

# Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Stefan Kühl

## Wie man ein soziologisch informiertes Managementkonzept baut

Laterales Führen, Arbeitspapier Nr. 8, Quickborn 2009

# 1. Einleitung: Soziologie als „unpraktische Wissenschaft“?

Die Vorstellung, dass die Soziologie im wahrsten Sinne des Wortes praktisch sein kann, ist so alt wie die Disziplin selbst. Man denke nur an Auguste Comte, einen der Begründer der Soziologie, der der Soziologie eine zentrale Rolle in der Planung und Steuerung der Gesellschaft zuschrieb und sich die Soziologie sogar als Zivilreligion der modernen Gesellschaft vorstellen konnte. Oder man erinnere sich an Karl Marx, nach wie vor einer der ergiebigsten soziologischen Klassiker, der einen unmittelbaren Nexus zwischen seiner wissenschaftlichen Analyse der kapitalistischen Gesellschaft und einer revolutionären Praxis sah.

Der Höhepunkt dieser Vorstellung von der Soziologie als „praktische Wissenschaft“ waren die siebziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts. Der Soziologie wurde die Rolle einer Zentralwissenschaft zur Steuerung der modernen Gesellschaft zugewiesen. Die Vorstellung war, dass alle Bereiche der modernen Gesellschaft durch Planung optimiert werden können und die Planung selbst letztlich nichts anderes sei als die „Praxis der Wissenschaft“ – besonders natürlich der Soziologie.

Womit diese Euphorie über die Soziologie als „praktische Wissenschaft“ zusammenhängt, ist umstritten. Vielleicht war die Euphorie ein Spätausläufer der strukturfunktionalistisch geprägten Modernisierungstheorie, vielleicht auch eher das Ergebnis einer durch den Marxismus geprägten „kritischen Soziologie“, die sich nicht damit zufriedengeben wollte, nur genaue Beschreibungen der modernen Gesellschaft anzufertigen. Vielleicht war die Planungseuphorie aber auch nur das Ergebnis der wachsenden Zahl von Soziologiestudierenden ab den späten 1960er Jahren, denn selbst die in der Wissenschaft tätigen Soziologen, die in statistischen Verfahren wenig begabt sind, konnten erkennen, dass diese nicht alle an der Universität unterkommen würden.

## Das Ende der Vorstellung von der Soziologie als praktische Wissenschaft

Aber die Vorstellungen von der Soziologie als praktische Wissenschaft wichen bereits in den späten 1970er Jahren schnell einer Ernüchterung. Mit dem Verlust der Vorstellung, dass die Gesellschaft auf dem Reißbrett geplant werden kann, ging auch die Hoffnung verloren, dass die Soziologie eine „angewandte Wissenschaft“ sein kann. Rückblickend stellen Ulrich Beck und Wolfgang Bonß schon in den 1980er Jahren fest, dass „Soziologen von der Praxis als konkretem Handlungsfeld“ meist ähnlich geredet haben, wie „Kolumbus von Indien schwärmte, bevor er dorthin aufbrach“ (vgl. Beck/Bonß 1989: 8). Und letztlich war auch nach einer kurzen Phase der Selbstillusionierung, in der man glaubte, ein Land mit ungeahntem Gold und Gewürzen entdeckt zu haben, auch die Ernüchterung ähnlich groß.

Jedenfalls scheint unter den in der Wissenschaft verankerten Soziologen ein weitgehender Konsens zu herrschen, dass Soziologie im Vergleich zu anderen Disziplinen wie Rechtswissenschaft, Medizin, Theologie, Pädagogik oder Betriebswirtschaftslehre eine unpraktische Wissenschaft ist. Nur drei Indizien seien hier kurz hervorgehoben (Kühl 2003: 12 ff.).

Es gehört mit zu den frustrierenden Erfahrungen eines Lehrenden in der Soziologie, dass nach dem Eintritt der eigenen Studierenden in eine außeruniversitäre Berufspraxis bei ihnen sofort ein Prozess der „Entsoziologisierung“ einsetzt. Soziologen scheinen zwar mit ihrem Studium mit Absolventen der Betriebswirtschaft oder der Rechtswissenschaften in Konkurrenz treten zu können. Je praxisnäher jedoch Soziologen in diesen Fächern ausgebildet werden, desto stärker wird der spezifische soziologische Fokus zurückgedreht. Das Paradox scheint darin zu bestehen, dass

Soziologen ihre Berufschancen gegenüber anderen Disziplinen nur um den Preis der Aufgabe ihrer spezifischen soziologischen Qualifikationen erhöhen können (vgl. Lamnek 1974: 194).

Deutlich werden die Schwierigkeiten des Wissenschafts-Praxis-Transfers auch bei der Bestimmung dessen, was einen soziologischen Berater ausmacht und was ihn (oder sie) von anders qualifizierten Beratern unterscheidet. Die Fragen, die in dieser Diskussion im Mittelpunkt stehen, sind: Was kann ein soziologisch gebildeter Berater oder eine soziologisch geschulte Beraterin an „gutem Rat“ anbieten? Welche Aufgaben können Soziologen als Berater voraussichtlich besser lösen als Personen mit einer anderen Ausbildung (vgl. Ferger 1996: 100)? Es zeichnet sich zwar ab, dass sich „Soziologen als Berater“ weiter durchsetzen werden und dass ein Soziologiestudium (wie auch das Studium der Philosophie, Theologie oder Biologie) nicht als Knock-out-Kriterium für eine Beraterkarriere gilt, aber die zur Zeit heftig geführte Diskussion, was einen Soziologen als Berater auszeichnet, lässt Zweifel aufkommen, ob es gelingen wird, ein „professionelles“ Selbstverständnis auszubilden und Mindeststandards einer soziologischen Beratung zu definieren.

Selbst bei den anwendungsorientierten Forschungsinstituten lässt sich das Theorie-Praxis-Problem gut beobachten. Aus der Perspektive einer primär universitär verankerten Wissenschaft kann man feststellen, wie diese über wissenschaftliche Drittmittel oder Forschungsaufträge von Unternehmen, Verwaltungen, Gewerkschaften oder Verbänden finanzierten Institute um ihre wissenschaftliche Reputation ringen. Einigen Instituten ist es in den ersten Jahren nach ihrer Gründung noch gelungen, den Kriterien der wissenschaftlich verankerten Soziologie gerecht zu werden oder sogar in den entsprechenden Bindestrichsoziologien federführend zu sein (man denke nur an die frühen Jahre der Sozialforschungsstelle in Dortmund und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München), kaum einem dieser Institute ist es aber gelungen, die wissenschaftliche Reputation über einen längeren Zeitraum zu halten (vgl. jedoch bezüglich einer unterschiedlichen Einschätzung für die Zeit nach 1945 Adamski 2009).

## **Praxisferne als Effekt von Soziologie als Wissenschaft der Gesellschaft**

In der Regel wird diese Schwierigkeit der Übersetzung soziologischer Wissenschaft in eine wissenschaftlich aufgeklärte Praxis als Teil einer Defizitbeschreibung der Soziologie genutzt. Man kann aber gerade in den Übersetzungsschwierigkeiten den Charakter der Soziologie als „echte Wissenschaft“ erkennen.

Diese Schwierigkeiten ergeben sich nicht aufgrund von strategischen Entscheidungen, die irgendwann einmal in der Soziologie getroffen wurden, sondern aus dem Fokus der Soziologie auf die gesamte Gesellschaft. Während sich die Gesundheitswissenschaftler, Theologen, Juristen, Pädagogen, Betriebswirte und Verwaltungswissenschaftler immer nur auf einen Ausschnitt der Gesellschaft konzentrieren und für diesen Ausschnitt dann aber auch Definitionshoheiten einklagen, richtet die Soziologie ihre Perspektive auf die gesamte Gesellschaft. Und wie sollte eine Definitionshoheit oder gar eine Gestaltungshoheit für die gesamte Gesellschaft aussehen?

Mit dem Anspruch, Gestaltungsleitlinien für die Gesamtgesellschaft zu formulieren, würde sie einen Status als „Königsphilosophen“ oder besser „Königssoziologen“ beanspruchen, den ihr eine funktional differenzierte Gesellschaft (glücklicherweise) nicht zugestehen würde. Alle Disziplinen, die sich einen gesamtgesellschaftlichen Fokus leisten (neben der Soziologie auch die Geschichte, die Philosophie oder die Kulturanthropologie), können deswegen zwar wissenschaftliche Autonomie für sich beanspruchen, ein Status als Profession wird ihnen jedoch nicht zugestanden.

Fremdbeschreibungen ermöglichen einen ungewohnten Blick auf einen vertrauten Gegenstand, aber niemand (außer den Soziologen selbst) ist auf diesen zweiten Blick angewiesen. Genauso wie man lieben kann, ohne Liebestheorien zu kennen, und sehen kann, ohne Kenntnisse der Optik zu

besitzen, können Manager managen, Richter richten und Prediger predigen, ohne Kenntnisse der Soziologie zu haben. Im Gegenteil: Häufig stört die soziologische Fremdperspektive nur die schlüssigen Selbstbeschreibungen, und selbst wenn im Rahmen der Management-, Richter- oder Priesterausbildung die Soziologie als „Nebenfach per excellence“ vermittelt wird, kann man sicher sein, dass diese Störungen von den angehenden Managern, Richtern und Priestern souverän abgewiesen werden.

## **Reaktionsformen auf Seiten für Wissenschaftler – die punktuelle Bespaßung der außeruniversitären Praxis**

Während man im Lauf des Studiums sicherlich noch häufiger mit der Frage „Was willst du damit später einmal werden?“ konfrontiert wird, stellt diese Praxisferne einer soziologischen Wissenschaft für die außerhalb der Universität tätigen Soziologen vermutlich kein größeres Problem mehr dar. Die Vermittlungsraten für Soziologinnen und Soziologen in den außeruniversitären Arbeitsmarkt sind inzwischen größtenteils besser als in den angewandten Wissenschaften – und zwar vermutlich eben deswegen, weil sich Soziologen gerade aufgrund ihrer praxisfernen Ausbildung vielfach schneller als Betriebswirte, Juristen oder Ingenieurwissenschaften in die spezifischen Anforderungen einer Organisation hineinsozialisieren lassen.

