



Abbildung 1.3: Eine Lösungskurvenschar, die in Abhängigkeit der Häufigkeit täglicher Validierungsprozesse verdeutlicht, wie lange es innerhalb der Modellwelt im Schnitt dauert, 100 Datendokumente in den nächsten Prozessschritt zu bringen. Die rote Kurve gilt für eine Häufigkeit von 1, die gelbe für eine Häufigkeit von 2 und die grüne für eine Häufigkeit von 5. Die Zahl der verbleibenden Dokumente ist auf der y-Achse eingetragen, die Dauer in Tagen auf der x-Achse.

Als ich die Kurven zuvor hergeleitet hatte, achtete ich sorgfältig darauf, gewisse Modellannahmen zu plausibilisieren, die als unrealistisch hätten empfunden werden können. Nach diesen Vorkehrungen hatte ich kaum Mühe alle Einwände zu entkräften. Erinnern kann ich mich, dass als Replik meinerseits oft der sinngemäße Verweis auf die Modelldarstellung genügte: »Das [die Kundenaussagen, C. D.] sind nur Annahmen. Das hier [die Darstellung der Kurvenschar, C. D.] ist transparent und objektiv hergeleitet.«

Da wir die veranschlagte Zeit des Termins komplett aufgebraucht hatten und es einige Teilnehmer in Anschlusstermine zog, endete das Gespräch abrupt und ohne Einigung. Am nächsten Tag informierte mich jener Vorgesetzte und Projektleiter, der an der besprochenen Konferenz teilgenommen hatte, darüber, dass er soeben einen Anruf des finanziert verantwortlichen Kundenvertreters erhalten hatte: Man habe sich dafür entschuldigt, dass der Termin so plötzlich zu Ende ging, und wolle unbedingt weiter in die bestehende Technologie investieren.

1.3 Beobachten mit Parsons

Wenn wir nun versuchen, den Abschnitt 1.1 erarbeiteten »Situationsdetektor« in Betrieb zu nehmen, indem wir den eben geschilderten Fall auf Tabelle 1.1 beziehen, gehen wir wohl am besten nach dem Ausschlussverfahren vor. Gibt es Felder,

von denen wir begründet erwarten können, dass sie im Situationsverlauf völlig blass bleiben, weil korrespondierende Signale fehlen? Ob gar eine komplette Spalte ungefüllt bleiben kann, hängt davon ab, ob überhaupt Kommunikation über den Situationskanal verläuft. Man könnte erwägen, die in Aussicht gestellten Maßnahmen als *Anreiz* aufzufassen, den Dienstleister weiter zu beauftragen, um diese zu realisieren. Schließlich sollen diese Maßnahmen die Situation ja »zum Besseren« ändern. Doch scheinen mir die oben angesprochenen Auseinandersetzungen gerade das Moment der Verbesserung zur Diskussion zu stellen: Würde eine Weiterbeauftragung überhaupt Verbesserungen bringen – und was heißt in diesem Fall überhaupt »besser«? Im Falle eines möglichen Anreizmittels müssten solche Fragen aber bereits eindeutig »zum Positiven« entschieden sein. Damit *Ego Alter* mit einem Geldschein bestechen kann, müssen sich beide schon über dessen Vorteilhaftigkeit einig sein.

Auf den ersten Blick könnte es vielleicht so aussehen, als ob wir damit auch schon das »negativ«-Feld der Situationsspalte, *Einschüchterung*, abgehandelt hätten. Denn die Beauftragungsmaßnahmen den Kunden als Bedrohung zu verkaufen, scheint eine widersinnige Idee. Hat nicht aber vielleicht schon die modellökonomische Darstellung die Situation für die Kundenseite zum Negativen verändert? Haben sich dadurch nicht schon die *Rechtfertigungsdispositionen* so verschoben, dass man die Präsentation selbst bereits als Drohung verstehen kann? Tatsächlich lässt Parsons solche Grenzfälle, in denen Negativ-Änderung und Drohung zusammenfallen, ausdrücklich zu.

»*Ego* [kann, C. D.] dann unmittelbar handeln und *Alter* mit einem *fait accompli* konfrontieren« (Parsons, 1980b, S. 74).

