

# **Tatsache – Denkstil – Kontroverse: Auseinandersetzungen mit Ludwik Fleck**

**Herausgegeben von Rainer Egloff**

**Collegium Helveticum Heft 1**

Collegium Helveticum, Zürich 2005

Fotos und Produktion: Andrea Ganz

Comic: Pit Arens

Druck: Druckerei A/D Sihl AG, Zürich

© der einzelnen Beiträge bei den Autorinnen und Autoren

ISBN 3-9522441-2-0

# Die Moderation von Verständigungsprozessen in und zwischen Organisationen: Wie man zwischen Denkstilen und lokalen Rationalitäten quer zu den Funktionen vermittelt<sup>1</sup>

Thomas Schnelle

Nach einer 3-jährigen Phase wissenschaftlicher Arbeit (über Fleck)<sup>2</sup> und einer 1-jährigen Phase praktischer Managementarbeit (als Assistent des Unternehmens- und des Werkleiters einer grösseren Werft) kam ich 1983 zum Beratungsunternehmen Metaplan<sup>3</sup>. Berater in Strategie- und Organisationsprojekten erleben es in allen Projekten, dass in den Unternehmen Akteursgruppen aufeinander treffen, sich miteinander streitend auseinandersetzen, aber doch miteinander klar kommen müssen. Man erlebt, dass diese Akteursgruppen unterschiedlich denken, mit unterschiedlicher Bedeutung reden – und oft genug aneinander vorbei reden: Der eine versteht das, was der andere sagt, anders als es jener andere gemeint hat.

Dem Berater drängt sich die Frage auf, wie man sich dieses Phänomen erklären kann. Die Denkgebäude der unterschiedlichen Akteursgruppen weisen alle Merkmale auf, die Fleck beschreibt, wenn er distinkte Denkstile definiert. Und ihre Träger können bruchlos als «Denkkollektive» in der Fleck'schen Terminologie beschrieben werden.

Meine Kollegen und ich gehen also der Frage nach, wie man sich dieses Phänomen erklären kann (wozu wir auf Ansätze der Organisationssoziologie zurückgreifen) und welche Anregungen sich aus dem Fleck'schen Ansatz dafür ableiten lassen, die aufeinander treffenden Denkstile vermittelnd aufeinander zuzuführen.

Ludwik Fleck sagt, ein Denkstil ist notwendige Voraussetzung kognitiver Prozesse. Er entsteht unter jeweils spezifischen historischen und sozialen Konstellationen. Denkstile entstehen mit der sozialen Interaktion zwischen den Akteuren eines Denkkollektivs.<sup>4</sup>

Denkstilkontroversen<sup>5</sup> finden natürlich auch in historischen und sozialen Kontexten statt. Zu Denkstilen oder zu Kontroversen zwischen ihnen kommt es dort, wo unterschiedlich gedacht wird und wo es gleichzeitig zwischen den unterschiedlich denkenden Akteursgruppen zu Interaktionen kommt. Das passiert nur, wenn diese Akteursgruppen ein – irgendwie geartetes – Interesse aneinander haben.

Ein Ort, an dem es zu Denkstilkontroversen kommt, sind Organisationen. Genauer: Es kommt zu Denkstilkontroversen zwischen unterschiedlich denkenden Akteursgruppen innerhalb einer Organisation oder zwischen Akteursgruppen unterschiedlicher Organisationen, die miteinander kooperieren.

Die den Kontroversen zu Grunde liegenden Denkstile lassen sich erfassen und beeinflussen. Unter «Denkstil» fasse ich den Stil des Denkens, Wahrnehmens, des gedanklich Verarbeitens, d. h. auch des Beurteilens, des Formulierens und Äusserns zusammen – also die Ausprägung der kognitiven Prozesse innerhalb einer Akteursgruppe.

Die Moderation von Verständigungsprozessen in und zwischen Organisationen ist die planvolle Intervention, den unterschiedlich denkenden Akteursgruppen zu einer Verständigung zwischen ihren Denkstilen zu verhelfen.

Diese Intervention der Moderation von Verständigungsprozessen möchte ich im Folgenden schildern – zunächst die theoretischen Grundlagen, auf die wir uns stützen, sowie dann die praktische Vorgehensweise.

