nur auf der individuellen, d.h. subjektiv normativen Beobachterebene ansetzen. Die Beobachterposition selbst ist per se individualistisch und nicht objektivierbar.

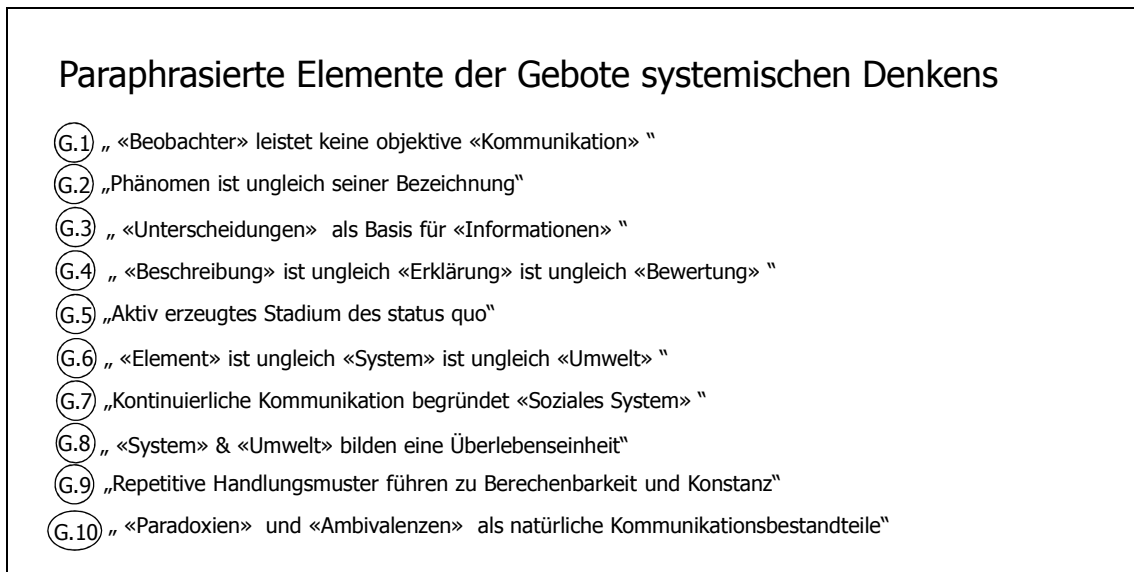
Gebote systemischen Denkens sind daher aus der Beobachterposition für das eigene Verständnis methodisch mittels der Paraphrasierung zu erschließen. Das Instrument der „Paraphrasierung“ (Umschreibung) dient aus Perspektive der Kommunikations- und Sprachtheorie allgemein dazu, empfangene Botschaften auf ihren sachlichen Anteil zurückzuführen und auf semantische Identitäten zu überprüfen, was eine Voraussetzung für ein in sich stimmiges Schlussfolgern ist.<sup>4</sup> Paraphrasierung dient im vorliegenden

---

<sup>3</sup> Vgl. Luhmann (1984), S. 192

<sup>4</sup> Vgl. Bartsch/Pabst-Weinschenk (2004), S. 126; Capone (2010), S. 382, Bührig (1996), S. 19, 29, Metzler Lexikon Sprache (1993), S. 451f.

Kontext als Mittel zur Versachlichung der Kommunikation über das Wesentliche des Systemischen.



**Abb.1: Paraphrasierte Gebote systemischen Denkens**

Konkret zielt die Paraphrase darauf ab die Textpassagen aus dem Anhang zu den systemischen Geboten von Simon, mit eigenen Worten im Verständnis des lesenden und dann kommunizierenden Beobachters, wiederzugeben (siehe Abbildung 1). Im vorliegenden Beobachtungsfall handelt es sich um die Wiedergabe des Verständnisses des Autors des vorliegenden Beitrags. Der Leser des Beitrags mag überprüfen, ob seine Beobachtung der systemischen Gebote von Simon, der Interpretation des Autors nahe kommt. Simons Konzeption selbst basiert auf dem Kommunikationsverständnis von Luhmann, der „Information“, „Mitteilung“ und „Verstehen“ als Kommunikationskomponenten begreift.<sup>5</sup>

Hat der Leser eine ähnliche Wahrnehmung, wie der Autor des Beitrags, erleichtert das das „Verständnis“ der „Information“ in der „Mitteilung“, wenn nein, kommt es zur Fortsetzung der Kommunikation durch eine „Mitteilung“ des Lesers an den Autor (z.B. in Form eines wiederholten Nachdenkens über die Aussagen des Autors oder eines Leserbriefes) über das „Missverständnis“ der „Information“, kurz gesagt – für diesen Fall besteht zwischen Autor und Leser ein kurzzeitiges soziales System.

Die umschriebenen (paraphrasierten) Gebote systemischen Denkens sind zwecks besserer Übersichtlichkeit in den nachfolgenden Abbildungen mit einer Buchstaben/Ziffern-Notation „G.1 – G.10“ gekennzeichnet.

<sup>5</sup> Vgl. Luhmann (1984), S. 193-201, speziell S.196, siehe auch S. 498

### 3. Ein Interdependenzmuster der Gebote systemischen Denkens

Bilde ein „Interdependenzmuster“ der Gebote systemischen Denkens, das Zusammenhänge zwischen den Geboten graphisch erkennen lässt. [2. Schritt]

Systemische Verhaltensregeln entfalten in einer isolierten Einzelanwendung keine überzeugende Wirkung, was vor dem Hintergrund der Beschaffenheit des Systemischen an sich, das nach Aristoteles mehr ist als die Summe seiner Einzelteile, nicht wirklich überrascht.<sup>6</sup> Zusammenhänge der Verhaltensregeln gilt es im Kontext der Betriebs- bzw. Unternehmensführung auch auszuweisen, da nur so eine essentielle Wirkungsmächtigkeit erreichbar ist.

Das nachstehend skizzierte Interdependenzmuster des Ineinandergreifens der Gebote systemischen Denkens (siehe Abbildung 2) erhebt keinen Anspruch auf eine alleinige Wiedergabe des Interdependenzzusammenhangs; dargestellt ist eine potenzielle, mit hoher Wahrscheinlichkeit mögliche Interdependenz. Ein alleiniger, totaler Anspruch auf ein Interdependenzmuster würde im Widerspruch zu den Komplexitätseigenschaften sozialer Systeme stehen, die aufgrund struktureller Vielfalt unterschiedlichste Interdependenzzustände zulassen. Das nachstehend skizzierte Muster ist kontingent, d.h. es kann in dieser Gestalt eintreten, muss aber nicht.

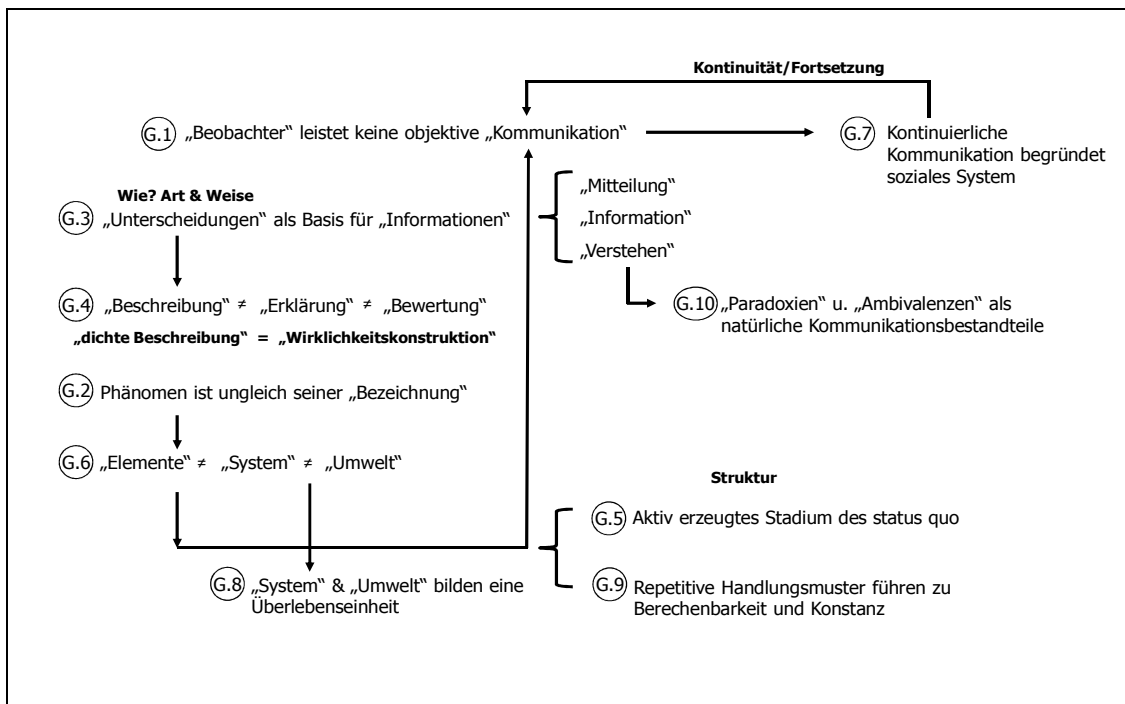


Abb.2: Ein „Interdependenzmuster“ der Gebote systemischen Denkens

<sup>6</sup> Vgl. Aristoteles (1977), S. 126ff

Das Interdependenzmuster bezieht sich auf folgende inhaltlichen Punkte:

Die fortgesetzte/kontinuierliche Kommunikation der interagierenden Beobachter garantiert den Fortbestand des sozialen Systems (G.1 & G.7), das damit auch für den einzelnen Beobachter ein kognitiv erfahrbares Phänomen bleibt.