Wie reagiert nun die soziologische Wissenschaft auf diese notgedrungene Praxisferne der Soziologie?

Der Standardverdacht ist gewesen: Die in der Wissenschaft tätigen Soziologinnen und Soziologen ziehen sich in den Elfenbeinturm zurück. Letztlich bewegt man sich, so der latente Vorwurf von Externen, als Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin im eigenen Biotop am souveränsten. Hier wird man verstanden, hier versteht man andere, und hier kennt man die habituellen Umgangsformen. Aus der Perspektive der Soziologie als Wissenschaft mag dieser Rückzug in den Elfenbeinturm – der exklusive Bezug auf die eigenen Fachkollegen – sicherlich von Vorteil sein. Für den „wissenschaftlichen Fortschritt“, um dieses pathetische Wort zu verwenden, ist es eher hinderlich, wenn man bei der eigenen Forschung versucht, auch noch Verständlichkeiten und Anwendbarkeiten außerhalb der Wissenschaft mitzureflektieren.

Aber dieser Rückzug auf eine rein an die Wissenschaft gerichtete Kommunikation findet seltener statt, als es der erfolgreich eingeschliffene und selbst im Feuilleton bewährte Begriff des Elfenbeinturms vermuten lässt. Viel häufiger lässt sich unter den in der Wissenschaft verankerten Soziologen eine seltsame Mischung aus Arroganz und Selbstkasteiung gegenüber der Praxis beobachten. Auf der einen Seite wird wissenschaftlichen Kollegen mit Praktikerkontakten mit einer gewissen Hochnäsigkeit begegnet. Ein Auftritt beim Berufsverband deutscher Soziologen kann dann in den Augen der Kollegen leicht als Verrat an den wissenschaftlichen Standards gewertet werden. Verbunden ist diese Arroganz häufig auch mit einer Form der Selbstgeißelung. Der Tenor ist, „wie wir uns erlauben können, in einem Professorenleben vermutlich drei- bis vierhundert Studierende wissenschaftlich auszubilden, wenn es letztlich für diese in dreißig Jahren doch nur eine frei werdende Stelle gibt, nämlich die eigene?“ Die neue Tendenz scheint zu sein, sich vor den Praktikern in den Staub zu werfen und sich selbst dafür anzuklagen, dass man Studierende ja nur in der Lektüre von Systemtheorie und in der Berechnung multivariater Verfahren ausbilden kann und nicht im Studium von Akten, in der Beratung von Organisationen oder in der Unterwahrung von Vorgesetzten.

Die Praxiskontakte der in der Wissenschaft verankerten Soziologen beschränken sich dann auf die sporadische Bespaßung von Praktikern. Hier mal ein kleiner bezahlter Vortrag vor Beratern und Managern, dort einmal ein kleiner Artikel in einer Praktikerzeitschrift. Würde man sich die Terminkalender der Professorinnen und Professoren anschauen, dann würde man feststellen, dass

diese Form der Praxiskontakte viel häufiger vorkommt, als es der Blick auf die wissenschaftlichen – und Praktikern kaum verständlichen – Publikationen dieser Personen vermuten lässt.

Die Bauschemata dieser kleinen Impulse aus der soziologischen Wissenschaft sind unterschiedlich. Eine bewährte Bespaßungsvariante besteht darin, Praktiker mit soziologischen Beschreibungen zu „ärgern“. Ob man nun Ärzte, Polizisten oder Stadtkämmerer nimmt – häufig besteht die Hoffnung der Praktiker darin, dass sie es sind, die die eingeladenen Soziologen über die Gesellschaft aufklären und ihnen sagen, wie wichtig doch die eigene Praxis für diese Gesellschaft ist. Wenn man stattdessen anfängt, die Denkstile und Rationalitäten der einladenden Gruppe zu beschreiben, wird aus dem Spaß häufig Ernst. Ein anderer bewährter Impuls besteht darin, die Praktiker gerade in den Auffassungen, in denen sie sich sicher fühlen, mit einer überraschenden soziologischen Einsicht zu irritieren. Jeder Soziologe und jede Soziologin, die einmal mit Konzepten der latenten, nicht zu kommunizierenden Funktionen (vgl. Merton 1967) oder mit der Einsicht von Herbert Simon (1946), dass es zu jeder überzeugenden Managementempfehlung immer auch die entsprechend ähnlich überzeugende Gegenempfehlung gibt, weiß, wie einfach dies geht. Eine zunehmend beliebte Variante besteht darin, die tendenziell irritierenden Fremdbeschreibungen im Kontakt mit Praktikern hinter einer ausgefeilten Theorieästhetik zu verstecken. Gerade in der Kommunikation mit „systemischen“ Managern und Beratern haben es sich die Systemtheoretiker angewöhnt, es mit „Selbst- und Fremdreferenzen“, „autopoietischen Prozessen“, „Form-Medien-Unterscheidungen“ und „Re-entries“ so richtig krachen zu lassen. Vor lauter Freude über diesen soziologischen Slang erkennen die Praktiker dann häufig gar nicht mehr, dass die soziologischen Positionen in der Regel der Alltagswahrnehmung gerade auch der systemischen Praktiker entgegenlaufen. So lässt sich dann überraschend problemlos eine häufig nur mühsam durch systemisches Vokabular verdeckte zweckrationale Organisationsauffassung der Praktiker mit den Impulsen der durch Professorentitel geadelten Systemtheoretiker kombinieren.

## **Realexperiment – ein soziologisch fundiertes Managementkonzept**

Aber wie diese Impulse aus der Wissenschaft auch gebaut sind, ihre Wirkungen sind gerade wegen ihrer eher homöopathischen Dosen für die Praxis weitgehend folgenlos. Man kann sich als Praktiker problemlos in einer wissenschaftlichen Abendveranstaltung unterhalten (oder auch langweilen lassen), an der eigenen Praxis ändert sich dadurch wenig. Die Publikation eines Soziologen oder einer Soziologin in einem der Praktikerblätter dient häufig nur als beliebte Füllmasse in einer – bestenfalls interdisziplinär ausgerichteten – Fachzeitschrift, wobei es den Lesern in der Regel nicht deutlich wird, dass sie sich zwischen einer beispielsweise eher betriebswirtschaftlichen oder einer eher soziologischen Position zu ein und demselben Gegenstand entscheiden müssen.

Spannender sind die Versuche, gerade auch der eng in der Wissenschaft abgesicherten Soziologie, interessante Einsichten systematischer in einer Praxis zu verankern. Man denke dabei an die Versuche in Frankfurt, die Objektive Hermeneutik nicht nur als wissenschaftliche Analysemethode zu etablieren, sondern sie auch als supervisorische Methode für die Beratung von Ärzten, Theologen, Lehrern oder Sozialarbeitern einzusetzen. Vielversprechend sind auch die Versuche von Anhängern der Rational-Choice-Theorie, einfache Experimente wie das Gefangenendilemma oder das Diktatorspiel dafür einzusetzen, um Praktikern zusätzliche Anregungen für Entscheidungen in Wirtschaft, Politik, Gesundheit, Massenmedien oder Erziehung zukommen zu lassen. Interessant sind auch die ersten Versuche, das Luhmannsche Konzept der Entscheidungsprämissen so zu operationalisieren, dass es auch von Praktikern für die Analyse von Organisationsstrukturen eingesetzt werden kann.

Im Folgenden soll mit dem Managementkonzept des Lateralen Führens ein solches Experiment zur Verankerung von soziologischen Einsichten in der Praxis vorgestellt werden. Dieses Konzept ist von außen nicht als soziologisch zu erkennen, soll aber dazu dienen, eine Reihe von soziologischen

Einsichten in der Managementpraxis von Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten oder Krankenhäusern zu verankern.

Dieses in Kooperation mit der Beratungsfirma Metaplan entwickelte Managementkonzept ist auf den Ruinen eines ambitionierten wissenschaftlichen Kontextseminars über den Wandel von Strukturen entstanden. Das Ziel dieses von Metaplan entwickelten Kontextseminars war es, soziologische Überlegungen von prominenten Organisationsforschern wie Michel Crozier, Nils Brunsson oder Niklas Luhmann für Praktiker aufzubereiten und ihnen – häufig auch in der Anwesenheit dieser Wissenschaftler – zu vermitteln. Das Seminarkonzept ist gescheitert, weil gerade die für Metaplan relevante Zielgruppe von Managern nur sehr begrenzt bereit war, sich in dieser Form mit wissenschaftlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen. Deswegen entstand die Idee, ein Managementkonzept zu entwickeln, in dem zwar systematisch Überlegungen aus der Organisationssoziologie aufgegriffen wurden, gleichzeitig aber auf den „wissenschaftlichen Anstrich“ weitgehend verzichtet werden sollte.

Im folgenden zweiten Abschnitt wird die Konstruktionsform des Managementkonzeptes kurz vorgestellt und aufgezeigt, in welcher Weise soziologische Einsichten in dieses Konzept eingebettet sind. Im dritten Abschnitt wird dann aufgezeigt, auf welche Weise die Grundüberlegungen sich in der Praxis verfassen sollen. Besonders wird dabei auf die Funktion von Seminaren, Checklisten, Managementtools und Fallschilderungen eingegangen. Im vierten Abschnitt werden die Grenzen eines soziologisch informierten Managementkonzeptes aufgezeigt. Dabei geht es um die Trivialisierung soziologischer Einsichten, um die Funktion der Wissenschaftlichkeit in dem Konzept und um begrenzte Rückbindungsmöglichkeiten in die Wissenschaft. Im fünften und abschließenden Abschnitt wird dann auch ein persönliches Fazit der zehnjährigen Beschäftigung mit dem Konzept gezogen.