## *Arbeitsteilung führt zu Konflikten*

Wo immer Menschen arbeitsteilig zusammenarbeiten, kommt es zu Konflikten zwischen den Akteuren. Die Betroffenen erleben sie nicht immer, aber doch regelmässig als unangenehm, gar traumatisch. Sie fühlen sich blockiert. Dies geschieht in allen Organisationen, die wir kennen:<sup>6</sup>

- zwischen den verschiedenen Funktionen in einem Unternehmen oder in den Länderorganisationen
- in Behörden
- im Wissenschaftsbetrieb
- in Verbänden.

Im Wissenschaftsbetrieb ist der Konflikt gewollt: Er setzt zu einem guten Stück auf den wissenschaftlichen Wettbewerb unter den Wissenschaftlern im Ringen um Erkenntnis.

## *Das Gesamtinteresse der Organisation und lokale Rationalitäten*

Im Unternehmen ist dies anders: Hier steht die Organisation als Ganzes im Wettbewerb mit anderen Organisationen. Die Akteure in einer solchen Organisation können also mit Recht annehmen, das Interesse der Organisation, also etwa die Geschäftsziele, determiniere auch die Ziele der Organisationseinheiten und seiner Mitglieder.

Letztere werden daneben aber auch von anderen Faktoren bestimmt: Organisationen untergliedern sich nach Funktionen, in Geschäftsfelder, in Prozessabschnitte: Die übergreifenden Geschäftsziele werden unter ihnen «aufgeteilt». Die den Einheiten zugewiesenen Aufgaben bestimmen ihre Rationalität, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird. Jede Einheit entwickelt spezifische Kriterien «professioneller Exzellenz». Was eine Einheit als rational ansieht, erscheint anderen als unvernünftig. So haben z. B. Marktforscher andere Auffassungen als Konstrukteure.

Die Untereinheiten bilden eine eigene Identität aus: Sie verpflichten ihre Leute auf gleiche Auffassungen, gleiche Normen. Sie bilden gemeinsame Auffassungen heraus, wie sie die Wirklichkeit und sich darin sehen. In die Auffassungen flechten sich Interessen ein, was sie für sich erreichen oder abwehren wollen. Ihr Denken verfestigt sich: «geschlossene Denkgebäude» entstehen. Und sie verfolgen Abteilungsinteressen, die ihre Identität weiter festigen. Z. B. versuchen sie, ihre Kompetenzen und Ressourcen zu vermehren.

Das führt zu (meist sinnvollen) Konflikten: Die Einheiten entwickeln also unterschiedliche «Rationalitäten» und Ziele. Dadurch entstehen Zielkonflikte – sie können nicht vermieden werden.

Dies ist ein im Prinzip für die Organisation sinnvoller Mechanismus: Das Blickfeld der Organisation wird durch Arbeitsteilung breiter. Jede Untereinheit kann sich auf eine Perspektive konzentrieren. Der «Preis»: Verständigung kann schwer, gar unmöglich werden.

### *Integriert der CEO?*

Integriert der CEO die Sichtweisen und Interessen der arbeitsteiligen Funktionen zum «Gesamtinteresse des Unternehmens»?

- Einerseits: Das ist seine definierte Aufgabe. Wenn überhaupt jemand das Gesamtinteresse eines Unternehmens vertritt, dann der CEO.
- Andererseits: Auch die CEO-Funktion ist eine ausdifferenzierte Teilfunktion. Sie soll zwar das Gesamtinteresse zusammenführen und führen, kann aber auch nur einen Teilausschnitt der Umwelt wie der Organisation

zu Kenntnis nehmen und berücksichtigen. Sie steht unter für sie spezifischen Zwängen und Erwartungen, insbesondere der Eigentümer bzw. des Aufsichtsrats.

Also entwickelt auch die CEO-Funktion eine ihr spezifische lokale Rationalität, eine funktionale Identität und ein ihr spezifisches Denkgebäude.