Im Kommunikationsbestandteil „Verstehen“ ist die Existenz von Paradoxien und Ambivalenzen nach systemischen Grundverständnis Normalität (G.10). „Unterscheidungen“ im Verständnis respektive Verstehen sind die Bezugsgrundlage für Informationen und damit auch im Ganzen für die Kommunikation (G.3). Die in der Beobachtung zum Ausdruck kommende Beschreibung ist in ihrer qualitativen Zusammensetzung eine „dichte Beschreibung“<sup>7</sup> im Sinne einer Wirklichkeitskonstruktion. Darin flankieren die methodischen Unterscheidungen der „Beschreibung“ (z.B. Frage von Passant A an Passant B: „Haben Sie die genaue Uhrzeit?“[Vorgang]), der „Erklärung“ (z.B. „Es ist 23<sup>00</sup> Uhr“[inhaltliche Aussage]) und der „Bewertung“ (z.B. „Was, das ist sehr spät!“[normative Aussage]) die inhaltlichen Unterscheidungen (z.B. Tag/Nacht).

Die „Unterscheidung“ (Differenz) als Basis der Wirklichkeitskonstruktion bezieht sich auf die Art und Weise, wie der Beobachter kommuniziert – aus Perspektive des systemischen Denkens ist es der Hinweis auf die Trennung von Bezeichnung und Phänomen: die Realität oder Objektivität des Phänomens, das Wesen der Sache an sich also, ist nicht identisch mit der „Bezeichnung“, die eine kognitiv sensualistische Annäherung des Beobachters an die Realität des Phänomens darstellt (G.2).

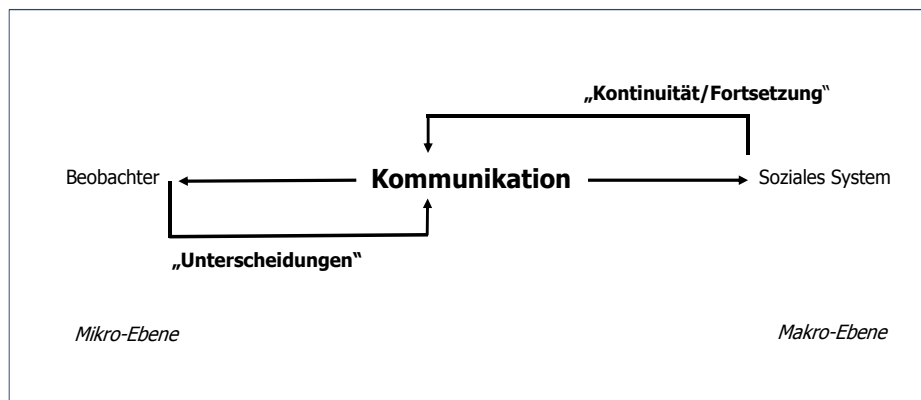
Schließlich sind die strukturellen Bestandteile „Elemente“, „System“ und „Umwelt“ systemmorphologisch voneinander unterscheidbar (G.6). Aus der Unterschiedlichkeit von „System“ und „Umwelt“ und ihrer gleichzeitigen gegenseitigen Bedingtheit ergibt sich eine „Überlebenseinheit“ (G.8), die ihre Handlungsgrenzen jeweils abstecken muss. Für die strukturelle Aufrechterhaltung der Differenz (z.B. zwischen System und Umwelt) sind wiederholte selbsterhaltende (autopoietische) Handlungen des „Beobachtens“ (G.5, G.9) notwendig: in Bezug auf soziale Systeme ist es die Fortsetzung der Kommunikation durch „Mitteilung“, in Bezug auf den Beobachter ist es die Fortsetzung des „Verstehens“ und die Kodierung bzw. Dekodierung der Information durch Leitdifferenzen („Unterscheidungen“).

---

<sup>7</sup> Vgl. Simon (2009), S. 72,76



Abbildung 3 zeigt die zentrale Rolle der Rekursivität für die Kommunikation: Beobachtungen, kennzeichnend für den Beobachter, basieren auf wiederholten Unterscheidungen, die aus der individuellen Mikroperspektive heraus Kommunikation ermöglichen und „kommunizierte Beobachtung“, die durch Kontinuität (Fortsetzung ) „soziale Systeme“ bewirkt und konstituiert.



**Abb. 3: Strukturelle Kommunikationsbeziehung von „Beobachter“ und „sozialem System“**

Nachdem das skizzierte Interdependenzmuster der Gebote systemischen Denkens (siehe Abb. 2) strukturelle Zusammenhänge der paraphrasierten Gebote erkennen lässt, geht es im folgenden Kapitel um mögliche konzeptionelle Auswirkungen derselben auf die Betriebsführung.

#### **4. Gestaltungsaufgaben betrieblicher Kommunikation im systemischen Kontext**

*Überlege, welche Konsequenzen von den paraphrasierten Geboten systemischen Denkens für das Handeln der Betriebsführung ausgehen!*

Als letzter Schritt einer Übertragung systemischen Denkens in die Betriebsrealität ist der erfahrungsbasierte Transfer der Erkenntnisse aus den beiden ersten Schritten in konkretes betriebliches Kommunikationshandeln zu leisten. Dieser Vorgang ist subjektiv-normativer Natur, weil von der „Beobachter“-Perspektive abhängig. Der Autor des vorliegenden Beitrags entwickelt als ein „Beobachter“ der Thematik ein erfahrungsbasiertes Szenario der betrieblichen Konsequenzen paraphrasierter Gebote.

Auf der Grundlage der paraphrasierten Gebote systemischen Denkens ergeben sich präskriptiv für die Unternehmensführung folgende Konsequenzen des Handelns (siehe Abbildung 4):<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Beachte für die Notation „M.1fG.1“ die Leseweise „Maßnahme1für Gebot1“! Die Notation soll der schnellen und direkten Ansprache der einzelnen Gestaltungsaufgaben dienen.



**Abb.4: Gestaltungsaufgaben betrieblicher Kommunikation im systemischen Kontext**

### **(G1.) „Beobachter leistet keine objektive Kommunikation“**

Alle Akteure im Unternehmen die kommunizieren, wie Mitarbeiter, Führungskräfte oder Lieferantenvertreter, gehen von ihrer subjektiven Beobachter-Perspektive aus. Eine mehrheitsfähige und damit die *eine* Kommunikation, die einem betrieblich verbindlichen Wahrheitsanspruch folgt, gibt es zunächst also nicht; vielmehr muss eine offizielle „wahre“ Kommunikation am Handlungsort, dem Betrieb, erst sozial ausgehandelt werden. Eine in diesem Sinne „objektive“ Kommunikation bedarf bestimmter Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse, die betriebsspezifisch zu organisieren sind: in Form der Regelkommunikation, in den Führungskräftebesprechungen oder den Verhandlungsrunden zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (siehe Tabelle 1) (*M.1fG.1*). Aus Sicht der dominanten Interessenskoalition (im marktwirtschaftlichen System zählen dazu die Kapitalgeber/-eigner bzw. die angestellten Manager) ist die „offizielle Kommunikation“ des Betriebes zu den Betriebsinteressen zugleich auch eine „objektive Kommunikation“, da diejenige Wirklichkeitskonstruktion nach dieser Auffassung gelten soll, die mit dem größten Risiko des Scheiterns besetzt ist, eben diejenige der Kapitaleigner für unternehmerische Projekte. Die dominante Interessenskoalition gibt in der Betriebsorganisation die offiziellen betrieblichen Ziele u.a. mit den Stellenbeschreibungen, Funktions-, Geschäftsbereichs- und den Unternehmensplanungen vor (*M.2fG.1*).