## **2. Die Darstellung des Konzeptes des „Lateralen Führens“ – Zur Bauweise des Konzeptes**

Ein Managementkonzept muss an der Problemwahrnehmung eines Praktikers ansetzen – ansonsten verpufft es wirkungslos. Bei dem von uns ausgearbeiteten Konzept des „Lateralen Führens“ ist dies das von vielen Managern wahrgenommene Problem, dass sie sich in Kooperationsbeziehungen bewegen, in denen sie etwas durchsetzen müssen, ohne aber über hierarchische Weisungsbefugnisse zu verfügen. Das Konzept des Lateralen Führens zielt damit besonders auf Manager in Prozessketten in der Industrie, auf die Leiter von komplexen Projekten, auf die Führer innerhalb von Netzwerken aus unterschiedlichen Organisationen, auf das Personal in Kollektivorganen wie Aufsichtsräten oder Betriebsräten und auf Mitarbeiter in Matrixorganisationen, die alle in der Regel nur sehr begrenzt auf Hierarchien zurückgreifen können.

Mit dem Begriff des „Lateralen Führens“ wurde dabei ein Gedanke aufgegriffen, der bereits nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt wurde. Unter Begriffen wie der „Lateralen Beziehung“ (vgl. z.B. Strauss 1962), der „Lateralen Kooperation“ (vgl. z.B. Klimecki 1984); dem „Lateralen Kooperationsstil“ (vgl. z.B. Wunderer 1974), der „Lateralen Beeinflussung“ (vgl. z.B. Yukl/Falbe 1990), der „Lateralen Steuerung“ (vgl. z.B. Schreyögg/Conrad 1994) oder der „Lateralen Führung“ (vgl. z.B. Fisher/Sharp 1998) gab es immer wieder Versuche, auch praxisnahe Herangehensweisen für die Führung ohne Weisungsbefugnisse zu entwickeln, die aber immer wieder schnell einstaubten.

Der Begriff des „Lateralen Führens“ hat aus unserer Sicht einen doppelten Reiz. Erstens löst das Konzept zwar Assoziationen aus – mit dem Begriff der Lateralität wird angedeutet, dass es um eine Wirkung zur Seite hin geht – gleichzeitig ist der Begriff aber so neu, dass er noch frei mit Inhalten gefüllt werden kann. Zweitens bewirkt das Konzept bei näherem Nachdenken eine Irritation. Es geht um Führung zur Seite hin. Aber wie kann man führen, wenn man keine Weisungsbefugnis hat? Mit dem Begriff des Lateralen Führens wählen wir bewusst ein Oxymoron – eine Zusammenstellung aus zwei sich widersprechenden Begriffen in einer rhetorischen Figur –, um deutlich zu machen, dass es bei dem Konzept darum geht, zwei widersprüchliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen.

Wie wurden jetzt soziologische Überlegungen im Managementkonzept verankert?

### **Die Verankerung der Soziologie im Konzept des Lateralen Führens**

Laterales Führen basiert – und dieser Gedanke ist zentral für das Konzept – auf drei Mechanismen der Einflussnahme: Verständigung, Macht und Vertrauen. Bei Verständigung geht es darum, die Denkgebäude des Gegenübers so zu verstehen, dass beispielsweise über die Erweiterung von Perspektiven in der Diskussion, die Veränderung des Komplexitätsniveaus oder die Einbringung neuer, „unverbraucher“ Worte neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden. Vertrauen wird aufgebaut, wenn eine Seite einseitig in Vorleistung geht (indem sie ein Risiko eingeht) und die andere Seite dies nicht für einen kurzfristigen Vorteil ausnutzt, sondern dieses Vertrauen später erwidert. Macht spielt bei Lateralem Führen eine wichtige Rolle – nicht in der Form hierarchischer Anweisungen, sondern aufbauend auf andere Machtquellen, wie die Kontrolle der internen, häufig informellen Kommunikation, den Einsatz von Expertenwissen oder die Nutzung von Kontakten zur Umwelt der Organisation (vgl. grundlegend Kühl/Schnelle/Schnelle 2004).

Die Verwendung der Kategorien Verständigung, Macht und Vertrauen ist kein Privileg der Soziologie, diese Kategorien bieten jedoch die Möglichkeit, sie soziologisch zu füllen. Die Ausbildung von Macht wird dann beispielsweise nicht als das Streben einer Person verstanden, sondern kann als Mittel zur Strukturierung der Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen (oder auch Organisationen oder gar Staaten) betrachtet werden, in der sehr wohl auch die hierarchisch niedriger angesiedelte Partei über mehr Machttrümpfe verfügen kann als die hierarchisch höher positionierte. Die Schwierigkeiten der Verständigung werden beispielsweise systematisch aus den lokalen Rationalitäten abgeleitet, die sich in einer Organisation notgedrungen ausbilden. Lösungen sind dann häufig nur Konsensfiktionen, die die Fortsetzung der Kooperation über einen begrenzten Zeitraum ermöglichen. Das Vertrauen zwischen Personen wird in diesem Konzept in Abgrenzung zur Managementliteratur als ein Mechanismus eingeführt, der in der modernen Gesellschaft erstmal weniger notwendig ist. Der Clou der Maßnahme, Mitglieder über Arbeitsverträge an eine Organisation zu binden, besteht darin, dass dadurch zu einem erheblichen Teil Personenvertrauen durch Vertrauen in die Wirksamkeit von Arbeitsverträgen ersetzt wird. Vertrauen zwischen Personen bildet sich in den „Regulierungslücken“ der Organisation aus.

### **Abklärung über die Aufklärung: Die Latenz von Macht-, Verständigungs- und Vertrauensprozessen**

Zentral bei dem soziologisch inspirierten Managementkonzept ist, dass es nicht – wie in der Change-Management-Literatur häufig gefordert – um die „schonungslose Analyse“ und „diskursive Aufdeckung“ der bestehenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsverhältnisse geht. Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse sind häufig – das kann man aus der Soziologie lernen – latent. Mit dem Begriff der Latenz wird dabei nicht, wie etwa in der Psychologie Sigmund Freuds, die Unbewusstheit einer Machtbeziehung oder eines Verständigungsproblems bezeichnet (Bewusstseinslatenz), sondern vielmehr die Tabuisierung dieser Themen in der Kommunikation, also die Kommunikationslatenz (vgl. z.B. Luhmann 1984: 457).

Die Kommunikationslatenz hat dabei die Funktion des „Strukturschutzes“ für die eher in der Informalität ablaufenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse (vgl. Luhmann 1984: 459). Der Aufbau von Vertrauen zwischen Personen wird zum Beispiel eher dadurch behindert, wenn dieses Vertrauen offen ausgesprochen wird („ich vertraue dir“) oder gar offen eingeklagt wird („vertrau mir doch“). Machtspiele, um ein anderes Beispiel zu nennen, verändern sich, wenn diese offen thematisiert werden. Machtquellen, die nicht durch die Formalstruktur abgesichert sind, können an Kraft verlieren, wenn sie für alle sichtbar aufgedeckt werden. Auch die informellen Verständigungsprozesse in Organisationen können häufig nur deswegen ablaufen, weil – jedenfalls offiziell – niemand anders davon weiß.

Die existierenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse zwischen unterschiedlichen Kooperationspartnern lassen sich in der Regel im Gespräch mit lediglich einem dieser Kooperationspartner erschließen. Wenn alle Kooperationspartner anwesend sind, sind die Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse kaum ansprechbar. Die Verletzung dieser Latenz hat dann beispielsweise zur Folge, dass das Thematisieren eines besonderen Vertrauensverhältnisses mit einem genervten Gesichtsausdruck quittiert wird oder die Existenz einer nicht durch die Formalstruktur abgedeckten Machtquelle geleugnet wird. Integratives Element eines soziologisch inspirierten Managementkonzeptes muss also die „Abklärung der Aufklärung“ sein – um ein Bonmot von Niklas Luhmann zu nutzen.

## **Aufzeigen der Grenzen von Macht, Vertrauen und Verständigung als Steuerungsmechanismen**

Managementkonzepte, die nicht durch die Soziologie kontrolliert werden, neigen dazu, ihren Ansatz als allgemein gültige „Beglückungsformel“ zu verkaufen. Man erinnere sich nur an den Enthusiasmus, mit dem man über Jahre die „Verschlankung“ von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Universitäten propagiert hat, bis man irgendwann den Reiz von „Slack“ in Organisationen wiederentdeckte (vgl. Ortmann 1994). Oder man denke nur an das Versprechen der Kombination von Effizienzsteigerung und Mitarbeiterbeglückung, mit dem in den 1970er Jahren das Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ in den Unternehmen und Verwaltungen eingeführt wurde, bis man dann mühsam feststellen musste, dass gerade die gemeinsame Gestaltung von Arbeitsbedingungen nicht selten zu mobbingähnlichen Umgangsformen unter den hierarchisch gleichgestellten Mitarbeitern führte (vgl. Fröhlich 1983).

Zugegeben: Alle drei im Managementkonzept behandelten Einflussmechanismen haben das Potential, in einer „Beglückungsformel“ zusammengefasst zu werden. „Vertrauen führt“ (vgl. Sprenger 2002) oder „Vertrauen siegt“ (vgl. Höhler 2005) sind zentrale Schlagwörter in der aktuellen Managementdiskussion, und die Abschaffung der „Misstrauensorganisation“ wird von den Vertrauensfanatikern unter den Managementgurus als Erfolgsrezept für Unternehmen hochstilisiert. In ähnlicher Weise wird – mit Begriffen wie „diskursives Unternehmen“ oder „konsensuelles Management“ – Verständigung zur zentralen Steuerungsform in und zwischen Organisationen erhoben (vgl. zum Beispiel Endenburg 1992). Aber auch Macht könnte zur Zentralkategorie in Organisationen gemacht werden. Sowohl die Biographien „großer Unternehmensführer“ als auch Ratgeber à la „Machiavelli im Management“ oder „Machiavelli für die Managerin“ begreifen Organisationen als eine Löwengrube, in der die Mitspieler sich gegenseitig mit allen möglichen Tricks bekämpfen (vgl. zum Beispiel Basiliankov 2000).