### *Lokale Rationalitäten führen zu Beharrungstendenzen und Schaden für die Organisation*

Der Mechanismus der Arbeitsteilung und der Ausbildung lokaler Rationalitäten führt gleichzeitig auch zu Beharrungstendenzen – das macht ihn heikel:

- Die Umwelt entwickelt sich weiter. Die arbeitsteiligen Funktionen nehmen dies aber nur soweit wahr, wie sie es mit ihren gegenwärtigen Denkgebäuden bzw. Denkstilen können. Da sich die Denkstile unterscheiden, nehmen die Funktionen des Unternehmens die Umweltveränderungen unterschiedlich wahr. Sie benutzen die Teile, die ihre Identität weiter festigen.
- Damit kommt es irgendwann zu Diskrepanzen zwischen der Arbeits- und Interessensteilung, die sich etabliert hat, und derjenigen, die unter den aktuellen Umweltbedingungen angemessener, effizienter wäre.

Anpassungen an die sich entwickelnde Umwelt finden in einer Organisation natürlich laufend statt. Meist gelingen sie und passieren mehr oder weniger reibungs- und geräuschlos.

Im anderen Extrem gibt es auch immer wieder Beispiele dafür, wie die Untereinheiten ihre Kämpfe derart verbissen austragen, dass dabei die Gesamtorganisation leidet: Sie verliert an Bedeutung, muss schrumpfen oder ganz untergehen. Bei einem Konkurs spricht man dann gern von «Managementfehlern». Dabei liesse sich dieser Niedergang in aller Regel vermutlich treffender als logische Konsequenz des Konflikts von Akteuren mit heterogenen Denkstilen bezeichnen, die ihren je spezifischen lokalen Rationalitäten folgen.

Dies passiert, wie gesagt, immer wieder, obwohl die Untereinheiten natürlich kein Interesse am Untergang der Gesamtorganisation haben. Denn dann ist das Spiel auch für sie aus. Ihre Rationalität versperrt ihnen aber in diesen Fällen den Blick dafür, diese Entwicklung rechtzeitig zu erkennen.

Will man zu einer Verständigung zwischen den Auffassungen unterschiedlich denkender Akteure kommen, muss man zwischen den Denkstilen vermitteln.

### *Verständigung setzt Verändern der Machtspiele voraus*

Bevor ich darauf eingehe, wie man zwischen auseinanderlaufenden Denkstilen vermittelt, möchte ich ein weiteres

Phänomen bzw. eine soziologische Kategorie von Organisationen einführen, die dabei berücksichtigt werden muss: das Phänomen der Macht.

In arbeitsteiligen Organisationen sind die Akteure nicht autonom: Sie brauchen einander. Das erklärt, warum es zum Phänomen der Macht kommt.

Macht ist Teil jeder Beziehung in Organisationen. Sie erwächst aus der Beherrschung von Unsicherheitszonen: Macht ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten. Die Machtmöglichkeiten sind meist asymmetrisch, aber stets wechselseitig: Der Meister kann anordnen, solange der Arbeiter ihm folgt.

Macht ist eine Austauschbeziehung: getauscht werden Handlungsmöglichkeiten. Das ist die Fähigkeit, für andere wichtige Probleme zu lösen, oder seine Hilfe zu verweigern. Macht hängt von der Relevanz der Handlungsmöglichkeiten für andere ab und von der Autonomie und Nichtersetzbarkeit der Akteure.

Wer anderen Probleme lösen kann, beherrscht Unsicherheitszonen, so weit oder so lange er nicht ersetzbar ist. Typische Unsicherheitszonen in Organisationen sind:

- Fachwissen, beherrscht von Experten
- Markt und Umwelt, beherrscht von den entsprechenden Relaisstellen
- Kommunikation, beherrscht durch die Gatekeeper
- formale Bedingungen, beherrscht durch die Hierarchie.

In Organisationen kommt es unweigerlich zu Machtspielen: Die Bereiche, die arbeitsteilig ausgerichtet sind und miteinander kooperieren, beherrschen unterschiedliche Unsicherheitszonen. Sie müssen in Austauschbeziehungen treten: Sie tauschen ihre Fähigkeiten aus, anderen Handeln zu ermöglichen. Dieser Austausch wird in Machtspielen geregelt.

In den Machtspielen treffen unterschiedliche Auffassungen aufeinander. Jeder Bereich verfolgt damit seine eigenen Interessen.