Ego kann *uno actu*, wenn man so sprechen darf, fordern und foltern. Im vorliegenden Fall hätte ich beispielweise damit drohen können, den »aufgedeckten« Engpass an vorgesetzte Stellen zu melden – sei es auch erst bei einer Gelegenheit, die sich noch hätte bieten müssen. Derartige »Erpressungsversuche« blieben aber aus.

Dass der Versuch *sachgerechter* Darstellung aber kurzzeitige Irritationen hervorufen konnte, damit musste ich rechnen. Hinsichtlich meiner Kommunikationsabsichten aber sinnvoll unterstellbar von »Gerechtigkeit in der Sache« sprechen zu können, scheint mir aufschlussreich: Es lag mir daran, die Sache so richtig darzustellen, dass sich zeigen konnte, was richtig ist. Diese »Sein-Sollen-Spannung« spricht für Aktivität in der Absichtsspalte, also für Austauschprozesse mittels der Medien *Einfluss* und *Commitment*. Zur Illustration solcher Prozesse führt Parsons ein typisches Verhältnis zwischen Arzt und Patient an.

»Der Meinungsmacher >erhält< durch den Einsatz seines Einflusses bestimmte Commitments, die er seinerseits wieder >verwenden< kann. Was das bedeutet, kann vielleicht am Beispiel des Einsatzes von Einfluß erläutert werden, der die

›Kompetenzlücke‹ im medizinischen Bereich überbrücken soll. Beispielsweise soll ein Patient ›angewiesen‹ werden, sich einer bestimmten Operation zu unterziehen. Wenn er diesen Rat akzeptiert, und das heißt, ein Commitment eingeht, kann der Chirurg dann die tatsächliche Operation mit einer hohen Wahrscheinlichkeit planen, daß der Patient ›die Sache wirklich durchzieht‹. In einem komplizierteren Fall kann der Patient angewiesen werden, sich einer ziemlich umständlichen Prozedur in Verfolg eines langwierigen Krankheitsproblems zu unterziehen. Folgt er diesen Anweisungen, so geht er ein Commitment ein, eine Vielzahl von Pflichten in verschiedenen Umständen über eine ausgedehnte Periode hinweg auf sich zu nehmen« (Parsons, 1980d, S. 168-169).

Als »Meinungsmacher« steht der Arzt zunächst vor der Aufgabe, den Patienten zu einer bestimmten »Sicht der Dinge« zu überreden, sodass dieser darin die Relevanz für den Wert der »Gesundheitsfürsorge« erkennt, um sich zu entsprechenden therapeutischen Maßnahmen zu verpflichten. Analog dazu habe ich als Berater die Kunden mithilfe der Modellweltdarstellung eingeladen, eine Situationsdeutung zu übernehmen, in welcher ein gewisses Wertmuster, nennen wir es »technische Effizienz«¹⁶, als handlungsleitend hervortreten kann.

Zwei Unterschiede zum Arztbispiel scheinen mir jedoch von besonderem Interesse: In den meisten Fällen wird eine Ärztin ihre Patienten nicht zu selbstständig urteilsfähigen Medizinerinnen ausbilden, die sich von ihrem eigenen Gesundheitszustand dann *selbst* überzeugen könnten. Wenn eine Ärztin Patienten erfolgreich überredet, muss dieser Erfolg sich in aller Regel auf das berufsständische Ansehen ihrer medizinischen Expertenrolle stützen. Im IT-Beratungsfall hingegen ging es mir gerade darum, die Kundenvertreter möglichst in den Stand zu versetzen, sich selbst der Wahrheitgeltung meiner Aussagen zu versichern. Wer die Mathematik versteht, welche die Modellwelt im Innersten zusammenhält, kann an diesen Zusammenhängen als solchen nicht mehr zweifeln. Entweder versteht man sie nicht und bezweifelt sie oder man versteht sie und kann sie dann nicht mehr bezweifeln.