Ein soziologisches Managementkonzept muss auf diese Form von Dramatisierungen verzichten und stattdessen die Grenzen der verwendeten Kategorien aufzeigen. Verständigung, Macht und Vertrauen bilden sich – so die für Soziologen offensichtliche Grenze – zwar auf der Basis der Formalstrukturen von Organisationen aus, werden aber gleichzeitig durch diese auch eingeehgt und begrenzt. Die formalen Strukturen einer Organisation haben beispielsweise die Funktion, Abstimmungsprozesse zu unterbinden, die nur auf Vertrauen zwischen Personen basieren. Stattdessen wird die Mitgliedschaftsbedingung formuliert (und damit formalisiert), dass Organisationsmitglieder alleine auch schon deswegen kooperieren, weil dies als Mitgliedschaftserwartung kommuniziert wird. Auch Verständigung wird durch die Formalstruktur der Organisation eingeehgt. Selbst wenn es den Verfechtern des Mottos „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation“ schwerfallen mag zu akzeptieren – Organisationen mit ihrer Formalstruktur sind erst einmal großartige Mechanismen zur Unterbindung von Verständigung. Hierarchien sind Machtbeziehungen, sie sind aber gerade durch ihren formalisierten Charakter ein geeigneter Mechanismus, um wild um sich greifende Machtprozesse in Organisationen zu unterbinden.

Weil Macht-, Verständigungs- und Vertrauensprozessen häufig nur im Schatten der Formalstruktur einer Organisation ablaufen, eignen sie sich schon allein deswegen nicht als dominierende Erklärungsformel für Organisationen. Ein soziologisch inspiriertes Managementkonzept, das diese Begrenzung kaschieren würde, wäre lediglich ein weiterer Beitrag zur Managementverdummung.

### **3. Die Sickerungseffekte des Konzeptes – Zur Verankerung des Konzeptes in der Praxis**

Ein Managementkonzept zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht nur als Text existiert, sondern in der Praxis von Organisationen verankert wird. Der Erfolg von Lean Management als Managementkonzept lag nicht so sehr daran, dass mit James Womack, Daniel Jones und Daniel Ross (1990) drei US-amerikanische Journalisten ein Buch über den Erfolg der japanischen Unternehmen in der Automobilindustrie geschrieben haben, sondern dass sich die „Verschlankung“ der Produktionsprozesse als gut zu operationalisierendes Leitbild herausgestellt hat. Business Process war zunächst einmal ein – im Vergleich zu den schriftlichen Ausarbeitungen zum Lean Management schlechtes – Buch (Hammer/Champy 1994) und hatte als Managementkonzept nur deswegen Erfolg, weil es von großen Beratungsfirmen in IT-lastige Reorganisationsvorhaben überführt werden konnte. Der Charme des Managementkonzeptes Kaizen lag weniger in dem eher ins Genre der Lyrik gehörenden Buch von Masaaki Imai (1991), sondern in der Möglichkeit, die banale Idee der permanenten Verbesserung in ein einwöchiges, anwendungsnahe Workshopkonzept zu gießen.

Es ist kein Problem, das Konzept des „Lateralen Führens“ ähnlich wie auch die großen „soziologiefreien“ Brüder Lean Management, Kaizen oder Business Process Reengineering als „Text“ zu etablieren. Alle größeren Praktikerzeitschriften für das Management wurden inzwischen mit Texten zum Lateralen Führen beglückt. Die kleineren Praktikerzeitschriften – in Realität häufig nur Kopierbetriebe der größeren Managementzeitschriften – haben dann teilweise wortgleiche Artikel über das Laterale Führen gebracht. Auch als einstündigen Impuls-Vortrag für Konferenzen, Workshops und Abendveranstaltungen mit den üblichen Erfolgsgeschichten und Aufheiterungsfolien gibt es „Laterales Führen“ inzwischen. Über Websites wie [www.laterales-fuehren.de](http://www.laterales-fuehren.de) (oder die leider schlecht gemachte Kopie [www.lateralesfuehren.de](http://www.lateralesfuehren.de)) kann man sich die Basisinformationen herunterladen.

Die eigentliche Herausforderung bei der Entwicklung dieses Konzeptes bestand jedoch darin, das Konzept des „Lateralen Führens“ nicht nur als Füllmaterial für die unzähligen Praktikerpostillen zu etablieren, sondern möglichst weitgehend in die Managementpraxis von Organisationen zu verankern.

#### **Die Magie von Standardseminaren – Der Charme der Wiederholung**

Das klassische Anwendungsfeld des Managementkonzeptes sind Trainings für Fach- und Führungskräfte, die in komplexen Handlungsfeldern Kooperationen managen müssen, ohne selbst hierarchische Weisungsbefugnisse zu haben. In den Trainings zum Lateralen Führen lernen die Teilnehmer sowohl die Analyse- als auch die Interventionsinstrumente kennen, bekommen die Wirkungsweise dieser Instrumente anhand von Beispielen vorgestellt und wenden diese auf eigene Kooperationsbeziehungen an. Das Training bietet nicht nur die Möglichkeit, die Instrumente unter Anwendungsbedingungen kennenzulernen, sondern die Teilnehmer haben auch Gelegenheit, die Philosophie hinter dem Konzept ausführlich zu durchdenken.

Das Problem dieser Herangehensweise ist, dass die Teilnehmer in diesen zweitägigen Seminaren zwar intensiv mit dem Konzept vertraut werden und eigene Probleme damit durchanalysieren, dass es aber keine Mechanismen gibt, die das unmittelbare Vergessen nach dem Seminar verhindern.

Deswegen integriert die Beratungsfirma, die das Konzept des Lateralen Führens anbietet, Teile dieses Managementkonzepts in eine aus mehreren Modulen bestehende dreitägige Berater- und Managementausbildung. Die Idee dabei ist, dass Teilnehmer in unterschiedlichen Anwendungsfeldern wie dem Entwickeln von Strategien, der Erarbeitung von Leitbildern, der Gestaltung von Organisationsstrukturen, dem Explorieren von Märkten oder dem Führen von Projekten mit den Kategorien von Macht, Vertrauen und Verständigung zu arbeiten lernen

## **Checklisten - Die Analyseraster eines soziologisch aufgeklärten Managementkonzepts**

Der zweite Mechanismus zur Absicherung des Managementkonzeptes in der Praxis besteht darin, gerade die Analyse der Ist-Situation über Checklisten vorzunehmen, mit denen sich jeweils die Macht-, Verständigungs- und Vertrauensverhältnisse analysieren lassen. Mit diesen Checklisten lassen sich sowohl die Ressourcen der einzelnen Akteursgruppen bestimmen (Über welche Machtquellen verfügen die Kooperationspartner? Mit welchen Ressourcen können die Akteure Vertrauensmechanismen aufbauen? Welche Denkgebäude bestimmen die einzelnen Kooperationspartner?) als auch die Strukturen der Machtspiele, des Vertrauensaufbaus und der Verständigung analysieren (Welche Machtspiele laufen immer wieder ab? Welche Prozesse der Vertrauens- oder Misstrauensaufbaus finden sich? Welche Verständigungsprozesse (und Missverständnisse) laufen immer wieder ab?).

Bei der Analyse von Verständigungsschwierigkeiten beispielsweise werden die verschiedenen Kooperationspartner relativ schematisch mit einem Fragenkatalog analysiert. Welche Auffassungen vertreten sie? Welche ihrer Auffassungen stören andere? Welche Überzeugungen werden verteidigt? Welche Umstände blenden sie immer wieder aus? Welche Ziele sind ihnen gesetzt? Wofür werden sie belohnt? Mit welchen Argumenten richtet sich diese Gruppe gegen die anderen Kooperationspartner? Was macht man den anderen dann und wann zum Vorwurf?

Der Reiz dieser Listen besteht aus unserer Sicht gerade in dem Aspekt, der normalerweise bei dem Einsatz von Listen kritisiert wird: der Anwendbarkeit von Listen ohne fundiertes Wissen der Kontexte, aus denen sie stammen. Man kann die Checkliste mit Fragen zur Verständigung abarbeiten, ohne jemals die Überlegungen zur lokalen Rationalität von Richard Cyert und James March zur Kenntnis genommen zu haben. Man kann mit der Checkliste zur Macht Machtspiele und Machttrümpfe in Organisationen analysieren, ohne die Machttheorie von Michel Crozier und Erhard Friedberg zu kennen, und man kann mit den Checklisten zur Analyse von Vertrauen in Organisationen arbeiten, ohne auch nur den Unterschied zwischen Personen- und Systemvertrauen zu kennen.

Die Listen, die ein Managementkonzept normalerweise begleiten, ermöglichen schnelle und einfache Übertragungen. Genau dies wird mit den Listen zur Analyse von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsverhältnissen bezweckt. In komplexen Organisationsberatungsprojekten kommt man beispielsweise häufig nicht um die Analyse der informellen Prozesse herum, und die Hoffnung ist, dass die Checklisten „ganz stupide“ eingesetzt werden, um sich diese Informalität wenigstens ansatzweise zu erschließen. In der Supervision von Professionen wie Ärzten, Theologen oder Lehrern und auch von Semiprofessionen wie Sozialarbeitern besteht häufig die Notwendigkeit, die Probleme in der Professionellen-Klienten-Beziehung in eine Organisationsanalyse einzubeten. Die Listen mit den Analysefragen sollen genau so etwas ermöglichen In Coachings – um ein letztes Beispiel zu bringen - gibt es häufig eine Tendenz, Probleme zu personifizieren. Hier soll durch die systematische Rückbindung aller Analyse- und Interventionsinstrumente an die Organisationsstrukturen das Konzept des Lateralen Führens besser als andere Herangehensweisen geeignet, die organisatorischen Ansatzpunkte identifizieren helfen.

## **Der Tool-Charakter eines soziologisch aufgeklärten Managementkonzepts**

Jedes Managementkonzept steht vor der Herausforderung, nicht nur eine Erklärung der Ist-Analyse zu liefern, sondern auch zu sagen, wie man die Verhältnisse verbessern kann. Anders als bei einer wissenschaftlichen Arbeit, in der man sich mit einer genauen Beschreibung einer Organisation zufriedengibt und jede Empfehlung an die Organisation bestenfalls im Schlussteil angedeutet werden darf, wird bei Managementkonzepten fast zwangsläufig die Frage aufgeworfen, wie sie die Organisation jetzt besser machen sollen. Unweigerlich fühlt man sich an die elfte These von Marx über Feuerbach erinnert. Es reicht nicht aus, die Welt nur unterschiedlich zu interpretieren, sondern es kommt darauf an, sie zu verändern.