Die Dauer eines Machtspiels hängt vom Machtgefälle ab: Je steiler es ist, umso eher wird klar, wer nachzugeben hat. Es mag enden, wenn die Austragungskosten höher als der mögliche Spielgewinn werden. Es kann unter Kampfhähnen dennoch endlos weitergehen.

Will man also zwischen den Auffassungen unterschiedlich denkender Akteure zu einer Verständigung kommen, muss man ihnen helfen, ihre Machtspiele zu verändern.

### *Vertrauen in Organisationen*

Als weitere und letzte Kategorie möchte ich noch die des «Vertrauens» einführen. Wie viel einfacher wäre es doch, zwischen Denkstilen und Interessen zu vermitteln, wenn

die Akteure einander vertrauten.

Organisationen dienen nun aber gerade dazu, auf Vertrauen zwischen Akteuren zu verzichten: Kooperieren ist riskant. Beim Kooperieren ist das Handeln des einen davon abhängig, wie die anderen handeln. Das Gleiche gilt für das Handeln dieser anderen, wenn sie an sein Handeln anschliessen wollen.

Die jeweiligen Handlungsweisen sind nicht mit Gewissheit vorhersagbar: Jede Seite hat einen Spielraum für das eigene Handeln – es ist damit für die anderen riskant.

Vertrauen hilft dabei, dass Kooperation zustande kommt. Findet die Kooperation zeitgleich unter Anwesenden statt, stellt sich das sofort heraus, z. B. zwischen einem Sänger und einem Klavierspieler. In «unseren» Anlässen wird meist zu verschiedenen Zeiten und an anderen Orten gehandelt – umso grösser ist das Risiko, dass sich Misstrauen breit machen kann.

Damit Vertrauen entstehen kann, muss der andere erkennen, dass das ihm entgegengebrachte Vertrauen nützt, dass sein Spielraum zu handeln grösser wird. Er muss erkennen, dass der Vertrauen Bietende ein Risiko eingeht und seinerseits gewillt sein, dies nicht zu dessen Lasten auszunutzen. Vertrauen ist risikobehaftet. Der Vertrauensaufbau braucht deshalb eine lange Vorlaufzeit.

### *Kommunikation nicht an sich, sondern punktuell verbessern*

Wie kann es nun gelingen, zwischen den Auffassungen unterschiedlich denkender Akteure zu einer Verständigung zu kommen?

Es kann nicht darum gehen, die Kommunikation in einer Organisation oder zwischen Organisationen an sich zu verbessern, sondern punktuell. Denn Organisationen sind arbeitsteilig angelegt, damit Kommunikation reduziert werden kann. Es kann nicht Ziel sein, diesen Vorteil aufzugeben.

Vielmehr geht es darum, die Kommunikation gezielt in einer Kooperationsbeziehung zu verbessern. Die Denkgelände von zwei Akteursgruppen unterliegen je eigenen «Logiken»: Die Blickwinkel der Argumentation sind unterschiedlich. Worte und Begriffe werden anders interpretiert. So kommt es, dass man «aneinander vorbeiredet». Mitunter merkt man es gleich, mitunter auch erst später.

Bei der gezielten Verbesserung der Kommunikation ist das Ziel:

1. Es sollen Verständigungsbrücken geschaffen werden: Die einen sollen nachvollziehen, was die anderen meinen, ohne es sofort aus der eigenen Logik zu interpretieren.
2. Es soll eine tatsächliche Interaktion entstehen, kein

«Aneinander vorbeireden»: Die einen reagieren auf die Äusserungen der anderen in ihrer Meinungsbildung. Anknüpfungen werden aufgenommen und weiter gesponnen.

### *Was man tun muss, damit Verständigung entstehen kann*

Um konträre Auffassungen und Interessen überwinden zu können, um zu neuen Auffassungen kommen zu können, damit also Verständigung entstehen kann, muss man die Denkgebäude öffnen. Dafür muss man sie zuerst einmal nachvollziehen und darauf aufbauend eine «didaktische Logik» entwickeln, die den anderen hilft, ihr Denken zu öffnen.