Neben der individuellen und damit relativistisch zu nennenden Beobachter-Perspektive ist der Erkenntnisweg selbst Gegenstand der Analyse. Denn eine Voraussetzung für die Kommunikation im sozialen System ist das Funktionieren der kognitiven Ebene der Beobachter.

Eine intendierte betriebliche Einwirkung auf die kognitive Ebene lässt sich zusammenfassend als Maßnahmenbündel zur aktiven Sensibilisierung der Sinneswahrnehmungen umschreiben. Dem Betrieb eröffnen sich hierbei unterschiedliche Einflussnahmemöglichkeiten auf die Sinneswahrnehmungen seiner Lieferanten, Mitarbeiter und Kunden (*M.3fG.1*): Deren visuelle (Sehsinn), auditive (Hörsinn), olfaktorische (Geruchssinn), gustatorische (Geschmacksinn) und haptische (Tastsinn) Wahrnehmung lässt sich auf vielfältigste Weise ansprechen bei der Produktgestaltung (z.B. mit dem Einsatz künstlicher Duftstoffe, die einen Neuwagen-

**Tabelle.1: Gestaltungsaufgaben in der Lebenswelt der (offiziellen) betrieblichen Kommunikation**

Gebot: G.1 „Beobachter leistet keine objektive Kommunikation“	
Wirkung auf: Lebenswelt der (offiziellen) betrieblichen Kommunikation	
Gestaltungsaufgaben:	Notation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Organisation der Verhandlungsprozesse (u.a. Regelkommunikation, Führungskräftebesprechungen, Verhandlungsrunden)</i></li> </ul>	M.1fG.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dokumentation der Betriebsziele in Form von Stellenbeschreibungen, Funktions-, Geschäftsbereich-, u. Unternehmensplanungen, Arbeitsanweisungen, Projektdokumentationen</i></li> </ul>	M.2fG.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ansatzpunkte der Gestaltung von Sinneswahrnehmungen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktgestaltung</li> <li>- Betriebspräsentation (corporate design)</li> <li>- Distributionssystem</li> <li>- Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>- Fabrikleitsystem</li> <li>- Artefakte (u.a. Logo)</li> </ul> </li> </ul>	M.3fG.1 M.3.1fG.1 M.3.2fG.1 M.3.3fG.1 M.3.4fG.1 M.3.5fG.1 M.3.6fG.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Schulungsmaßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysetechnik</li> <li>- Kreativitätstechniken</li> </ul> </li> </ul>	M.4.fG.1 M.4.1fG.1 M.4.2fG.1

geruch hervorbringen) (*M.3.1fG.1*), der allgemeinen Betriebspräsentation in Architektur oder Medien (*M.3.2fG.1*), die mit corporate design umschreibbar ist, im Distributionssystem beispielsweise mit „augenfälligen“ Kommissionier-Regalen für Handelswaren (*M.3.3fG.1*), bei der Arbeitsplatzgestaltung (z.B. mit der Berücksichtigung ergonomischer Anforderungen bei der Maschinenbedienbarkeit) (*M.3.4fG.1*), im Fabrikleitsystem (z.B. mit der Installation von Andon-Tafeln) (*M.3.5fG.1*) oder mittels Artefakte, wie dem Firmenlogo oder –schriftzug (*M.3.6fG.1*). Alle sensualistischen Eindrücke, die das Bewusstsein und das Denken von Kunden und Mitarbeitern erreichen, und dabei die Kommunikation dieser „Beobachter“ beeinflussen, sind potenzielle Ansatzpunkte einer Gestaltung.

Da für die Qualität der Beobachtung die Sensibilisierung der kognitiven Ebene maßgeblich ist, kommen als betriebliche Maßnahme Schulungen für das Erkennen betrieblicher Gegebenheiten ( u.a. dem Erkennen von Optimierungsnotwendigkeiten) in Frage, die der Vermittlung unterschiedlicher Perspektiven dienen (*M.4fG.1*). Zu den vermittelten Inhalten zählen Analyse- (*M.4.1fG.1*) und Kreativitätstechniken (*M.4.2fG.1*), die sich für eine Prozessoptimierung einsetzen lassen. Grundlegende Zielsetzung von Betriebsanalysen, ist das „Ablegen von betrieblichen Scheuklappen“ und die „Überwindung blinder Flecken“ in der Betrachtung und Behandlung betrieblicher Problemstellungen; dabei steht die Erkenntnis des betrieblich Machbaren und Notwendigen im Vordergrund.

### (G2.) „Phänomen ist ungleich seiner Bezeichnung“

Form und Inhalt der gewählten Bezeichnungsdimensionen u. –kategorien (Zahlen, Buchstaben, Bilder etc.) beeinflussen die Perspektiven auf den gewählten Realitätsausschnitt eines Phänomens. Die Auswahl des Erkenntnisobjektes wird bereits auf der Bezeichnungsebene durch Ziele des bezeichnenden Beobachters, mitbestimmt. Ein Beispiel aus der Versicherungswirtschaft unterstreicht den Zusammenhang zwischen Ziel und Bezeichnungsmedium<sup>9</sup>: die dort lange übliche Unterscheidung nach „Mann“ und „Frau“ trägt vordergründig der unterschiedlichen Lebenserwartung der Versicherungsnehmer Rechnung. Die *Bezeichnung* „Mann/Frau“ spiegelt jedoch nicht die Gründe für die unterschiedlichen Lebenserwartungen wieder; Eigenschaften der unterschiedlichen biologischen und psychischen Systeme, Auswirkungen des gesellschaftlichen oder des natürlichen Umfelds, die Lebensdauern beeinflussen, bleiben in den Bezeichnungskategorien unberücksichtigt. Die Differenz „Männer/Frauen“ dient einzig der Einteilung der Versicherungsnehmer in unterschiedliche kommunikative Merkmalssegmente, was den Interessen des Versicherungsträgers dient.

**Tabelle.2: Gestaltungsaufgabe bei relativiertem Wahrheitsanspruch der Kommunikation (I)**

Gebot: G.2 „Phänomen ist ungleich seiner Bezeichnung“	
Wirkung auf: Relativierung des Wahrheitsanspruches der Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Analyse betrieblicher Kommunikationsprozesse u. –inhalte</i></li> </ul>	M.1fG.2

Wenn also das Phänomen ungleich seiner direkten Bezeichnung ist, stellt sich der Prozess der Gewinnung von Wahrheitserkenntnis als eine Analyse betrieblicher Kommunikationsprozesse und –inhalte dar (*M.1fG.2*); eine lebensweltliche zwangsläufig eindeutige und direkte „Gesetzmäßigkeit“ kann also nicht der Ausgangspunkt in der Bezeichnung von Phänomen im sozialen System „Betrieb“ sein. Methodenbasierte Wahrheitssuche ist vielmehr eine betriebliche Approximation, eine Erkenntnisheuristik zur Gewinnung vorläufiger, zweckgebundener Wahrheiten ohne totalem Geltungsanspruch.

<sup>9</sup> Vor der Phase einer Unisex-Regelung, die geschlechter-unspezifische Versicherungstarife vorsieht.

### (G3.) „Unterscheidungen als Basis für Informationen“

Unterschiede in der Betrachtung, das Innen und das Außen einer Grenze, quasi die „zwei Seiten der systemtheoretischen Erkenntnismedaille“, bilden die perspektivische Grundlage für Informationen. Eine derartige Methodik der Reflexion, Wahrnehmung und Strukturierung ist der Institution „Betrieb“ in ihrer Rolle als Beobachter grundsätzlich vertraut, denn auf diese Weise setzt und zieht sie organisatorische „Grenzen“; beispielsweise zwischen dem Unternehmen und der Branche, zwischen der betrieblichen Arbeitsstätte und dem privaten Lebensbereich des Mitarbeiters (als eigenständige konzeptionelle Anwendungsbezüge und Bezeichnungen sind dafür exemplarisch zu nennen die „grenzenlose Unternehmung“, die „Telearbeit“, oder das „home office“). Die Institution „Betrieb“ zieht aber auch zwischen der sozialen Verantwortung für die Gesellschaft und den „privaten“ Betriebsinteressen (z.B. Gewinnziele der Eigenkapitalgeber) eindeutige Grenzen (*M.1fG.3*). Es gilt also das betriebliche Bewusstsein in Bezug auf betriebsrelevante Bereichsgrenzen immer wieder aufs Neue zu schärfen!