Während es aus der Soziologie heraus auf Gesellschaftsebene immer wieder Vorschläge gegeben hat, wie man die Verhältnisse verändern kann (bis hin zur Abschaffung des Kapitalismus), sind auf der Ebene der Organisationen die Möglichkeiten der Soziologie, Veränderungen zu bewirken, im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen stark beschränkt. Während die Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten in der Pädagogik, in der Politikwissenschaft, in der Rechtswissenschaft oder in der Medizin möglich ist und man sich mit solchen Konzepten für eine bessere Praxis sogar promovieren oder habilitieren kann, sind diese Formen des Engagements jedenfalls in der wissenschaftlich orientierten Soziologie verpönt. Wer dies nicht glaubt, unterbreite nur ein Promotionsvorhaben zur Entwicklung eines Interventionsinstrumentes einer soziologischen Professorin und beobachte danach deren schmerzverzerrten Gesichtsausdruck.

Im Konzept des Lateralen Führens wurde das Problem dadurch gelöst, dass zur Veränderung der Kooperationsverhältnisse entweder von der Beratungsfirma selbst oder von anderen Beratungsfirmen entwickelte Instrumente genutzt wurden. Als Instrumente sind dabei kondensierte Praktiken zu verstehen, die so allgemein formuliert werden, dass sie prinzipiell in jeder Situation des Lateralen Führens anwendbar sind. Zur „Herstellung“ von Verständigung dienen dann beispielsweise jeweils auf zwei, drei Seiten ausgearbeitete und an Beispielen illustrierte Instrumente wie „wechselseitige Pro-Contra-Debatten“, „Einbringen neuer Worte“, „zirkuläres Fragen“, „verworfenen Lösungen darstellen“ oder „paradoxe Interventionen“. Zur Umgestaltung von Machtprozessen werden Instrumente wie „Tauschbörse einrichten“, „andere Mitspieler hinzuziehen“ oder „Regeln verändern“ vorgestellt. Zur Gestaltung von Vertrauensprozessen dienen Instrumente wie „Zwänge offenlegen“, „langsam weiter ins Risiko gehen“ oder „gemeinsame Regeln abstimmen“.

Die Anbindung an die Soziologie bestand dann folglich nicht im innovativen Charakter dieser Instrumentarien, sondern vielmehr in deren Einbettung in ein soziologisch informiertes Verständnis von Macht, Vertrauen und Verständigung. In den klassischen Handbüchern von Expertenberatern, systemischen Beratern und Organisationsentwicklern werden Instrumente häufig nur danach sortiert, in welcher Phase sich eine Gruppe oder ein Team gerade befindet und wie die Instrumente in diesen unterschiedlichen Phasen wirken. Mit dem Schema von Macht, Vertrauen und Verständigung wird ein Raster angeboten, mit dem sich jetzt die Wirkung der verschiedenen Instrumente nicht nur recht genau beschreiben lässt, sondern mit dem auch beschrieben werden kann, in welchen Situationen einer Kooperationsbeziehung eines dieser Instrumente eingesetzt werden kann.

## **Die Produktion von Fallstudien auf der Basis der Analyse-Raster**

Eine wichtige Ingredienz von Managementkonzepten sind die möglichst konkret wirkenden Fallschilderungen aus den Unternehmen. Man überlege nur, was das von Tom Peters und Robert Waterman (1983) im Buch „In Search of Excellence“ vorgestellte Managementkonzept der Unternehmenskultur ohne die Fallschilderungen vermeintlich „exzellenter“ Firmen wert gewesen

wäre. Dass die Fallschilderungen schon beim Erscheinen des Buches stark geschönte Darstellungen von Beratungskunden der Fa. McKinsey waren und dass nur fünf Jahre nach der Publikation von den 43 untersuchten und von McKinsey beratenen Firmen elf in einer schwachen und acht in einer schwierigen Situation waren und heute ein großer Anteil dieser Firmen gar nicht mehr existiert, ist zweitrangig (vgl. Pascale 1991: 16 ff.). Wichtig war, dass bei der Präsentation des Managementkonzepts der Anschein einer Plausibilität des Konzeptes produziert wurde. Oder man stelle sich vor, wie schnell die Propagierung des Lean-Management-Konzepts in den 1990er Jahren verpufft wäre, wenn die Autoren der Studie ihre Propagierung der „Verschlankung“ von Unternehmen nicht mit eindrucksvollen Erfolgsgeschichten japanischer Unternehmen garnieren hätten.

Auf den ersten Blick würde sich das Konzept auch für die Anfertigung solcher Fallschilderungen eignen. Gerade aufgrund der Einbindung dieser Konzepte in Beratungsprojekte, Coachings, Seminare und Ausbildungen sind innerhalb weniger Jahre um die hundert Schilderungen von Kooperationssituationen entstanden, in denen das Analyseinstrumentarium angewandt und der Einsatz der verschiedenen Instrumentarien angedacht wurde. Interessant ist jedoch, dass die Berater, die mit diesem Managementkonzept arbeiten, bisher kaum Anstalten gemacht haben, diese Fallschilderungen zu sammeln, auszuwerten und in anonymisierter Form zu Erfolgsgeschichten zu verarbeiten à la „Wie ein erfolgreicher Verständigungsprozesse etabliert wurde“ oder „Wie durch die Veränderung der Machtspiele ein Veränderungsprozess wieder in Gang gebracht wurde“ (siehe als Ausnahme eine erste Schilderung von fünf Fällen durch Stättner 2005).

Ein zentraler Grund für die bisher fehlende Ausarbeitung von Fällen durch die Berater liegt wohl auch darin, dass sich die Fälle aufgrund ihrer Fokusse nur begrenzt für die Propagierung des Managementkonzeptes eignen. Das Konzept ist vorrangig darauf ausgerichtet, die Machtspiele, die Verständigungsprozesse und den Vertrauensaufbau auf der Hinterbühne der Organisation zu beschreiben und zu verändern, es zielt in der Regel aber nicht darauf ab, die von der Organisation initiierten grundlegenden Umgestaltungen ihrer Formalstrukturen zu bewirken. So könnten Fälle zwar zur Illustrierung von Vorgehensweisen eingesetzt werden, aber nur begrenzt zur Produktion von Erfolgsgeschichten.

## **4. Zu den Grenzen des Managementkonzeptes – Erste Erfahrungen**

Auf den ersten Blick könnte man die Entwicklung des Managementkonzeptes des Lateralen Führens als Erfolgsgeschichte lesen. Durch die vielen Anwendungsmöglichkeiten ist das Seminarkonzept so ausgefeilt, dass es inzwischen von Seminarleitern auch ohne soziologische Kenntnisse in den Kategorien von Macht, Vertrauen und Verständigung durchgeführt werden kann. Die Checklisten zur Analyse von Macht-, Verständigungs- oder Vertrauensverhältnissen sind inzwischen so detailliert, dass sich diese gut für eine schnelle Analyse von Kooperationsverhältnissen eignen. Durch das Herunterbrechen der Analyseraster in die Form von Checklisten und aufgrund der recht präzisen Beschreibungen der Instrumente kann das Managementkonzept problemlos auf unterschiedliche Anwendungsfelder wie Veränderungsprojekte, Coaching und Supervision oder kollegiale Beratung angepasst werden. Trotzdem deuten sich drei Grenzen des Konzeptes an.

### **Kopiereffekte durch andere Anbieter – Im Kopierprozess stattfindende Entkleidung des Konzeptes um soziologische Bestandteile**

Während die Beratungsfirma, die dieses Konzept entwickelt hat, vor zehn Jahren noch einziger Anbieter von Seminaren zum Lateralen Führen war, werden inzwischen von fünfzehn deutschsprachigen Beratungs- und Fortbildungsinstituten Seminare zu diesem Thema angeboten. Teilweise sind diese Seminare zum „Führen ohne Weisungsbefugnis“ lediglich das Ergebnis einer Umbenennung der bereits seit Jahren bei diesen Anbietern existierenden Seminare zu Führungstechniken oder zur Teamentwicklung, teilweise wurden die Seminare der anderen Anbieter aufbauend auf dem Besuch der Pilotseminare beim Erstanbieter oder auf der Basis von Publikationen besonders im HarvardBusinessManager entwickelt.

Interessant ist, dass diese Vervielfältigung von Seminarangeboten zum Lateralen Führen einsetzte, obwohl die Seminaranbieter lange Zeit scheinbar kaum Geld damit verdienten. Das Seminarkonzept wurde von der Beratungsfirma über mehrere Jahre im Fortbildungsangebot gehalten, obwohl es sich anfangs ökonomisch nicht rechnete. Andere Effekte wurden als wichtiger eingeschätzt: Schulung der eigenen Berater in dem Instrumentarium dadurch, dass diese das Seminar selbstständig durchführten, und Reputationsaufbau der Firma durch Seminarangebote, die stärker auf Organisationsanalysen aufbauten. Weil diese nicht direkt monetären Kalküle von Konkurrenten nicht mit beobachtet werden konnten, setzten Kopierprozesse ein, ohne dass es bereits eine ausreichende Nachfrage nach dem Seminarangebot gab.

Der paradoxe Effekt der Vervielfältigung der Angebote war, dass dadurch die Nachfrage in einem Maße zunahm, dass sich – eher ungewollt – das Seminarangebot auch ökonomisch zu rechnen begann. Aufgrund der vielfältigen Angebote zu dem Thema Laterales Führen wurde in den für Berater, Trainer und Weiterbildungsanbieter relevanten Medien vermutet, dass dieses Thema ein neuer Trend ist. Es erschienen dann Artikel, in denen festgestellt wurde, dass Laterales Führen „im Begriff ist, in der Weiterbildungslandschaft zum Höhenflug anzusetzen“ (Bittelmeyer 2007: 35). Aufgrund dieser Form der Berichterstattung stieg dann nicht nur die Teilnahme von Beratern, Trainern und Weiterbildungsanbietern an den Seminaren zum Lateralen Führen, sondern auch Personalentwickler von Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern sahen sich veranlasst, das Angebot in ihre Seminarprogramme aufzunehmen.