### *Wie man praktisch vorgeht, um Denkgebäude zu erkennen und nachzuvollziehen*

Ein Denkgebäude ist das Geflecht von Auffassungen einer Akteursgruppe darüber, was man für richtig und für wichtig hält, und das sich verfestigt hat. In die Auffassungen sind Interessen eingewoben. Die betroffenen Akteure sind sich dessen in aller Regel nicht bewusst.

Mögliche Methoden, um die Denkgebäude zu erkennen und nachzuvollziehen sind:

- Sondierungsgespräche führen, in denen die einen über die anderen reden und in denen sie die eigene Position darstellen.
- «Teilnehmende Beobachtungen» einfacher Art: eher intuitiv beobachten als geplant.
- Fachaufsätze, eventuell auch Sitzungsprotokolle lesen, aus denen das Denkgebäude erkennbar wird.
- Ein informelles Abendgespräch – wenn man dabei versucht, sich in den anderen hineinzudenken.

### *Leitfragen*

Als Moderator stelle ich mir bei der Analyse der jeweiligen Denkgebäude systematisch eine Reihe von Fragen, die ich versuche, zunächst für mich zu beantworten:

- Wer sind die Kooperationsgruppen mit konträren Auffassungen?
- Welche Auffassungen vertreten sie?
- Welche Ziele sind ihnen gesetzt?
- Wofür werden sie belohnt?
- Auf welche (anderen) Kooperationspartner sind sie besonders angewiesen?
- Welche professionellen Werte sind ihnen wichtig?

Auch die Macht- und Vertrauensverhältnisse beschreibe ich mit Hilfe solcher Leitfragen:

- Welche Machtspiele laufen immer wieder ab?
- Welche «Spielzüge» sind typisch für diese Machtspiele?

- Welche Unsicherheitszonen beherrschen die Akteure? Wodurch können sie Macht ausüben?
- Welcher Mechanismus führt zu Misstrauen?
- Was befürchtet man von der anderen Seite?
- Was führt zur Verfestigung des Misstrauens?
- Welche vertrauensfördernden Elemente gibt es schon?
- Von welcher Kooperationsdauer gehen die Akteure aus?

### *Didaktische Logik für Präsentationen, die anderen hilft, ihre Denkweisen zu öffnen*

Wenn man seine Sache in anders denkende Köpfe bringen will, will man, dass die Adressaten etwas begreifen oder einem Vorschlag zustimmen: Sie sollen mitziehen. Es geht um einen Sachverhalt, eine gute Idee, einen Vorschlag, das Ergebnis einer Vorarbeit – dies muss verständlich dargestellt werden.

Meist ist man von seiner Idee, seinem Vorschlag überzeugt. Gerade darin liegt das Problem! Es verschliesst den Präsentierenden gegen Einreden. Und es erschwert den Adressaten den Zugang. Maximen, die helfen, Denkgebäude zu öffnen, sind:

- Man muss die Sache so darstellen, dass die Adressaten sie sich erschliessen können – aus ihrer Gedankenwelt heraus.
- Man muss Zweifel und Einreden bewusst herbeiführen. Wer Zweifel äussert, öffnet sich für das Dafürsprechende.
- Man muss den Vorschlag ein Stück unfertig und offen lassen, Spielraum einräumen: Die Adressaten sollen mitgestalten können.

### *Diskurse öffnen und verändern Denken*

Diskurse sind Verständigungsgespräche zwischen konträren Positionen darüber, ob sich ein Einvernehmen herstellen lässt oder akzeptiert wird, wenn sich die einen stärker durchsetzen.

Diskursführung ist die Moderationsmethode, Denkgebäude zu öffnen, um zu neuen Auffassungen zu kommen und um konträre Auffassungen und Interessen zu überwinden. In Diskursen entstehen, verändern und festigen sich Normen, Regeln, Interessen und Auffassungen neu.

### *Werkzeuge, um in Gesprächen Denken zu öffnen und zu verändern*

#### *Perspektiven vermehren*

Eine Gruppe bezieht sich immer auf einen Ausschnitt der Realität. Dort kennt man sich aus, anderes wird ausge-

blendet. Er unterscheidet sich von denen, auf die sich andere Gruppen beziehen.