Die Unterscheidung des „alter ego“ ist aus betrieblicher Perspektive als das Verhältnis zwischen ungenutztem Betriebspotenzial und dem tatsächlichen Handeln, interpretierbar: das was der Betrieb als Ganzes nicht zu kennen oder zu können glaubt, ist doch kontingent vorhanden. Vorhandenes, aber Verdecktes (z.B. latente Fähigkeiten) kann durch geeignete betriebliche Maßnahmen (z.B. durch Personalentwicklungsprogramme) und durch Beteiligung der Mitarbeiter, die ihr latentes Wissen einbringen, betrieblich „erschlossen“ werden (*M.2fG.3*).

**Tabelle.3: Gestaltungsaufgaben bei relativiertem Wahrheitsanspruch der Kommunikation (II)**

Gebot: G.3 „Unterscheidungen als Basis für Informationen“	
Wirkung auf: Relativierung des Wahrheitsanspruches der Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Bewusstwerdung der Unterschiede</i>	M.1fG.3
▪ <i>Organisation des Umgangs mit latentem Wissen</i>	M.2fG.3
▪ <i>Organisation der Monitoring- und Optimierungsprozesse</i>	M.3fG.3

Informationen sind zweckgerichtet und die ihr vorausgehende aktive Setzung oder Erfassung der Differenzen („Wahrnehmung des Unterschieds“), ebenso. Mit anderen Worten die Ziele des Beobachters (d.h. desjenigen der Differenzen setzt oder erfasst)

und die Ziele des kommunizierenden Beobachters, sind nicht identisch, obwohl es sich um ein und dieselbe Person als Bezugssubjekt handelt; sie können identisch sein, müssen es aber nicht sein. Die Wahrnehmung wird also nicht zwangsläufig direkt kommuniziert. Wenn Beobachter miteinander kommunizieren und dadurch das soziale System „Betrieb“ entstehen lassen, sind deren Informationen über den Betrieb, aufgrund seiner ontologischen Komplexität, immer unvollständig. Es gibt also die Differenz: „der Betrieb an sich“ und der Realitätsbereich „kommunizierte Teilaspekte über den Betrieb“ (das Unausgesprochene und das Kommunizierte). Die in der Kommunikation zum Ausdruck kommende Bezeichnungsdifferenz kennzeichnet mit ihren beiden Seiten ein Approximationsfeld auf die Wahrheit – sie ist nicht zu verwechseln mit einem totalen Wahrheitsanspruch.

Vollkommene Informationen entstehen, wenn sich beide Seiten einer Differenz zugleich bezeichnen lassen; bedeuten würde das ein inhaltliches Zusammenfallen der ontologischen Dimension „der Betrieb in seinem Wesen an sich“ mit der epistemologischen Dimension einer kommunikativen Annäherung durch einen Beobachter. Letztlich bleibt diese totale Approximation an die ontologische Qualität des Betriebes eine Utopie, da die Methoden und Instrumente der Annäherung aus Beobachter-Perspektive fehlerbehaftet sind.

Ob eine weitgehende betriebliche Institutionalisierung einer Beobachtung 2. Ordnung gelingen kann, die direkt Art und Weise der Beobachtung 1. Ordnung reflektiert, bleibt für den Fall der Betriebe aufgrund ihres operativen Zeitdrucks fraglich<sup>10</sup>; der Anspruch daran allerdings bleibt mit jedem betrieblichen Optimierungsbemühen bestehen (*M.3fG.3*).

Bei Geltung der Gebote 2 und 3 relativiert sich der betriebliche Wahrheitsanspruch, weil so viele Wahrheiten bestehen, wie Betriebsmitglieder als Beobachter vorhanden sind. Es relativiert sich bei der Erkenntnisgewinnung aber nicht der Anspruch auf einen regelgebundenen Methodeneinsatz, dieser bleibt Gegenstand des konfliktreichen betrieblichen Verhandlungsprozesses über effiziente und effektive Vorgehensweisen, zu einer legitimierten und dominanten Wahrheitsfindung.

---

<sup>10</sup> Die Beobachtung 1.Ordnung umfasst das Element der Wahrnehmung einer Differenz, die „Unterscheidung“ und das Element des „Bezeichnens“ (vgl. Simon (2009), S. 63f.). Die Beobachtung 2. Ordnung reflektiert bewusst den Vorgang der Beobachtung 1. Ordnung; dabei kommt es zu einem „Re-Entry“ der Begrifflichkeiten (vgl. Simon (2009), S. 66f.).



#### (G4.) „Beschreibung ist ungleich Erklärung ist ungleich Bewertung“

Die differenzierende Ansprache der einzelnen qualitativen Elemente „Beschreibung“, „Erklärung“ und „Bewertung“, die zusammen das Konstrukt der „dichten Beschreibung“<sup>11</sup> ergeben, eröffnet jeweils eigene Ansatzpunkte für Qualitätsverbesserungen in der betrieblichen Kommunikation, wie die folgenden Ausführungen zeigen:

Die *deskriptive* Komponente der „Beschreibung“, ist der vordergründig eindeutige Kern der dichten Beschreibung, in dem die Beobachtung eines Ist-Zustands zum Ausdruck kommt. Es bestehen allerdings jedoch Ermessensspielräume in der Auswahl des Beschreibungsgegenstandes, der auszuwählenden Zeichen, der Sprache, des Beschreibungsumfangs, der Dokumentationsweise und des Beobachtungszeitraumes, die einer weiteren inhaltlichen Abstimmung und Festlegung bedürfen. Vor dem Hintergrund dieser Wahlmöglichkeiten liegt die Herausforderung für die Unternehmensführung in der betrieblichen Organisation einer möglichst weitgehenden, vollständigen und genauen Beschreibung der Sachverhalte betrieblicher Realität (*M.1fG.4*).

Die *explikative* Komponente der „dichten Beschreibung“, die „Erklärung“, basiert auf der Vielfalt konkurrierender Erklärungsansätze und Perspektiven. Die Erfassung und der Abgleich der Annahmen, Bedingtheiten (exogenen Vorgaben) und inhaltlichen Bezüge der Erklärungsansätze ist eine betriebliche Herausforderung, in der es gilt, im Interesse der betrieblichen Zwecksetzung und der Anspruchsgruppen, aus der Menge konkurrierender Erklärungsansätze betrieblichen Geschehens, eine Wirklichkeitskonstruktion ökonomischer Erklärungen sozial auszuhandeln (*M.2fG.4*).

**Tabelle.4: Gestaltungsaufgaben in den Qualitätsfeldern der betrieblichen Kommunikation**

Gebot: G.4 „Beschreibung ist ungleich Erklärung ist ungleich Bewertung“	
Wirkung auf: Qualitätsfelder der betrieblichen Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Organisation der <u>Beschreibung</u> der betrieblichen Realität</i>	M.1fG.4
▪ <i>Gestaltung des Verhandlungsprozesses der Wirklichkeitskonstruktion ökonomischer <u>Erklärungen</u></i>	M.2fG.4
▪ <i>Organisation der Zugänge zu <u>Bewertungsmöglichkeiten</u></i>	M.3fG.4

<sup>11</sup> Vgl. Simon (2009), S. 72, 76. Die Komponente „Beschreibung“ erscheint im Verhältnis zum Ganzen der „dichten Beschreibung“ redundant. Simon drückt damit aus, dass eine „dichte Beschreibung“ mehr ist als eine reine Beschreibung, sondern zusätzlich angereichert ist mit einer Erklärungs- und Bewertungskomponente.

Die *präskriptive* Komponente der „Bewertung“ ist als Bestandteil der „dichten Beschreibung“ rein normativer Beschaffenheit. Die Interessenspluralität im Betrieb führt zur Notwendigkeit einer betrieblich organisierten „Beteiligungsgerechtigkeit“ an Bewertungsprozessen (z.B. in Form der Teilnahmemöglichkeit an der Entscheidungsfindung, an Kommunikationsforen, Selektions- und Einstufungsverfahren) (M.3fG.4).

Das betriebliche Problemlösungs- und Konfliktmanagement verfügt über elementare Handlungsoptionen, wenn die deskriptiven, explikativen und präskriptiven Komponenten einer „dichten Beschreibung“ jeweils als eigenständige Kommunikationsbestandteile für den betrieblichen Interessensausgleich verstanden werden.