Das Managementkonzept des Lateralen Führens ist insofern charakteristisch für die Diffusion von Innovationen in verschiedenen Branchen. Wir wissen aufgrund von Studien über so unterschiedliche Branchen wie das Hotel- und Gaststättenwesen, den Maschinenbau und die Entwicklungshilfe, dass die Diffusion von Innovationen in der Regel nicht auf die wachsende Nachfrage von Kunden, sondern auf die Beobachtung von Konkurrenten zurückzuführen ist. Die Wünsche von Kunden sind für Leistungsanbieter häufig kaum zu erheben und – schlimmer noch – häufig weiß der Kunde selbst gar nicht so genau, was er eigentlich will. Bezüglich Qualitätsstandards, Preisentwicklung und Innovationen ist es für Unternehmen deswegen einfacher, Konkurrenten statt Kunden zu beobachten.

Das Kopieren des Konzeptes durch andere Anbieter ist gewünscht, weil letztlich erst dadurch ein Managementkonzept popularisiert werden kann. Das Seminkonzept zum Lateralen Führen ist so angelegt, dass Teilnehmer am Seminar in der Lage sein müssten, dieses unmittelbar nach der Teilnahme selbst anbieten zu können. Die Semindokumentationen sind so präzise, dass sie als Blaupause für unterschiedliche Einsatzfelder dienen. Die durch die Organisationssoziologie inspirierten Checklisten sind so konzipiert, dass sie mit einfachen „Copy-and-Paste“-Befehlen in das eigene Repertoire aufgenommen werden können.

Aber beim Kopieren dieses Konzeptes lässt sich ein Prozess beobachten, den Ulrich Beck und Wolfgang Bonß (1984: 392 ff.) als „Trivialisierung“ soziologischer Gedanken bezeichnet haben. Das Konzept des Lateralen Führens, das letztlich alle Machtprozesse, Vertrauensverhältnisse und Verständigungsprobleme in Organisationen als Effekt der Arbeitsteilung und der damit verbundenen Ausbildung von lokalen Rationalitäten begreift, wird im Kopierprozess zurückgestutzt zu einem Konzept, in dem Probleme wieder auf das „Machtstreben von Menschen“, die „persönliche Fähigkeit zum Vertrauen“ oder die „nicht gelernten Kommunikationsfähigkeiten“ zurückgeführt werden. Statt die strikte „Entemotionalisierung“ und „Entpsychologisierung“, die dieses Konzept ermöglicht, zu übernehmen, wird Laterales Führen als Label für die üblichen gruppenspezifischen ausgerichtet Teamentwicklungs-Maßnahmen übernommen.

Die Trivialisierung soziologischer Gedanken in der Anwendung wurde von Ulrich Beck und Wolfgang Bonß vorrangig darauf zurückgeführt, dass die Soziologie als Wissenschaft anderen Rationalitäten unterliegt als die Praxisfelder außerhalb der Wissenschaft. Die Wissensbestände, die im Wissenschaftsbetrieb der Soziologie produziert werden, unterliegen im Produktionsprozess nicht dem Kriterium der Anwendbarkeit und sind deswegen für die Praxis häufig „unpraktisch“. Konsequenz ist, dass das soziologische Wissen in der Praxis regelgerecht kleingearbeitet wird (vgl. Beck/Bonß 1984: 392 ff.). Christoph Lau spitzt den Gedanken noch weiter zu, indem er die „Trivialisierung“ soziologischer Forschungsergebnisse als notwendige Voraussetzung und Folge „des Praktischwerdens einer wissenschaftlichen Disziplin“ beschreibt (vgl. Lau 1984: 407 f.).

Die Erfahrung mit dem Konzept des Lateralen Führens, in dem ja die Soziologie für Nichtsoziologen „kleingearbeitet“ wird, lässt jedoch eine andere Erklärung vermuten. Soziologische Beschreibungen stoßen als Fremdbeschreibung erst einmal immer auf das Immunsystem der beschriebenen Organisationen – und zwar unabhängig davon, ob sie im Duktus eines wissenschaftlichen Artikels gehalten sind oder bereits in auch für Nichtsoziologen verdaubaren Häppchen präsentiert werden. Angesichts dieses Immunsystems ist es immer eine attraktive Alternative, ein auch für Praktiker aufbereitetes soziologisches Konzept zu „entsoziologisieren“ und stattdessen die eher an „religiöse Praktiken“ erinnernden Angebote der angewandten Psychologie oder Betriebswirtschaftslehre zu nutzen.

## **Zur Rolle der Soziologie in der Außendarstellung des Konzeptes – Wissenschaft als Identitätssicherung von Praktikern**

Der Grundgedanke des Managementkonzeptes des Lateralen Führens ist, dass es zwar teilweise auf avancierter Organisationssoziologie aufsetzt, aber explizit auf jede Referenz zur Soziologie verzichtet. Der Gedanke von den sich aus der Arbeitsteilung ergebenden unterschiedlichen Rationalitäten in Organisationen wird eingeführt, ohne die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auch nur zu benennen. Der relationale Machtbegriff wird erklärt, ohne explizit die strategische Organisationsanalyse von Michel Crozier und Erhard Friedberg zu erwähnen. Die Unterscheidung von Personenvertrauen und Systemvertrauen wird vorgestellt ohne die auch bei Nichtsoziologen so beliebte Referenz auf das Vertrauensbuch von Niklas Luhmann.

Im Konzept des Lateralen Führens kommen genau zwei soziologische Fachbegriffe vor, nämlich „lokale Rationalität“ und „Kontingenz“. Aber diese Begriffe werden nicht genutzt, um soziologische Kompetenz zu signalisieren und Textlektüren im Anschluss an ein Seminar oder ein Beratungsprojekt zu ermöglichen, sondern weil diese Begriffe bei Praktikern nicht besetzt sind und deswegen mit eigenen Inhalten gefüllt werden können. Statt „lokaler Rationalität“ hätte man also auch beispielsweise „Hutzzutdach“ verwenden können und statt „Kontingenz“ auch „Bubla-Hub“, wichtig ist lediglich, dass man in Vorträgen, Artikeln oder zweitägigen Seminaren die Möglichkeit nutzt, zwei oder drei interessante Gedanken mit einer für die Seminarteilnehmer ungewohnten Terminologie zu verbinden.

Trotz dieser konsequenten Entwissenschaftlichung in der Darstellung (sic) des Konzeptes werden Referenzen auf die Wissenschaft von verschiedenen Seiten eingefordert.

Auf auffälligsten – und amüsantesten – ist die Referenz auf Wissenschaftlichkeit immer noch in den Managementzeitschriften. Gerade bei den Managementzeitschriften, in denen festangestellte oder freiberufliche Redakteure die Artikel zusammen mit den Autoren entwickeln, gehört zu den Zutaten eines „guten Artikels“ neben der Aussage, dass das „Konzept schon häufig in der Praxis angewandt wurde“, und dem in Statistik gekleideten Nachweis, dass sich die „Leistung der Unternehmen nach Anwendung des Konzeptes um 34,6% gesteigert hat“, unbedingt auch die Aussage, dass das Konzept auf „neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen“ basiert. Als wissenschaftliche Referenz sind neben den Dauerbrennern „Kybernetik“ und „Institutionenökonomie“ besonders die „Gehirnforschung“ en vogue. Im Notfall reicht aber auch die Referenz auf die „soziologische Wissenschaft“. Ob die im Konzept behaupteten Gedanken wirklich mit „neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen“ korrelieren oder nicht, interessiert die Redaktion und die Leser letztlich genauso wenig wie die Frage, ob die Konzepte wirklich jemals in der Praxis ausprobiert wurden und wie die Erfolgsstatistiken der Managementkonzepte zurechtgefälscht wurden.

Die Referenz von Wissenschaftlichkeit wird ferner auch von den Teilnehmern an den Seminaren, den Managementausbildungen oder manchmal auch von Beratungsprojekten eingefordert. Zwar ist es beliebt, eine zu hohe Theorielastigkeit (und damit suggeriert geringe Praktikabilität) zu beklagen, gleichzeitig wird aber auch erwartet, dass in dem Konzept die wissenschaftliche Verankerung deutlich wird. Sicherlich mag bei diesen Nachfragen manchmal auch Erkenntnisinteresse eine Rolle spielen, aber wenn die Seminarteilnehmer so häufig „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ von Niklas Luhmann gelesen oder wenigstens gekauft haben, wie es – mit guten Gründen – in den Seminaren auf Nachfrage empfohlen wurde, dann müsste dieses Werk langsam auf der Spiegel-Bestsellerliste stehen. Aber die Nachfrage nach wissenschaftlicher Referenz scheint häufig eher zur Reduzierung der kognitiven Dissonanz im Prozess der Seminarteilnahme zu führen, weil man sich darüber selbst versichern kann, dass das, was man da tut, wissenschaftlich geädelt ist.

Die Soziologie als Wissenschaft eignet sich zu dieser Adellung dann genauso gut wie die Gehirnforschung, die Psychologie oder sogar die Betriebswirtschaftslehre.