Wie man vorgeht:

- Die Komplexität erhöhen: «Welche weiteren Fragen müssen wir uns vorlegen?»
- Sich in die Lage der höheren Instanz oder anderer Gruppen versetzen: «Was würden ... dazu sagen?»
- Weiter ins Detail hineinfragen.
- Fragen, was passiert, wenn man etwas nicht tut.

Beispiel:

Zwei Ingenieursgruppen arbeiten an einem Entwicklungsprojekt. Jede glaubt, ihre Art der Bearbeitung ergäbe sich aus der Natur der Aufgabe. Das führt zu einem Glaubenskrieg über «gutes Engineering». Auf dieser Ebene gibt es keine Verständigungsmöglichkeit. Um herauszuführen, fragt der Diskursführer nacheinander:

- «Was sind die Konsequenzen, wenn man Ihrer Logik nicht folgt?»
- «Warum ist dies unangenehm?»
- «Warum ist ...?»

So bietet der Diskursführer neue Erklärungen an und schafft neues Verständnis.

### *Neue Worte einbringen*

Mit etablierten Begriffen verbinden sich häufig schon bestimmte Ideen. Sie sind verbraucht oder werden oft auch unterschiedlich interpretiert. Man ist sich einig, ohne weiter nachzudenken. Oder man führt ideologische Debatten über die Semantik des Wortes. Oder man lehnt etwas wegen eines Reizwortes ab.

Wie man vorgeht: Man identifiziert Modevokabeln, Reizwörter – und prägt neue Vokabeln aus demselben Bedeutungsfeld, von denen sich die Teilnehmer erst eine Vorstellung machen müssen.

Beispiele vor zehn bis fünfzehn Jahren waren häufig:

Das Wort «Service» ersetzte man durch das ungebräuchliche «Support»: «Service» wies auf ein «zu Diensten» sein, «Support» auf ganz Bestimmtes.

«Teamarbeit» ersetzte man durch «Zweck-Kooperation»: So kam man von Harmonievorstellungen frei.

Das Wort «Auftrag» ersetzte man durch «Bestellung»: «Auftrag» klang nach Bittstellung, «Bestellung» nach Kundenbeziehung.

### *Die Lage verfremden*

Es widerstrebt Gruppen, den Status quo in Frage zu stellen: Man versucht bedrohlichen Dingen aus dem Weg zu gehen wie Mängeln heutiger Zustände, unvermeidlichen Änderungen oder anderen Handlungsmöglichkeiten. Man beschönigt, führt Zwänge an, man argumentiert mit Erfahrungen.

Wie man vorgeht: Der Bedrohung muss die Schärfe genommen werden:

- durch Projektion in die Zukunft: «Was sähe bei uns in zehn Jahren anders aus?»
- indem man bestimmte Zwänge ausser Kraft setzt: «Was würden wir mit einem zehnmal grösseren Budget entwickeln?»
- indem man für eine unverfängliche Situation antworten lässt.

Beispiel:

Assistenzärzte im Krankenhaus blenden ihre berufliche Zukunft aus: Können sie im KH bleiben, welche Karrieren gibt es? Soll man, kann man sich niederlassen? Wegen ihrer beruflichen Position sind sie unsicher, sie halten sich mit Kritik an Kollegen und der Klinik zurück. Direkte Fragen («Was stört Sie hier in der Klinik?») verstärken die Blockierung.

Stattdessen lässt man für eine unverfängliche Situation antworten: «Der Sohn Ihres Nachbarn will Arzt in Ihrer Klinik werden: Mit welchen Argumenten raten Sie ihm zu, mit welchen Argumenten raten Sie ihm ab?» Die kritischen Punkte werden genannt, denen man jetzt nachgehen kann.

### *Inkompatible Axiome nutzen*

Ein Axiom ist eine nicht weiter anzuzweifelnde Grundauffassung, eine «Grundwahrheit». Ein Axiom bedarf keines weiteren Beweises, weitere Aussagen werden daraus abgeleitet. Mitunter tritt ein Axiom in Widerspruch zu einem anderen: sie sind nicht ohne weiteres miteinander kompatibel. («Nur durch Innovationen können wir im Markt bestehen.» vs. «Unsere Stärke liegt in unseren bewährten Stammprodukten.»)