#### **(G5.) „Aktiv erzeugtes Stadium des „status quo““**

Strukturzustände eines sozialen Systems, wie die Einsicht/Uneinsichtigkeit als Ergebnis des Verstehens, die Fortsetzung/der Abbruch (von Mitteilungen) oder die Komplementierung bzw. Lückenhaftigkeit einer Wissensbasis (durch Informationen) sind das Ergebnis aktiver Kommunikationshandlungen. Das argumentative Festhalten am status quo, das jede Veränderung durch Handlungsaktivitäten explizit ablehnt, ist selbst eine aktive kommunikative Handlungsleistung; beispielsweise im umgangssprachlichen Ausdruck „Wir brauchen keine Veränderung in dieser Sache, das haben wir immer so gemacht“, kommt die Handlungsleistung entlarvend zum Ausdruck. Der Sprechvorgang selbst ist aktive Handlung; deshalb kann es aus kommunikativer Sicht keinen status quo als Ausdruck von Statik geben. In der ablehnenden Aussage „Das haben wir immer so gemacht, deswegen bleibt das so“ wird ein Paradoxon der Wahrnehmung zwischen Aktivität und Beharren deutlich, das sich nur durch die Perspektive einer „aktiven Kommunikationshandlung“ auflösen lässt. Organisationale Sprechhandlungen und Sprechakte mit hoher Wiederholungsfrequenz erzeugen zusätzlich den Eindruck struktureller Persistenz betrieblicher Prozesse.

**Tabelle.5: Gestaltungsaufgaben bei Veränderung bzw. Beharrlichkeit der Kommunikation**

Gebot: G.5 „Aktiv erzeugtes Stadium des status quo“	
Wirkung auf: Veränderung führt zu „beharrlicher“ Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ Überprüfung der Handlungsrouninen	M.1fG.5
▪ Suche nach u. Abwehr von „Killerphrasen“	M.2fG.5
▪ Festlegung der Zugangsberechtigungen zu Informationen	M.3fG.5
▪ OE als Mittel „betrieblichen Beharrens“	M.4fG.5

Welche Akteure in der Organisation können den „status quo“ kommunikativ und damit aktiv erzeugen? Vordergründig scheint nur der Inhaber einer Instanz, Entscheidungen „aussitzen“, d.h. eine Entscheidung verweigern zu können. Aber auch Mitarbeiter ohne Anweisungskompetenz „sitzen“ kommunikativ ihre Aufgabenbewältigung aus, mit dem entsprechenden Risiko dafür auch in einer anderen kommunikativen Handlung, etwa einer Rüge, einem Verweis, Dienstanweisung oder Abmahnung, belangt zu werden. Letztlich ist der kommunikative status quo eine aktive Handlungsleistung und -entscheidung, die weder eine „Instanz“ noch eine „Stelle“ (i.S.v. „Aussitzen“) verweigern können.

In einigen Managementkonzepten gehört eine permanente organisationale Lern-, Veränderungs- und Optimierungsbereitschaft (z.B. im Lean management mit dem Kaizen-Prinzip) zu den ausdrücklichen Anforderungen an organisatorische Akteure. Die geforderte Veränderungsbereitschaft ist aus der Kommunikationsperspektive heraus demnach die Aufforderung zu einer bewussten aktiven Entscheidungsreflektion als Ergänzung zu den ohnehin permanent stattfindenden aktiven Kommunikationshandlungen.

Konkrete betriebliche Strukturmaßnahmen in Bezug auf den „kommunikativen status quo“ sind:

- Eine wiederholte Überprüfung der kommunikativen Handlungsrouninen auf ihre organisationalen Erfolgsbeiträge hilft, Verkrustungen und Erstarrungen in Betriebsprozessen zu identifizieren bzw. aufzulösen (M.1fG.5).
- Sogenannte „Killer-Phrasen“ in der betrieblichen Kommunikation, die aktives Handeln als strukturelle Notwendigkeit in Frage stellen und unterbinden wollen, sind als kommunikative Abwehrrituale zu entlarven (M.2fG.5). Wie das

methodisch funktioniert zeigt das Beispiel von Kreativitätstechniken, wo eine methodische Prävention von Veränderung blockierenden Sprachfloskeln erfolgreich etabliert ist (siehe dazu die Techniken Brainwriting, Methode 635 etc.). Im konstruktivem Aufbau der Techniken hat zunächst die Sammlung möglichst vieler Ideen Vorrang, vor der normativ-selektiven Bewertung von Informationen, die hinten gestellt ist.

- Die Festlegung abgestufter organisationaler Zugangsberechtigungen für Informationsquantitäten und –qualitäten (z.B. im Rahmen von Projektgruppensitzungen, im F& E –Bereich, in Entscheidungsinstanzen auf und zwischen den Hierarchieebenen) verbessert die Steuerungseffizienz des offiziellen Informationsflusses (*M.3fG.5*).
- Im Rahmen der strategischen Planung analysiert das soziale System Betrieb sein betriebliches „Beharren“ bzw. „Erstarken“ im Kontext von Umfeldsystemen, wie z.B. der Branche oder Gesellschaft. Bei einem zu großen, die Überlebensfähigkeit des Systems gefährdenden Gefälle zwischen Binnen- und Außenkomplexität, besteht für die Organisationsentwicklung (OE) der Auftrag einer planvollen Herbeiführung struktureller Veränderung (*M.4fG.5*), die dazu beiträgt, das Komplexitätsgefälle zu bewältigen.

### **(G6.) „Element ist ungleich System ist ungleich Umwelt“**

In der betrieblichen Organisation verbindet der Mitarbeiter in seiner Person viele Systemmitgliedschaften zugleich, mit unterschiedlichen Wirkungen für die Organisation: der Mitarbeiter ist ein Element im „sozio-technischen System“ mit seiner „Stelle“, die technischen Anforderungen unterliegt (beispielsweise mit bestimmten Qualifikationen für die Rolle als Bedienungspersonal an Maschinen). Er ist auch ein „biologisches System“ mit der Konsequenz, dass Toiletten/Pausenräume und eine ergonomisch gerechte Arbeitsplatzgestaltung Berücksichtigung finden. Hinzu kommt die Eigenschaft als „psychisches System“ i.S. einer „reflektierenden nicht-trivalen Maschine“<sup>12</sup>, aber auch die Rolle als Kommunikationsteilnehmer bzw. „Beobachter“ im „sozialen System“ „Betrieb“. Die genannten Systemmitgliedschaften sind aufgrund der Partialinklusion grundsätzlich gleichzeitig möglich und sie ergeben gleichermaßen Ansatzpunkte für individuelles und kollektives Handeln.

---

<sup>12</sup> Vgl. Willke (2005), S. 29ff

**Tabelle.6: Gestaltungsaufgaben in den Kommunikationshandlungen**

Gebot: G.6 „Element ist ungleich System ist ungleich Umwelt“	
Wirkung auf: Felder der Kommunikationshandlungen	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Berücksichtigung der Anspruchsgruppen u. Analyse der „Akteursrollen“</i>	M.1fG.6
▪ <i>Identifikation u. Strukturierung von „Handlungsfeldern“ und „Betroffenheitszonen“</i>	M.2fG.6

Die Interessen kollektiven Handelns manifestieren sich in unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Kapitaleigner, etc.) (*M.1fG.6*), die es aus betrieblicher Perspektive zu identifizieren und zu analysieren gilt. Konkret geht es dabei um die Wahrnehmung, Dokumentation und optimale Ausrichtung betrieblich relevanter Handlungen, wie es exemplarisch über Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen und Projektdokumentationen geschieht. Ebenfalls zu leisten ist eine Unterscheidung nach „aktiven Handlungsfeldern“ einer strukturellen Veränderung und „Betroffenheitszonen“, in denen der Betrieb vor dem Hintergrund eines gegebenen Strukturrahmens nur reagieren kann (*M.2fG.6*).

Auch bei einer Unterscheidung von individuellen und kollektiven Handlungsfeldern bedingen sich das einzelne Element im Kommunikationssystem und die kollektive strukturelle Ganzheit eines Kommunikationssystems gegenseitig. Denn die seelischen Grundlagen individueller psychischer Handlungssysteme, wie die Gedankenfindung, Vorstellungsformierung und Bewertungen, aber auch unschwellig ablaufende Prozesse der Angstepfindungen und der Erwartungsbildung, prägen das Verstehen, die Mitteilungsweise und die Informationsgestaltung eines „Senders“ oder „Empfängers“, der Beobachterpositionen im sozialen System einnimmt.