Besonders interessant ist, dass die Referenz auf die Wissenschaftlichkeit auch von den Beratern selbst eingefordert wird. Dabei gibt es eine interessante Drehung zu beobachten. Je ferner die Berater der Wissenschaft sind, desto stärker wird die Soziologie (oder eine andere Wissenschaft) in der Darstellung der Konzepte herausgestellt. Und umgekehrt: Je stärker die Berater auch noch in wissenschaftlichen Kontexten eingebunden sind, umso mehr tendieren sie dazu, auf die explizite Darstellung der Soziologie im Konzept zu verzichten. Niklas Luhmann hat die Funktion dieser Referenz auf Wissenschaftlichkeit für Berater am Beispiel der systemischen Beratung überzeugend herausgearbeitet. Das Aussondern einer theoretisch ambitionierten Eigensprache ermöglicht es den Beratern, so Luhmann, die Differenz zu den Kunden zu markieren. Die wissenschaftlich verklausulierte „Unverständlichkeit“ dient dann letztlich als Schutz dagegen, in Krisensituationen mit dem Kunden eins zu werden.<sup>1</sup> Niklas Luhmann hat in seiner Analyse der systemischen Beratung festgestellt, dass es für die Funktion der Abgrenzung vom Klienten nur in zweiter Linie relevant ist, ob die verwendeten Theorien „nach wissenschaftlichen Kriterien wahr oder unwahr“ sind und „ob sie sich bewähren oder nicht“ (vgl. Luhmann 1989: 215). Man könnte weitergehend aber fragen, ob nicht gerade die Nutzung von zelebrierter Wissenschaftlichkeit zur Abgrenzung gegenüber Kunden die Nutzung der Erkenntnisse aus der Wissenschaft eher verhindert. Je stärker beispielsweise gerade die Systemtheorie mit ihrer Unverständlichkeit als Schutz dagegen genutzt wird, mit dem Kunden eins zu werden, desto geringer sind vermutlich die Chancen, ihre teilweise ja für die Praxis gar nicht so irrelevanten Erkenntnisse als Praktiker zu nutzen.

Die eigentlich interessante Erkenntnis über die Verwendung wissenschaftlicher Überlegungen in einem Managementkonzept ist also, dass die Wissenschaftlichkeit den Praktikern häufig gar nicht von den Wissenschaftlern „aufgedrückt“ wird, sondern im Gegenteil eher von den Rezipienten eingefordert wird. Man kann sich gerade als wissenschaftlich verankerter Soziologe noch so sehr dagegen wehren, die soziologische Wissenschaft nach außen als Wissenschaft zu präsentieren: Von unterschiedlichen Seiten außerhalb der Wissenschaft wird die Referenz auf Wissenschaftlichkeit eingefordert. Diese von Praktikern eingeklagte Wissenschaft hat mit den Kommunikationen unter Wissenschaftlern kaum etwas zu tun, aber die Referenz auf Wissenschaftlichkeit scheint für Kunden, Berater und Praktikerzeitschriften wichtige (wenn auch unterschiedliche) Funktionen zu erfüllen.

---

<sup>1</sup> Mit dem expliziten Bezug auf Wissenschaft in der außeruniversitären Praxis scheinen wir es jedenfalls teilweise mit einem Phänomen zu tun zu haben, das Nils Brunsson als „Reverse Coupling“ – als umgekehrte Kopplung bezeichnet hat. Je weniger eine Sache erfüllt wird, desto stärker wird sie in der Außendarstellung hervorgehoben. Die Entscheidung etwa, den Straßenverkehr in Stockholm innerhalb von 15 Jahren um 30% zu reduzieren, machte es, so Brunsson, der Kommune leichter, Akzeptanz für den Umstand zu finden, dass der Straßenverkehr tatsächlich zunahm. Genauso würde Ericsson kein Geld in eine Werbekampagne investieren, die die „Swedishness“ des Unternehmens ‚ausflaggt‘, wäre es nicht zugleich damit beschäftigt, seinen Hauptsitz ins Ausland zu verlegen. Und man könnte – wenigstens als Hypothese – ergänzen: Je unsicherer man sich einer soziologischen Verortung seines eigenen Praxiskonzeptes ist, desto stärker muss die Soziologie nach außen dargestellt werden (vgl. Brunsson 2003: 206).

## **Rückbindungsmöglichkeiten in die Wissenschaft – begrenzte Möglichkeiten**

Die Entwicklung eines soziologisch informierten Managementkonzeptes könnte Chancen bieten, Beschreibungen anzufertigen, die als Empirie in die Wissenschaft zurückgespielt werden könnten. Besonders in der Organisationsforschung leiden wir darunter, dass wir nicht mehr so interessante Fallbeschreibungen wie in den sechziger Jahren zur Verfügung haben. Soziologische Fallstudien erreichen heutzutage nicht mehr das Niveau der Studien über die Tennessee Valley Authority von Philipp Selznick (1949), über die wilden Streiks von Alvin W. Gouldner (1954) oder über die Regelabweichung im Flugzeugbau von Joseph Bensman und Israel Gerver (1963). Fallstudien, die von wissenschaftlich verankerten Soziologen angefertigt werden, leiden häufig darunter, dass sie im Rahmen eines zu engen theoretischen Rahmens geschrieben werden und dann häufig nur noch als Beleg für teilweise sehr abstrakt gewählte Thesen dienen. Organisationsfallstudien, die aus der Praxis heraus für die Wissenschaft geschrieben werden, haben dagegen häufig das Problem, dass sie zu eng an den Selbstbeschreibungen der Organisationen kleben und aufgrund der unvermeidlichen „Betriebsblindheit“ tiefgehende Einblicke in die Empirie nicht mehr möglich sind, was bedeutet, dass der wesentliche Vorteil dieser Vorgehensweise ungenutzt bleibt.

Die mit dem Managementkonzept des „Lateralen Führens“ verbundene Hoffnung ist, dass man realistische Beschreibungen der Hinterbühne von Organisationen bekommen kann. Mit der Fokussierung auf Macht, Vertrauen und Verständigung wird der Beobachtungsfokus auf die subtilen Taktiken, kleinen Praktiken oder mehr oder minder geschickten Manöver gelenkt, die im Schatten der Hierarchie ablaufen. Gerade die sehr detaillierten Frageraster zur Macht-, Verständigungs- und Vertrauensanalyse müssten fast zwangsläufig zu realitätsnahen Beschreibungen von Organisationen führen. Es bleiben jedoch Zweifel, ob das Managementkonzept für die Wissenschaft mehr leisten kann, als ein Anreiz für die Anfertigung von Beschreibungen der Hinterbühnen von Organisationen zu sein.

Ansatzpunkte für auch theoretisch interessante Fragen gäbe es sicherlich genug: Wie werden Macht, Vertrauen und Verständigung in der Face-to-Face-Interaktion in Organisationen kommuniziert? Können Macht, Vertrauen und Verständigung als gleichrangige Mechanismen in Organisationen gewertet werden? Wie wird in den taktischen Spielereien in Organisationen zwischen den Einflussmechanismen Macht, Vertrauen und Verständigung hin- und hergewechselt? Welche anderen Einflussmechanismen könnte es geben, die in Organisationen ähnliche Effekte erzielen könnten wie Macht, Vertrauen und Verständigung? Wie werden Macht, Vertrauen und Verständigung an die Formalstrukturen der Organisation gebunden, und wie entwickeln sie sich in der Informalität?

Die Chancen einer Rückbindung an eine wissenschaftliche Debatte sind jedoch eher gering. Das hängt weniger mit der wissenschaftlichen Relevanz der Fragen zusammen. Ähnliche Fragen wurden besonders in den 1980er Jahren im Rahmen der Steuerungstheorie und der Rational-Choice-Theorie in einem wissenschaftlichen Kontext geführt (vgl. nur Zündorf 1986). Problematisch ist vermutlich eher die Generierung der theoretischen Fragen aus dem Kontext eines Managementkonzeptes heraus. Prinzipiell ist es für den wissenschaftlichen Diskussionsprozess unerheblich, wie eine Erkenntnis zustande gekommen ist. Für die wissenschaftliche Relevanz ist es zweitrangig, ob die Entdeckung eines Quarks das Ergebnis eines mehrjährigen internationalen Forschungsprojektes ist oder der Zufallsfund eines herumexperimentierenden Doktoranden. Ob eine soziologische These das Ergebnis der Lektüre aller relevanten Bücher und Artikel zu dem Thema gewesen ist oder ob sie einer Soziologin einfach so unter der Dusche gekommen ist, müsste für die Prominenz dieser These eigentlich irrelevant sein.

Wir wissen aber aus der Wissenschaftssoziologie sehr genau, dass im Prozess der Evaluation einer neuen Idee der Entstehungszusammenhang nicht ausgeblendet wird, sondern maßgeblich über den

Erfolg oder Misserfolg einer Idee in der wissenschaftlichen Debatte entscheidet. Und die Entstehung einer Beschreibung oder gar einer Idee aus der Anwendung eines Managementkonzeptes wird sicherlich das zentrale Knock-out-Kriterium dafür sein, dass sich diese in der Wissenschaft verfangen wird.

## **5. Fazit – Was kann man aus der Entwicklung eines soziologisch informierten Managementkonzeptes lernen?**

Es mag dem üblichen Klischee widersprechen, aber die in der Universität tätigen Soziologinnen und Soziologen verlassen häufig ihren Elfenbeinturm. Sie schreiben für das Mitteilungsblatt des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft, verfassen Stellungnahmen für die Funktionärszeitschrift der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung und veröffentlichen in Publikationen des „globalisierungskritischen“ Netzwerkes Attack. Sie liefern 30-Sekunden-Beiträge im Spartenkanal Phönix und stehen Alexander Kluge in seinen Nachtprogrammen auf VOX und Sat 1 Rede und Antwort. Und sie treten vor dem Rotary Club Minden, vor den Ältestenräten von Landtagen oder vor Reservistenverbänden der Deutschen Bundeswehr auf.

Diese Formen der Praxiskontakte sind für Wissenschaftler unproblematisch, weil die Fachkollegen der Wissenschaft in der Regel nicht zum Publikum dieser Auftritte gehören. Man kann selbst als wissenschaftlich ambitionierter Soziologe ohne Probleme im HarvardBusinessManager publizieren, weil es ausgeschlossen ist, dass irgendein universitär verankerter Kollege ein solches Blatt in die Hand nimmt. Und sicherlich kann man das Konzept des Lateralen Führens auch vor Personalentwicklern vorstellen, wenn man nur darauf achtet, dass kein universitärer Fachkollege davon erfährt.