Wie man vorgeht: Man lässt sich zunächst auf die Denklöge der Akteure ein, man identifiziert die ihren Aussagen gemeinsame Grundannahme und spürt Widersprüchlichkeiten in ihren Axiomen auf. Dann konfrontiert man sie mit entgegenstehenden, aber anerkannten Axiomen.

Beispiel:

Validierungsingenieure eines biotechnologischen Unternehmens behaupten: «Zur Validierung braucht man immer den Anlagenbauer und den Validierer», um den Interessenkonflikt abzubilden. Das Axiom begründet die Selbständigkeit der Validierungsabteilung. Jedes Argument für die Zusammenlegung der Funktionen prallt daran ab – es trifft auf eine in sich konsistente Denklöge.

Ein entgegenstehendes Axiom erzeugt Irritation: «Die Stimmigkeit der Anlage kann nicht herbeivalidiert werden, sondern entsteht in der Arbeit des Anlagenbauers!»

### *Warum man geschlossene Denkstile überhaupt öffnen kann*

Beim bisher Gesagten blieben folgende Fragen offen:

- Warum gibt es in einem Denkgebäude inkompatible Axiome?
- Warum ist es überhaupt möglich, Anknüpfung an Denkstile anderer Akteure zu finden?

Im «normalen Leben» sind die Denkgebäude von Akteursgruppen zwar geschlossen, aber dennoch nicht völlig voneinander abgeschottet. Ludwik Flecks Beispiel des Denkkollektivs aus Block 50 des Konzentrationslagers Buchenwald, das völlig abgeschottet von der Umwelt an der Erforschung einer Methode zur Herstellung grösserer Mengen an Typhusimpfstoff zu arbeiten glaubte, ist in jeder Hinsicht extrem.<sup>7</sup>

Kein Akteur gehört nur zu einer Akteursgruppe. Auch müssen die Akteursgruppen untereinander anschlussfähig bleiben, um überhaupt interagieren und damit ihr Dasein gegenüber anderen Gruppen rechtfertigen zu können.

Entsprechend denkt niemand nur in einem Denkstil. Will man das Denken einer Akteursgruppe öffnen, muss man zwar deren Denkstil zunächst verstehen und nachvollziehen – sonst kann man keine Anknüpfungspunkte im Denken der anderen finden, um deren Denken zu öffnen und zu verändern. Aber man muss auch nicht völlig im Denkstil dieser Akteursgruppe aufgehen, um überhaupt «mitreden» zu können.

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist ein nur geringfügig überarbeiteter Vortrag, der vom Verfasser am 5. Juni 2004 im Rahmen von «Denkstilkontroversen: Ein Workshop zu Ludwik Fleck» am Collegium Helveticum der ETH Zürich gehalten wurde.

<sup>2</sup> Siehe dazu insbesondere meine Dissertation: Schnelle, Thomas, *Ludwik Fleck – Leben und Denken. Zur Entstehung und Entwicklung des soziologischen Denkstils in der Wissenschaftsphilosophie*, Freiburg i.Br. 1982.

<sup>3</sup> Metaplan GmbH, D-25451 Quickborn; [www.metaplan.de](http://www.metaplan.de).

<sup>4</sup> Vgl. Fleck, Ludwik, *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. M. e. Einl. hg. v. Lothar Schäfer und Thomas Schnelle, Frankfurt a.M. 1980.

<sup>5</sup> Der Workshop, an dem dieser Beitrag gehalten wurde, stand unter dem Motto der «Denkstilkontroversen» – ein Begriff, der sich im Gegensatz zum «Denkstil» nicht bei Fleck selbst findet.

<sup>6</sup> Ich gehe nicht auf andere Systeme des Zusammenlebens ein, insbesondere nicht auf das System Familie.

<sup>7</sup> Fleck, Ludwik, *Wissenschaftstheoretische Probleme* (1946), in: ders., *Erfahrung und Tatsache: Gesammelte Aufsätze*. M. e. Einl. hg. v. Lothar Schäfer und Thomas Schnelle, Frankfurt a.M. 1980, S. 128–146.