Kollektives Handeln vollzieht sich im sozialen System bereits, wenn zwei Kommunikationsteilnehmer miteinander agieren. „Arbeitsgruppen“ als Subsysteme, „Beziehungen“ zwischen Gruppen, aber auch „Wechselwirkungen“ mit der Umwelt (aus Perspektive der Kybernetik im Falle der positiven Rückkopplung durchaus auch möglich als eine Form der Selbstzerstörung), tragen zur kommunikativen Sinnbildung im sozialen System bei, die nach Luhmann eine kollektive Leistung ist.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Luhmann (1984), S. 269-274; speziell S. 273f., Willke (2006), S. 50f.

### G7. „Kontinuierliche Kommunikation begründet soziales System“

Ohne die Fortsetzung betriebsspezifischer Kommunikation ist der Fortbestand des sozialen Systems „Betrieb“ in Frage gestellt.<sup>14</sup> Das folgende Beispiel illustriert diesen Umstand: wenn nachts der gesamte Betrieb ruht und die Werkstreife auf dem Werksgelände unterwegs ist, existiert der Betrieb als soziales System nicht, sofern die Wachleute sich lediglich über private Themen unterhalten. Nimmt das Gespräch wieder einen betriebsspezifischen Verlauf, z.B. über die Arbeitszeitregelung beim Werkschutz, entsteht das soziale System „Betrieb“ von neuem.

**Tabelle.7: Gestaltungsaufgaben im Kommunikationsfluss**

Gebot: G.7 „Kontinuierliche Kommunikation begründet soziales System“	
Wirkung auf: <b>Kommunikationsfluss</b>	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Barrierefreie Architektur, die Offenheit u. Gesprächsbereitschaft unterstreicht</i>	M.1fG.7
▪ <i>Zusätzliche Etablierung von Gesprächsrunden (z.B. „Runde Tische“)</i>	M.2fG.7
▪ <i>Einrichtung des Beschwerdemanagement</i>	M.3fG.7
▪ <i>Einrichtung des Vorschlags- und Ideenmanagement“</i>	M.4fG.7
▪ <i>Kollegialer, verbindlicher, konzilianter u. direkter Kommunikationsstil</i>	M.5fG.7

Die Organisation der Anschlussfähigkeit oder Fortsetzung der Kommunikation ist deshalb eine betriebliche Herausforderung: die persönliche Ansprache des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten und vice versa gehört zu einer Unternehmenskultur, die grundsätzliches Interesse an der Kontinuität der Kommunikation hat. Rückfragemöglichkeiten für Organisationsmitglieder, die auch ein beharrendes Nachfragen zulassen, münden idealerweise in eine Art „kommunikative Empathie“, die Kommunikationsbedarf erahnt und auch inoffizielle Kommunikation toleriert.

Der Betrieb organisiert die Fortsetzung der Kommunikation durch eine Reihe von Maßnahmen, wie barrierefreie Architektur (*M.1fG.7*), die Etablierung von zusätzlichen Gesprächsrunden mit temporären Charakter („Runde Tische“, Projektteamsitzungen, etc.) (*M.2fG.7*), oder Einrichtungen des Beschwerdemanagement (*M.3fG.7*), des

<sup>14</sup> Vgl. Zur Anschlussfähigkeit der Kommunikation siehe Luhmann (1990), N., Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1990, „Das Kommunikationssystem verdankt der Sprache hohe Unterscheidungsfähigkeit bei gezielter Anschlußfähigkeit, und das ermöglicht den Komplexitätsaufbau im Kommunikationssystem.“ Luhmann (1990), S. 47 und ders. (1990), S. 200: „Anschlußfähigkeit heißt nicht nur: daß die Kommunikation also die Autopoiesis des Systems weitergeht, denn das kann auch durch Kommunikation über Unwahrheit geschehen.“

betrieblichen Vorschlagswesens bzw. Ideenmanagement (*M.4fG.7*). Auch trägt die Praktizierung eines kollegialen, verbindlichen, konzilianen und direkten Umgangs zwischen und auf den Hierarchieebenen (*M.5fG.7*) zu verbesserter Kommunikationsqualität bei, die eine Fortsetzung der Kommunikation erleichtert.

**(G8.) „System und Umwelt bilden eine Überlebenseinheit“**

Zum Umweltsystem eines sozialen Systems „Betrieb“ gehören psychische, biologische und andere soziale Systeme. Das biologische System „Mensch“ ist aufgrund seiner morphologischen Beschaffenheit nicht Subsystem des sozialen System „Betrieb“, sondern ein Subsystem des Umweltsystems des sozialen System „Betrieb“.

**Tabelle.8: Gestaltungsaufgaben in der externen Kommunikation**

Gebot: G.8 „Überlebenseinheit: System und Umwelt“	
Wirkung auf: Externe Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Errichtung lateraler Kommunikationskanäle</i>	M.1fG.8
▪ <i>Etablierung von Konfliktlösungsmechanismen</i>	M.2fG.8

Die Wechselbeziehungen zwischen dem sozialen System „Betrieb“ und seiner Umwelt sind geprägt durch ein kommunikatives „Senden und Empfangen“: soziale Subsysteme des Umweltsystems und das soziale System Betrieb sind zugleich gegenseitig initiierende Träger von Mitteilung und Information, aber auch Träger reaktiven Verständnisses. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Einrichtung offener Kommunikationskanäle (*M.1fG.8*), die fortgesetzte Kommunikation zwischen Betrieb und Umsystem ermöglichen. Zusätzlich sind zwischen dem sozialen System „Betrieb“ und seiner Umwelt kommunikative Mechanismen der Konfliktlösung zu etablieren (*M.2fG.8*), die bei unterschiedlichen Kommunikationszielen von Sender und Empfänger zum Tragen kommen.

**(G9.) „Repetitive Handlungsmuster führen zu Berechenbarkeit und Konstanz“**

Die Konstanz und Berechenbarkeit organisationaler Strukturen ergibt sich in einem hohen Maß aus der Wiederholung von Prozessmustern. Basis ist eine Art „struktureller Iteration“, die Veränderungen und Neuheiten für die Organisation erst in dem Moment strukturell erfasst, wo sich prozessuale Muster zum zweiten Mal einstellen. Dann hört

die Veränderung auf, eine organisationale Irritation zu sein, sondern avanciert zum stabilisierenden Strukturbestandteil.

**Tabelle.9: Gestaltungsaufgaben für die Inkorporation und Elimination von Kommunikationshandlungen**

Gebot: G.8 „Repetitive Handlungsmuster führen zu Berechenbarkeit und Konstanz“	
Wirkung auf: Inkorporation und Elimination von Kommunikationshandlungen	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Organisation von strukturerhaltenden Wiederholungen</i>	M.1fG.9
▪ <i>Diskussion von strukturgefährdenden Handlungen</i>	M.2fG.9

Die Wiederholung erfolgreicher Handlungsabläufe manifestiert sich bekanntermaßen konzeptionell-begrifflich als „Handlungsroutine“ bzw. als „organisationale Routine“.

Erst in der Wiederholung von Handlungsprozessen manifestiert sich der Einfluss eines Ereignisses auf die organisationale Struktur. Das bewusste strukturelle Ermöglichen einer Wiederholung (*M.1fG.9*) ist deshalb ein herausragender Auftrag für das Organisationsmanagement. Dabei beginnt der Steuerungsanspruch der Organisation bereits mit der erstmaligen Wiederholung von Prozessen. Erst in der Wiederholung von Handlungsparametern, die Neuheit stabilisieren, wie beispielsweise ein „wiederholter Verkauf“, die „Erhaltung von Marktakzeptanz“, die „Bewertung der Gegenreaktion der Konkurrenz“, oder die „Weckung erneuten Kundeninteresses“, kommt es zur Tradierung organisationaler Strukturen.

Durch eine organisationale Vermeidung von Abwehrhaltungen der Organisationsmitglieder gegenüber Neuheiten, entsteht zusätzlich eine Möglichkeit zur Überwindung „organisationaler Trägheit“. Betriebliche Handlungen, die der Eigentümer oder der Markt nicht billigt, wird kommunikativ die strukturelle Möglichkeit zu einer Wiederholung durch Abmahnung oder Verbot (*M.2fG.9*), entzogen.

**(G.10) „Paradoxien und Ambivalenzen als natürliche Kommunikationsbestandteile“**

Die zur Kenntnisnahme von „Paradoxien und Ambivalenzen“ in der Kommunikation hat für den betrieblichen Organisationsalltag vielfältige Konsequenzen:

- Betriebliche Handlungen sind hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Legitimation, organisationalen Prüfungen zu unterziehen (*M.1fG.10*).