### **Das Kollabieren der Rollentrennung**

Problematisch wird es immer dann, wenn sich diese Trennung zwischen wissenschaftlich orientiertem Publikum und dem an der außeruniversitären Praxis orientierten Publikum auflöst. Das Problematische an Veröffentlichungen in der „Süddeutschen Zeitung“ oder in der „Zeit“ ist immer, dass auch professorale Kollegen diese Blätter gelegentlich lesen. Wissenschaftlich ambitionierte Soziologen sollten zurückhaltend damit sein Kurzstatements zur Europawahl, zur Finanzkrise oder zu Haustieren am Arbeitsplatz in die Mikrofone des öffentlichen Rundfunks und Fernsehens zu sprechen, nicht nur, weil man in dreißig Sekunden sowieso nichts Sinnvolles sagen kann, sondern besonders deswegen, weil gelegentlich auch die Fachkollegen die Tagesthemen sehen und angesichts der komprimierten, ans breite Publikum gerichteten Aussage berechtigterweise nur enttäuscht oder gar entsetzt sein können.

Die Soziologie als Wissenschaft unterscheidet sich von eher praxisnäheren Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, der Politikwissenschaft oder der Ingenieurwissenschaft dadurch, dass massenmediale Prominenz (glücklicherweise) nicht in wissenschaftliche Reputation übersetzt werden kann. Im Gegenteil: Man kann sogar eher beobachten, dass von den Peers eine negative Korrelation von massenmedialer Präsenz und wissenschaftlicher Brillanz vermutet wird. Das Urteil über einen Fachkollegen, ein „Feuilleton-Soziologe“ zu sein, beinhaltet fast automatisch auch immer das Urteil, dass dieser Kollege (oder diese Kollegin) nicht gleichzeitig auch wissenschaftlich anspruchsvolle Soziologie machen kann.

Man kann dieses Schicksal an einer Vielzahl von in den Massenmedien wahrnehmbaren Soziologinnen und Soziologen beobachten – gerade auch an den guten. Jürgen Habermas, der immer den Anspruch vertreten hat, das wissenschaftliche Arbeiten, das Publizieren in den

Massenmedien und seine in der Öffentlichkeit wahrgenommen politische Praxis auseinanderzuhalten, hat sich mehrfach bitter beschwert, dass seine Leser „diese Rollendifferenzierung nicht sehen, geschweige denn respektieren, und alles durcheinander rühren“ (vgl. Habermas 1985: 205).

Man läuft irgendwann Gefahr, dass man die Verachtung der in der Wissenschaft verankerten Kollegen mit dem Erfolg in der außerdisziplinären Öffentlichkeit zu kompensieren sucht und seinen Schreib- und Argumentationsstil immer mehr den Anforderungen eines außeruniversitären Publikums anpasst. Somit wird die Kritik am „Feuilleton-Soziologen“ zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Wie kann man das Kollabieren der Trennung zwischen wissenschaftlich ambitioniertem Arbeiten und der Produktion von für Praktiker genießbaren Soziologiehappchen verhindern?

## **Die Pflege der Rollentrennung**

Als in der Systemtheorie geschulter Soziologe greift man bei der Beantwortung solcher Fragen fast reflexartig zur Unterscheidung einer zeitlichen, sachlichen und sozialen Sinndimension.

In der zeitlichen Dimension empfiehlt es sich, die in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse möglichst nur stark zeitversetzt für wissenschaftliche Zwecke einzusetzen. Als Organisationsforscher gewinnt man die interessanteste Empirie aus eigenen Beratungsprojekten, weil man dort leichten Zugang zu hochrangigen Organisationsmitgliedern bekommt und der Aufbau von Vorderbühnen gegenüber Beratern in der Regel nicht gelingt. Gleichzeitig ist man aber während eines Projektes so sehr mit der Anfertigung von Selbstbeschreibungen über das Reorganisationsprojekt beschäftigt, dass eine distanzierte soziologische Beschreibung kaum noch möglich ist. Dementsprechend bietet es sich an, die eigenen Tätigkeiten in der Praxis nicht sofort wissenschaftlich auszuwerten, sondern diese zunächst einmal zu vergessen und nach Jahren die – hoffentlich gut dokumentierte – Empirie wieder hervorzuholen.

In der sachlichen Dimension bietet es sich an, solche Themen, bei denen man den Anspruch hat, eigene Praxisempfehlungen auszusprechen, möglichst von jenen Themen zu trennen, die man wissenschaftlich bearbeiten will. Das fällt bei der wissenschaftlichen Bearbeitung von Organisationen und Genozid relativ leicht, weil zunächst einmal kein Verdacht aufkommt, dass hier unmittelbare Praxisanbindungen gesucht werden. Bei der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Supervision und Coaching fällt es dann aber deutlich schwieriger, den durch die soziologischen Beschreibungen gestörten Praktikern deutlich zu machen, dass man ihnen auf keinen Fall das Monopol zur Definition einer „guten Praxis“ nehmen möchte.

In der sozialen Dimension heißt das, dass die Bedienung der Fachkollegen möglichst strikt vom außeruniversitären Publikum getrennt werden muss. Insofern ist es sinnvoll, dafür zu sorgen, dass die Kollegen aus der Wissenschaft möglichst wenig von den Interventionen gegenüber Praktikern mitbekommen, und auch die Vortragsmanuskripte nicht zu verteilen. Wenn bei der gleichen Praktikerveranstaltung oder dem gleichen Praktikerblättchen auch geschätzte Kolleginnen und Kollegen reden oder schreiben, kann man nur hoffen, dass sie den guten akademischen Habitus pflegen, nur zum eigenen Vortrag zu kommen und nur ihre eigene Beiträge zu lesen.

# Literatur

- Adamski, Jens (2009): *Ärzte des sozialen Lebens. Die Sozialforschungsstelle Dortmund 1946-1969.* Essen: Klartext.
- Basiliankov, M.P. (2000): *Machiavelli im Management. Erfolg und Karriere durch Bewußtsein.* Berlin: Frieling-Verlag.
- Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß (1984): *Soziologie und Modernisierung – Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung.* In: *Soziale Welt*, Jg. 35, S. 381-406.
- Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß (1989): *Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis.* In: Beck; Ulrich; Wolfgang Bonß (Hg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 7-45.
- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963): *Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System.* In: *American Sociological Review*, Jg. 28, S. S.588-598.
- Bittelmeyer, Andrea (2007): *Managen ohne Weisungsbefugnisse. Laterale Führung.* In: *Managerseminar*, H. 3/2007, S. 34-41.
- Brunsson, Nils (2003): *Organized Hypocrisy.* In: Czarniawska, Barbara; Guje Sevón (Hg.): *The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia.* Malmö; Oslo: Copenhagen Business School Press, S. 201-222.
- Endenburg, Gerard (1992a): *Soziokratie - Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie.* In: Fuchs, Jürgen (Hg.): *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen.* Wiesbaden. Gabler, S. 135-149.
- Ferger, Edwin (1996). *Ein Sozialwissenschaftler im internationalen Consulting: ein Erfahrungsbericht.* In: Alemann, Heine von; Annette Vogel (Hg.): *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven.* Opladen: Leske + Budrich.
- Fisher, Roger; Alan Sharpe (1998): *Getting it Done. How to Lead When You're Not in Charge.* New York: Harper Business Press.
- Fröhlich, Dieter (1983): *Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen.* In: Neidhardt, Friedhelm (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.* Opladen: WDV, S. 532-551.
- Gouldner, Alvin W. (1954): *Wild Cat Strike.* New York: Harper.
- Habermas, Jürgen (1985): *Die neue Unübersichtlichkeit.* Kleine Politische Schriften V, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hammer, Michael; James Champy (1994): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen.* Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Höhler, Gertrud (2005): *Warum Vertrauen siegt?* Berlin: Ullstein.
- Imai, Masaaki (1991): *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb.* München: Langen Müller Herbig.
- Klimecki, Rüdiger (1984): *Laterale Kooperation - Grundlagen eines Analysemodells in horizontaler Arbeitsbeziehungen in funktionalen Systemen.* Bern: Paul Haupt.
- Kühl, Stefan (2003): *Das Theorie-Praxis-Problem in der Soziologie.* In: *Soziologie*, H. 4/2003, S. 7-20.
- Kühl, Stefan; Thomas Schnelle; Wolfgang Schnelle (2004): *Führen ohne Führung.* In: *HarvardBusinessManager*, H. 1/2004, S. 71-79.
- Lamnek, Siegfried (1974): *Soziologen ohne Soziologie? Zum Verhältnis der Berufschancen von Soziologen und Berufsadäquanz ihrer Ausbildung.* In: *Soziologie*, H. 3/1974, S. 176-206.
- Lau, Christoph (1984): *Soziologie im öffentlichen Diskurs.* In: *Soziale Welt*, Jg. 35, S. 407-428.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, Niklas; Peter Fuchs (Hg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a.M. Suhrkamp, S. 209-227.
- Merton, Robert K. (1967): Funktionale Analyse. In: Hartmann, Heinz (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. Stuttgart: Enke, S. 119-150.
- Ortmann, Günther (1994): Lean - Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Berlin; New York: de Gruyter, S. 143-184.
- Pascale, Richard T. (1991): Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb im kreativ nutzen. Freiburg
- Peters, Thomas J.; Robert H. Waterman (1983): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper&Row.
- Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.) (1994): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung. Berlin; New York: de Gruyter.
- Selznick, Philip (1949): TVA and the Grass Roots. Berkeley: University of California Press. Simon, Herbert A. (1946): The Proverbs of Administration. In: Public Administration Review, Jg. 6, S.53-67.
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Stättner, Jens (2005): Mikropolitische Prozesse in Organisationen - eine Erweiterung um Vertrauen und Verständigung. Hamburg: unveröff. Ms.
- Strauss, George (1962): Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 7, S.161-186.
- Womack, James P.; Daniel T. Jones; Daniel Ross (1990): The Machine that Changed the World. New York: Maxwell Macmillan International.
- Wunderer, Rolf (1974): Lateraler Kooperationsstil. In: Personal, H. 8/1974, S.166-170.
- Yukl, Gary A.; Cecilia Falbe (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 75, S. 132-140.
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger; Ulrich Mill; Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin: Sigma, S. 33-48.