16 Es lässt sich darüber streiten, ob *Effizienz* ein eigenständiges Wertmuster darstellt. Einerseits bezieht sich Effizienz bloß darauf, *bereits als wertvoll Ausgezeichnetes* mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen oder umzusetzen. Deshalb verwirft beispielsweise (Herrmann-Pillath, 2023, S. 30) »die Annahme, dass die Wirtschaftswissenschaft selbst die Normen der Bewertung ökonomischer Zustände erzeugen kann, wie etwa ›Effizienz‹ oder ›Nutzen‹« (ebd.).

Dieser Ansicht stellt andererseits die Konventionssoziologie nach (Boltanski und Thévenot, 2008, S. 252-262) die industrielle Weltordnung (*monde industriel*) entgegen, in welcher *Effizienz* als das maßgebende Wertmuster firmiert.

Dieser Antagonismus bedürfte sicherlich ausführlicherer Diskussion. Zunächst scheint mir der Gedanke aber nicht völlig von der Hand zu weisen, dass auch die Wahl der geringsten Mittel zur Erreichung bloß »eingeklammerter« Werte ein Muster darstellt, welches normative Orientierung bieten kann.

Die mathematische Darstellung verstellt hier einen denkbar möglichen Mittelweg. Folglich war mein Einfluss nur vornöten, um die mathematischen Verhältnisse verständlich zu machen. Soweit mir dies gelang, genügte die Modellwelt in der Beobachtung der Beteiligten sich selbst. Die Ärztin *füllt* die medizinische Kompetenzlücke durch ihren Einfluss, wohingegen Einfluss in Beratungssituationen wie der oben dargestellten diese Lücke *schließen*, also zum Verschwinden bringen muss.

Der Status der technischen Expertenrolle leistet deshalb nur einen transitorischen Beitrag. Wenn die Modellwelt sich in der Beobachtung hinreichend selbst trägt, macht sie sich, zumindest als Modellwelt, auch hinreichend selbst glauben. Allerdings macht auch ein gut gebautes Flaschenschiff hinreichend glauben, dass es sich um ein Schiff handelt, ohne einen Beobachter freilich dazu zu überreden, sich selbst an Bord zu wähnen. Genau diese Leistung aber hat die ökonomische Modellwelt in der Beratungssituation zusätzlich noch zu erfüllen, wenn sie den Wert technischer Effizienz *für* die als wirklich ausgezeichnete Welt, also den tatsächlichen Betriebsprozess, soll aktivieren können. Um im Bild zu bleiben: Das Flaschenschiff muss so gebaut sein, dass betroffene Beobachter sich selbst an Bord wähnen können, sodass der glaubhafte Hinweis auf ein Leck dazu verpflichtet, es zu stopfen.

Das Publikum durfte die *eigene* Situation also von der Modellwelt in gewissen Hinsichten nicht mehr unterscheiden können. Diese spezifische Anforderung beleuchtet Parsons Betrachtung noch zu wenig. Möchte man dieses Erfordernis am Arzt-Patient-Beispiel veranschaulichen, so könnte man an einen Patienten denken, der nicht glauben möchte, dass bestimmte Verhaltensweisen die eigenen Organe beschädigen. Die Ärztin stellt daraufhin, wie im Biologieunterricht, ein Modell der relevanten Organstrukturen auf den Tisch, um dieses dann so zu beschreiben, dass der Patient das Modell unter den relevanten Aspekten mit dem eigenen Körper *verwechselt*.

Es fällt mir schwer, Fälle zu erdenken, in denen Einfluss als Überredungsmittel nicht auf die ein oder andere Weise solche Selbstbezüge¹⁷ herstellen muss. Wer

17 Ein bestimmter Ausschnitt der eigenen Welt muss demnach für die Beobachter in einem Anderen, dem Modell, so erscheinen, dass sich das Modell auf die eigene Welt hin befragen lässt und sachgemäß antwortet. »Bestimmt man Resonanz der gestalt als einen spezifischen Beziehungsmodus, das heißt als eine spezifische Art des *Auf-die-Welt-Bezogenseins*, welche diese Welt beziehungsweise das entsprechende Weltsegment als responsiv erfährt« (Rosa, 2021, S. 289), so könnte man hier konsequenterweise wohl schon von einem Resonanzverhältnis sprechen.