**Tabelle.10: Gestaltungsaufgaben um die Mehrdeutigkeit der Kommunikation**

Gebot: <i>G.10</i> „Paradoxien und Ambivalenzen als natürliche Kommunikationsbestandteile“	
Wirkung auf: Kalkulierte Mehrdeutigkeit der Kommunikation	
Gestaltungsaufgabe:	Notation
▪ <i>Prüfung der Handlungserfordernis</i>	M.1fG.10
▪ <i>Akzeptanz von Unschärfen</i>	M.2fG.10
▪ <i>Akzeptanz d. relativistischen Wahrheitsanspruchs der Organisationsmitglieder</i>	M.3fG.10
▪ <i>Akzeptanz der Irritation als Kreativitätsquelle</i>	M.4fG.10
▪ <i>Kompromisslösung als organisationaler Konsens</i>	M.5fG.10

- Das Management lässt Widersprüchlichkeit und Mehrdeutigkeit in der Beobachtung gelten, was zur Akzeptanz von Toleranzen, Schwankungsbreiten, Unschärfen und Entscheidungsspielräumen in Kommunikations- und Reflexionsprozessen führt (*M.2fG.10*).
- Da die ontologische Komplexität eines Ganzen für einen externen „Beobachter“ immer nur selbstreferentiell und damit nur annäherungsweise erfahrbar ist, gibt es aus Perspektive eines individuellen Beobachters streng genommen in der Bewertung von Entscheidungen keine objektiven Entscheidungskriterien. Betriebliche Mehrheitsentscheidungen mit Objektivitätsanspruch sind sozial verhandelte Wirklichkeitskonstruktionen: neben dem totalen offiziellen Wahrheitsanspruch wahr oder nicht wahr, wird eine Wahrheitsperspektive eröffnet, die einen relativistischen Wahrheitsanspruch i.S. des homo mensura-Satzes des Protagoras (der Mensch ist das Maß aller Dinge (in der Bewertung) [Anmk. d.V.]) verfolgt; es bestehen danach so viele Wahrheiten, wie Organisationsmitglieder mit ihren kognitiven Wahrnehmungen und Bewertungen als Beobachter existieren. Die Organisation organisiert deshalb den Interessensausgleich ihrer Mitglieder bzw. die Gültigkeit ihrer Wirklichkeitskonstruktionen (*M.3fG.10*). Entscheidungen über Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen eines betrieblichen Phänomens sind nicht objektivierbar im Sinne eines absoluten Wahrheitsanspruchs; sie sind lediglich organisational abzuwägen hinsichtlich Transparenz, Informationsmenge, Beteiligungsregelung usw..
- Die Wahrnehmung von vermeintlicher Widersprüchlichkeit- und Mehrdeutigkeit ist als Quelle der Erkenntnisgewinnung Gegenstand in Kreativitätstechniken

(z.B. der Synektik); sie ist auch hilfreich als methodisches Mittel der Irritation beim strukturierten Vorgehen in Problemlösungsheuristiken (*M.4fG.10*). Die Erkenntnis lebensweltlicher Ambivalenz und von Paradoxien „erzieht“ auch zu Kompromisslösungen und Konfliktentschärfungen (*M.5fG.10*), da sie total beanspruchte Meinungspositionen erschüttert. Ambivalenzen und Paradoxien relativieren den betrieblichen Steuerungsanspruch und den Planungsdeterminismus, denn ein eindeutiges und endgültiges Pro und Contra in der Argumentation ist auf deren Grundlage nicht immer möglich.

Kommunikation bezieht sich vordergründig auf ein eindeutiges „Beschreiben“. Bei wahrgenommenen Paradoxien und Ambivalenzen in der Kommunikation gilt es aber zwischen einer *ersten* und *zweiten* Ebene zu unterscheiden. Die Einschätzung der Intentionen des Kommunizierenden in der Kommunikation, jenseits der ersten Argumentationsebene der Information und Mitteilung, geht weit über die reine Beschreibungsebene hinaus. Paradoxien und Ambivalenzen bieten hier die Möglichkeit einer methodischen Erschütterung, eines vordergründig zu eindeutigen und damit allzu „selbstsicheren“ Kommunikationsgebrauchs. Allerdings bleibt die Offenlegung „wahrer Intentionen“ in der Kommunikation eine „hermeneutische Herkulesarbeit“; umso wichtiger ist deshalb der Einsatz von Paradoxien und Ambivalenzen, da sie die komplexe Vielschichtigkeit von Phänomenen realitätsnäher repräsentieren, als eine manipulative, weil nur vordergründig i.S. der betrieblichen Mehrheitsmeinung (offizielle Meinung) eindeutige Kommunikation. Die Eigenwahrnehmung des Kommunizierenden wird durch Paradoxien und Ambivalenzen in Frage gestellt; sie ist nicht mehr selbstverständlicher Ausgangspunkt des „ego“, da er sich seiner selbst in einer Kommunikation, geprägt durch Paradoxien und Ambivalenzen, weniger sicher sein kann. Allerdings besteht darin eben eine Chance, dass „alter“ aufmerksamer durch „ego“ wahrgenommen wird – damit wäre ein wichtiger Schritt im betrieblichen Interessenswettbewerb der Anspruchsgruppen zu einer betrieblichen Verständigung getan.

## 5. Fazit

Der Beitrag analysiert aus Perspektive der sozialen Systemtheorie Gestaltungsfelder für betriebliche Kommunikationsmaßnahmen. Kommunikation ist die zentrale Konstruktionskomponente der sozialen Systemtheorie für soziale Systeme. Zu den sich anbietenden Gestaltungsfeldern der Kommunikation gehören die Kommunikationshandlungen, die Kommunikationsqualität (u.a. hinsichtlich ihrer Eindeutigkeit), die Kommunikationsdynamik, aber auch die Unterscheidung in interne bzw. „offizielle betriebliche“ und externe Kommunikation.

Die hier vorgelegte methodisch-konzeptionelle Erschließung der kommunikativen Gestaltungsfelder geht von den Geboten systemischen Handelns nach F.B. Simon aus. Für den Leser sind die Kapitel 2 bis 4 des vorliegenden Beitrags jeweils mit einem methodischen Imperativ eingeleitet, der die Erkenntnisstufen der methodisch-konzeptionellen Erschließung der betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen aus Beobachter-Perspektive benennt.

Im Einzelnen startet der Erschließungsprozess systemischer Gebote für praktische Anwendungen mit dem ersten Schritt einer Paraphrase der systemischen Gebote nach Simon. Die Herstellung einer inneren Ordnung der Paraphrasen durch die Entwicklung eines Interdependenzmusters folgt im zweiten Schritt. Dabei wird die zentrale Rolle der Kommunikation und der Beobachtung für soziale Systeme deutlich herausgestellt. Schließlich erfolgt im dritten Schritt, aus einer Beobachter-Perspektive die Interpretation des betrieblichen Geschehens unter Kommunikationsgesichtspunkten.

Erkenntnisse zur Art und Weise der Kommunikation, zu ihren inhaltlichen Bewertungskriterien, ihrer Häufigkeit, Dauer, ihrem Wandel, ihrer relationalen Dimensionalität zwischen Sender und Empfänger, lassen sich für die Gestaltung der betrieblichen Kommunikation nutzen. Der umfassenden Bewusstmachung der kommunikativen Sphäre im Betrieb und ihrer ansatzweisen Gestaltung auf der einen Seite, steht jedoch ihr sich größtenteils einer gezielten Einflussnahme entziehender evolutionärer Prozesscharakter gegenüber, der die Unsteuerbarkeit der betrieblichen Kommunikation unterstreicht.

Im allgemeinen Sprachgebrauch heißt es sinngemäß „der Kommunikation sollten Taten folgen“. Kommunizieren im sozialen System Betrieb heißt aber, „Mitteilung“ und „Verständnis“ zu organisieren. In diesem Sinne ist der Vorgang Kommunikation bereits selbst eine Handlung.

## **Anhang**

### 10 Gebote von F.B. Simon

#### ***1. Mache dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird!***

„Stelle in Rechnung, dass jede Aussage zu einem guten Teil von der Perspektive des Beobachters, seinen Wahrnehmungsfähigkeiten, Scheuklappen, blinden Flecken, Interessen, Vorerfahrungen usw. bestimmt ist; die „Objektivität“ von Aussagen über die Welt ist daher im besten Fall als Ergebnis der Einigung unterschiedlicher Beobachter über die anzuwendenden Beobachtungsmethoden und deren Ergebnisse vorstellbar.“<sup>15</sup>

#### ***2. Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird!***

„Die Landkarte (Bezeichnung) ist nicht die Landschaft (das bezeichnete Phänomen). Die implizite Logik von Zeichensystemen, d.h. von Symbolen, Abbildungen, Metaphern, Sprachen, Texten, Formeln usw., ist in der Regel anders als die der abgebildeten oder bezeichneten Phänomene oder Gegenstände; wenn beides verwechselt wird, besteht die Gefahr, dass auf Eigenarten der Beobachtungsmethode und ihrer Ergebnisse bzw. des Beobachters statt des beobachteten Sachverhalts reagiert wird.“<sup>16</sup>

#### ***3. Wenn du Informationen (be)schaffen willst, triff Unterscheidungen!***

„Informationen entstehen durch das Ziehen von Grenzen, durch ein Zustand oder Inhalt „innen“ von einem Raum, Zustand oder Inhalt „außen“ getrennt wird; das geschieht entweder durch vom Beobachter unabhängige Prozesse, d.h., es entstehen irgendwelche Einheiten, oder aber durch den Beobachter, d.h., dieser definiert ideelle Einheiten; die Formulierung „trifft Unterscheidungen“ ist daher doppeldeutig: Entweder man trifft bereits vorhandene Unterscheidungen an, oder man ist derjenige, der sie aktiv vollzieht; erst wenn klar ist, wogegen man die definierenden Merkmale, die der Innenseite zugeschrieben werden, abgrenzt, d.h. klar ist, welche Merkmale auf der Außenseite gleichzeitig dadurch negiert werden, ist Information gewonnen worden.“<sup>17</sup>

#### ***4. Trenne in deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung!***

„Aus der Beschreibung von Phänomenen ergibt sich noch keine direkte Handlungskonsequenz; erst die Bewertung eines so beschriebenen Zustandes als erwünscht oder unerwünscht führt zu der Frage, wie er erhalten oder verändert werden kann; die Maßnahmen, die dann ergriffen werden, um dieses Ziel zu erreichen, richten sich nach den jeweils konstruierten Erklärungen (generierenden Mechanismen) für den Ist- oder Sollzustand; wenn Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen fest miteinander gekoppelt

---

<sup>15</sup> Simon (2009), S. 113

<sup>16</sup> Simon (2009), S. 113

<sup>17</sup> Simon (2009), S. 113

werden, werden zwangsläufig immer Handlungsoptionen eingeschränkt und das Suchen und Finden kreativer, neuer Lösungen verhindert.“<sup>18</sup>

### ***5. Der Status quo bedarf immer der Erklärung!***

„Im Bereich lebender oder Leben voraussetzender Systeme (Organismen, psychische und soziale Systeme) entstehen Strukturen nur dann und bleiben nur dann unverändert, wenn sie aktiv hergestellt und erhalten werden (Autopoiese); wenn dem außen stehenden Beobachter über die Zeit hin Merkmale oder Eigenschaften lebender/psychischer/sozialer Systeme konstant und dauerhaft erscheinen, so ist dies immer als Ergebnis eines dynamischen Prozesses zu erklären, der aktiv dafür sorgt, dass sich nichts verändert.“<sup>19</sup>

### ***6. Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten!***

„Um die Komplexität der Welt reduzieren, muss der Beobachtungsbereich begrenzt werden; Systeme lassen sich dabei als zusammengesetzte Einheiten verstehen, die zum einen aus Elementen als kleinsten Einheiten (die nicht weiter analysiert zu werden brauchen) komponiert sind, zum anderen gegen Umwelten abgegrenzt werden; diese Umwelten können andere Systeme sein, sie können aber auch unmarkiert bleiben und allein dadurch charakterisiert sein, dass die Merkmale des Systems nicht gegeben sind.“<sup>20</sup>

### ***7. Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d.h., definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikation!***

„Zur Kommunikation gehören immer mindestens zwei Teilnehmer: einer, der eine Information mitteilt, und einer, der sie versteht; diese Operation, an der mehrere Akteure beteiligt sind, ist das Letztelement sozialer Systeme; daher nehmen an einem durch Kommunikationen gebildeten, sozialen System in der Regel mehrere Personen teil; was das System aufrechterhält, ist aber nicht die Kontinuität der Personen, sondern die Kontinuität der Kommunikation, d.h., wenn sie nicht fortgesetzt wird, endet das soziale System.“<sup>21</sup>

### ***8. Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer ein System mit seinen relevanten Umwelten ist!***

„Die Grenzen dessen, was in einer Familie, einer Organisation oder der Gesellschaft möglich ist, wird immer von ihren jeweiligen, (mehr oder auch weniger austauschbaren) relevanten Umwelten bestimmt; das sind zum Ersten die biologischen und psychischen Systeme der Teilnehmer, zum Zweiten andere sozialer Systeme; zwischen Systemen und Umwelten (vor allem, wenn dies andere Systeme sind), kann es zu Konflikten kommen; wichtig ist, hier Lösungen zu finden, mit denen beide Seiten leben können, damit nichtbeabsichtigte, autodestruktive Langzeitwirkungen verhindert werden können.“<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Simon (2009), S. 114

<sup>19</sup> Simon (2009), S. 114

<sup>20</sup> Simon (2009), S. 114

<sup>21</sup> Simon (2009), S. 115

<sup>22</sup> Simon (2009), S. 115

**9. Orientiere dein Handeln an repetitiven Mustern!**

„Konstanz in dynamischen Systemen (ob im Bereich des Biologischen, Psychologischen oder Sozialen) ist immer durch die Wiederholung von Prozessmustern zu erklären, deren Organisationsform konstant ist; das gilt für Zustände, die als „problematisch“ bewertet werden und verändert werden sollen, wie auch für angestrebte Ziele und „Lösungen“, die positiv bewertet und herbeigeführt werden sollen; alles, was nur einmal geschieht, ist nicht von Bedeutung; wo nicht für Wiederholung gesorgt ist, kann nicht mit Berechenbarkeit gerechnet werden.“<sup>23</sup>

**10. Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal und erwartbar!**

„Das Ideal der zweiwertigen Logik, wonach Aussagen entweder „wahr“ oder „falsch“ zu sein haben bzw. sind und etwas Drittes nicht möglich ist, ist ein typisches Landkartenphänomen, d.h. ein Merkmal des Zeichensystems, ein Artefakt, das durch den Beobachter produziert wird; die tatsächlich existierende Welt ist immer voller Widersprüche, Antagonismen, Unklarheiten, Vieldeutigkeiten und Oszillationen; daher ist Ambivalenz eigentlich die für jeden Beobachter angemessene Normalverfassung; das macht es für den Beobachter nötig, immer wieder neu zu entscheiden, obwohl es keine sicheren Kriterien für die „Richtigkeit“ der Entscheidung gibt; das gilt für Entscheidungen über Beschreibungen von Phänomenen ebenso wie für Entscheidungen über ihre Erklärung und Bewertung und schließlich auch vor allem für die daraus abzuleitenden Handlungskonsequenzen.“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Simon (2009), S. 115

<sup>24</sup> Simon (2009), S. 116

## Literatur

- Aristoteles (1977), Hauptwerke, übers. u. eingel. von Wilhelm Nestle, 8.A., Stuttgart
- Bartsch, Elmar/Pabst-Weinschenk, Marita (2004), Gesprächsführung, in: Pabst-Weinschenk, M. (Hg.), Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, München 2004, S. 122-133
- Bührig, Kristin (1996), Reformulierende Handlungen, Zur Analyse sprachlicher Adaptierungsprozesse in institutioneller Kommunikation, Diss., Tübingen
- Capone, Alessandro (2010), On the social practice of indirect reports (further advances in the theory of pragmemes), *Journal of Pragmatics* 42(2010), S. 377-391
- Hörisch, Jochen (2004), Theorie-Apotheke, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1984), Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1990), Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.
- Metzler Lexikon Sprache (1993), hrsg. v. Helmut Glück, Stuttgart
- Schweitzer, Marcell (2009), Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bea, F.X., Schweitzer, M., Band 1: Grundfragen, 10. A., Stuttgart, S. 23-80
- Simon, Fritz B. (2009), Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 4. A., Heidelberg
- Willke, Helmut (2006), Systemtheorie I: Grundlagen, 7.A., Stuttgart
- Willke, Helmut (2005), Systemtheorie II: Interventionstheorie, 4.A., Stuttgart