Folgt man aber (Habermas, 1995, S. 415-416) darin, überredenden Einfluss nach Parsons eher als, wenn ich so zuspitzen darf, *wertneutralen* Pol der reinen Seinsgeltung aufzufassen, scheint sich die Rede von einem Resonanzverhältnis an dieser Stelle zu verbieten. Denn nach Rosa »sind Resonanzverhältnisse essenziell an die Affirmation starker Wertungen gebunden« (Rosa, 2021, S. 291).

überredet wird, muss Beschreibungen, sei es über Situationsumstände oder eigene Absichten, stets plausibel *auf sich selbst* übertragen können. Aus der Sicht sozialer Systeme hat (Luhmann, 1993b) diese Notwendigkeit mitlaufender Selbstthematisierung in seinem Begriff der *Semantik* untergebracht. In modernen, differenzierten Gesellschaften »entsteht ein Bedarf für Semantik dadurch, daß die Symbolik der Hierarchie, die als Ordnungssymbolik außer Zweifel stand, nun mediatisiert werden muß« (a. a. O., S. 32). Damit knüpft Luhmann an das Bezugsproblem symbolisch generalisierter Medien nach Parsons an. Wie schon Parsons, so sieht auch Luhmann die moderne Gesellschaft durch zunehmende Kontingenzerfahrungen geprägt.

»Die Welt wird für diese Gesellschaft zum Horizont endlos möglicher Progression in die Weite und in die Binnentiefe der Substanzen. Grenzen reflektieren daher nur noch operative Notwendigkeiten, nicht mehr Letztgegebenheiten, Sphären oder Atome oder Individuen der realen Welt« (a. a. O., S. 33).

»Die Welt« kann vieles und sogar vieles gleichzeitig bedeuten. Daher müssen moderne Sozialsysteme sich nicht nur, wie jedes System im Luhmannschen Sinne, beobachtbar von einer Umwelt abgrenzen, sondern diese Abgrenzung auch in Form pluraler und mehr oder weniger institutionalisierter *Selbstbeobachtungen* aktualisieren.

»Der Zusammenhang von Funktion und Leistung ist nicht mehr durch eine gesamtgesellschaftliche Grundsymbolik der Hierarchie und der direkten Reziprozität gewährleistet; er erfordert vielmehr in jedem System die Orientierung an einer dritten Systemreferenz: der zu sich selbst« (a. a. O., S. 29).

Abseits der systemischen Perspektive, aus Sicht interagierender Handlungseinheiten im Parsonschen Sinne, tritt uns der Reflexionsbedarf sozialer Systeme als Unsicherheit über die Welt, in der wir handeln müssen, gegenüber. Vereinfacht gesprochen: Die Frage, *wie* wir handeln sollen, wird ständig von der Frage untergraben,

Was also tun? Sollten wir schon dort von Resonanz sprechen, wo es lediglich um überredenden Einfluss geht und konzeptionsgemäß gerade noch keine starken Wertungen im Spiel sind? Dann scheint es, als wären wir gezwungen, jede Art von Scharlatanerie schon Resonanz zu nennen. »[M]an sieht sie förmlich vor sich, die Glücks- und Erfolgsratgeber, die das Resonanzkonzept für ihre Zwecke fruchtbar zu machen versuchen« (a. a. O., S. 318).

Von Resonanz zu sprechen, ergäbe demnach erst dann Sinn, wenn sich wert-appellierende Aktivität im Absichtskanal beobachten lässt. Wo ordnen wir dann aber die überredende Weltvermittlung ein, welche dem Wert-Appell vorausgeht? Möchte man hier schon »von ideologischer Resonanz oder, besser noch, von *Resonanzsimulation*« (a. a. O., S. 319) reden? Wie ließen sich dann aber Weltbezüge, die zwar reflexiv-identifizierenden Einfluss ausüben und nur noch keinen Bezug zu durchaus legitimen Wertungen hergestellt haben, von bloß *ideologisch*-resonanten, die solche Wertbezüge nicht einmal der Absicht nach etablieren, unterscheiden? Hier weiß ich noch nicht so recht weiter.

wo wir überhaupt handeln. Es fallen ständig lokale Positionsbestimmungen an, von denen aus Wertmuster erst situative Relevanz erlangen müssen. Bezugsprobleme solcher Art sieht Parsons durch symbolisch generalisierten Einfluss behandelt.

Genau in diesem Sinne scheint mir Einfluss auch in der beschriebenen Feldsituation eingesetzt. Die erste Etappe auf dem Weg zur Aktivierung relevanter Wertmuster bestand darin, eine Modellwelt zu präsentieren, die in entscheidenden Merkmalen von der wirklichen nicht mehr zu unterscheiden ist. Natürlich hätte ich die Beteiligten nur schwer davon überzeugen können, dass sie auf der Powerpoint-Folie leben, die sie gerade anschauen. Aber dass man im alltäglichen Betrieb mit Mengen von zu validierenden Datendokumenten umgeht, wie sie auch in der dargestellten Modellwelt auftauchen – wie hätte man dies noch bezweifeln können?

Die Kurven aus Abbildung 1.3 zeigen eine Welt, in welcher bei gleichem Mitteneinsatz verschiedene Durchsatzniveaus erreicht werden. Bei den korrespondierenden Zahlen kann man schon nicht mehr so klar sagen, ob sie diese Niveaus bloß quantitativ-spezifizierend beschreiben oder normativ-ordnend. Die Unterscheidung zwischen »viel« und »wenig« fällt bis zur Unkenntlichkeit mit jener zwischen »gut« und »schlecht« zusammen. Um möglichst eindeutig den Ausschlag zu Letzterer zu geben und durch *Commitment Activation* das »negativ-Absicht«-Feld auf unserem Situationsdisplay zu füllen, hatte ich nur noch die normative Färbung, von *Grün* über *Gelb* nach *Rot*, wie als gesonderte »Wert-Folie« über die Kurven zu legen. So war ein konkretisierender Bezug zum Wertmuster der technischen Effizienz hergestellt, der sich schließlich auch Bahn zur Weiterbeauftragung gebrochen hat.

Versuchen wir abschließend, die Aktivität auf der Situationsanzeige gemäß Tabelle 1.1 zusammenzufassen. Eingangs haben wir festgestellt, dass sich Kontrastgebungen im Situationskanal nicht plausibel rechtfertigen¹⁸ lassen. Im Absichtskanal hingegen können wir verschiedene Phasen unterscheiden. Wir beginnen mit einem starken Kontrast im *Überredungsfeld*, während das *Commitment-Appell*-Feld blass bleibt. In diesem Zustand haben wir nun zwei Darstellungsmöglichkeiten: Mit dem Übergang des welt-konstituierenden Einflusses von meiner *Person* auf die Modellstruktur können wir das Überredungsfeld entweder gleichermaßen kontrastiert oder zunehmend blass werden lassen. Mir scheint, dass zweiter Vorschlag eher mit dem Parsonschen Konzept übereinstimmt, weil diesem gemäß Einfluss in dem Maße nachlässt, wie sich die zu Überredenden vom betreffenden Sachverhalt selbst überzeugen können. Ab dem Moment, als die Welt selbstgenügsam in der Beobachtung des Publikums zu walten begann, scheinen Aktivitäten im *Commitment*-Feld gerechtfertigt. Die höchste Kontraststärke wird hier wohl dann erreicht, wenn die normativ-färbten Kurven in Abbildung 1.3 einen Bezug zum

18 Man kann hier leicht erkennen, dass wir selbst im Grunde nichts anderes als das tun, was wir beschreiben: Wir rechtfertigen eine Beschreibungsweise einer Rechtfertigungssituation.

Wertmuster technischer Effizienz nahezu unabweisbar erscheinen lassen. Derartige Wechselspiele zwischen *Einfluss* und *Commitment*, zwischen *Überredung* und *Appell an Wertbindungen*, bei denen zunächst eine Situationsbeschreibung in *faktische* und anschließend in kollektiv-motivierende Geltung gesetzt wird, möchte ich unter dem Titel »Politisierung von Welt« versammeln. Aus der Interaktionsperspektive haben (Boltanski und Thévenot, 2008) Vorgänge dieser Art als Rechtfertigungshandeln thematisiert, das faktische Weltbezüge (*mondes communs*) in konkreten Situationen mit normativen Ordnungen (*cités*) überzeugend zu balancieren hat.