

# **Das Neue Triadische Denken**

Vorgeschichte, Prinzipien und Anwendungsbeispiele einer posttypographischen  
Erkenntnistheorie

Michael Giesecke 2007  
Universität Erfurt

Abschlußbericht über das Forschungsprojekt 'Triadisches Denken in den Kultur- und  
Medienwissenschaften' (1.10.2006-30.09.2007), gefördert durch ein Forschungssemester der  
Deutschen Forschungsgemeinschaft im SS 2007

## Inhalt

1. <i>Kulturgeschichte als Geschichte menschlicher Informationsverarbeitung</i>	S. 4
Die Vernachlässigung des ‘Denkens’ als eine Phase der Informationsverarbeitung in der aktuellen kulturtheoretischen und medienpolitischen Diskussion	S. 5
2. <i>Traditionelle Formen des Denkens</i>	S. 7
Das ‘Vergleichen’ als Grundoperation der Informationsverarbeitung und der Wandel der Vergleichsmaßstäbe	S. 8
Analyse und monokausale Synthese von Prozessen: Die Zerlegung der Bewegung in Ursache und Wirkung	S. 10
Linearisierung als weiteres Kennzeichen des Denkens der Buch- und Industriekultur	S. 11
Postmodernes multifaktorielles Sowohl-Als-Auch-Denken	S. 12
3. <i>Geschichte und Begriff des traditionellen triadischen Denkens</i>	S. 14
Die christliche Trinität	S. 16
Die Renaissance des triadischen Denkens in der aktuellen literaturwissenschaftlichen Diskussion	S. 20
Triadisches Denken in der Psychologie	S. 21
Triadisches Denken in der Soziologie	S. 23
4. <i>Theoretische Voraussetzungen des neuen triadischen Denkens</i>	S. 23
Ökologie und triadisches Denken	S. 23
Systemtheorie und triadisches Denken	S. 24
Kybernetik und anderes informationstheoretisches Denken	S. 26
Emergenztheorien als Voraussetzungen triadischen Denkens	S. 28
5. <i>Unterschiede zwischen altem und neuem triadischen Denkens im Überblick</i>	S. 33
Das triadische Denken des triadischen Denkens: Selbstreferenz	S. 33
Das neue triadische Denken als Mittler zwischen logischem und holistisch-ökologischem Denken	S. 34
Konsequentes emergenztheoretisches Mehrebenen-Denken	S. 35
Von den Basistriaden zu den Triadentrias	S. 36
6. <i>Das neue triadische Denken als triadischer Prozeß</i>	S. 37
Der zirkuläre Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung	S. 37
Der parallele Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung	S. 38
Der linear-sequentielle Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung	S. 39
Das triadische Informationsprozeßmodell und seine symbolische Darstellung	S. 40
Carl Rogers klientenzentriertes Zuhören als Beispiel für triadische Prozesse	S. 42
7. <i>Die Konstruktion von Triadentrias: Triadisches Wissenschaftstheorie und Methodologie</i>	S. 44
Ebenen und Symbole des neuen triadischen Denkens	S. 44
Die epistemologische Basistriade	S. 48
Methodische Schritte bei der Konstruktion von ‘Triadentrias’	S. 50
Funktionen und Geltungsansprüche der triadischen Modelle und Methoden	S. 56
8. <i>Anwendung I: Das neue triadische Denken in der Kommunikationswissenschaft</i>	S. 59
Die triadische Bestimmung des Objektbereichs	S. 59
Eine triadische Modellierung von Wahrnehmen/Datenerhebung für die Kommunikationswissenschaft	S. 62
Die triadische Konstruktion von Forschungssystemen in der kommunikativen Sozialforschung	S. 65

<i>9. Anwendung II: Triadisches Denken in der Beratung</i>	S. 66
Anamnese, Diagnose und Interventionen in Beratung, Training und Therapie	S. 67
Ein Beispiel für strukturelle Triadentrias: die Organisation von Beratungssystemen	S. 71
<i>10. Anwendung III: Das Verstehen von Kulturen</i>	S. 74
Triadische Kulturmodelle als Perspektive für die Kulturwissenschaften	S. 74
Das Verstehen von Organisationen als Kulturen in der Beratung	S. 76
Exemplarische Einübung in die triadische Kulturanalyse von Organisationen	S. 77
Das Verstehen von Projekt- und Organisationsgeschichte mithilfe des triadischen Geschichtsmodells	S. 80
Grundannahmen der Triadischen Historiographie	S. 80
Verstehen und Evaluation von Wandel in Organisationen mithilfe eines triadischen Verständnisses von kulturellen Bewegungen	S. 86
<i>Verzeichnis der Abbildungen</i>	S. 89
<i>Literatur</i>	S. 90

# 1. Kulturgeschichte als Geschichte menschlicher Informationsverarbeitung

Jede kulturelle Epoche prägt ihre eigenen Formen des Wahrnehmens, Denkens, Handelns und Kommunizierens aus. Und sie entwickelt Vorstellungen über die Programme, nach denen diese Prozesse idealerweise ablaufen: Wahrnehmungstheorien, Modelle über das 'richtige' Denken und Erkennen, Vorstellungen über 'wahres' Wissen, 'ästhetische' Darstellungen, Bedingungen erfolgreicher Verständigung usw. Denken ist kulturspezifisch oder anders formuliert: Kulturelle Epochen mit eigener Identität liegen dann vor, wenn spezifische Formen der Informationsverarbeitung und Kommunikation ausgebildet und durch Habitualisierung, Technisierung und reflexive Normierung verstärkt werden.

*Kulturelle Epochen lassen sich aus informationstheoretischer Sicht durch ihre Wahrnehmungs-, Denk- und Kommunikationsstile voneinander abgrenzen.*

Versuche, die Kulturgeschichte in diesem Sinne zu verstehen, hat es von Philosophen und anderen Geisteswissenschaftlern immer wieder gegeben. So wird zwischen der 'magischen Weltanschauung der Naturvölker', dem 'logischen Denken' als Verdienst der Antike, dem 'religiösen Weltbild des Mittelalters' und dem 'aufgeklärten Denken der Neuzeit' unterschieden. Gerade der Begriff der 'Weltanschauung', der nicht nur für die deutsche Geistesgeschichtsschreibung eine große Rolle spielt, verweist auf die Bedeutung der Formen der Wahrnehmung ('Anschauung') für die Epocheneinteilung. Als epochale Kennzeichen werden häufig auch 'mechanisches Denken', die Verwendung der (Zentral-) Perspektive oder das Aufkommen realistischer Darstellungen in Wort und Bild genannt.

*Eine informationstheoretische Epocheneinteilung ist nur eine von zahlreichen Möglichkeiten*

Üblicher ist es freilich, die Kulturen nach den vorherrschenden Produktionsmitteln und -weisen zu unterscheiden. Man kommt dann zur Unterscheidung von Stein-, Bronze- Eisenzeit, Industriezeitalter und elektronisches Zeitalter o.ä. Gliederungen nach den vorherrschenden Produktionsweisen führen zu Einteilungen wie: Sammler- und Jäger-, Ackerbauern- und Viehzüchter- und Industriekulturen. Unter der Perspektive der politischen Organisation können acephale und cephale Stammeskulturen, Feudalgesellschaften, bürgerliche Demokratie, usw. auseinandergehalten und in eine Reihe gebracht werden. Bei allen diesen Klassifikation wird ein Merkmal pars pro toto genommen, und es gerät leicht in Vergessenheit, daß in den vorfindlichen Kulturen neben den hervorgehobenen Merkmalen auch weitere, die zur Bezeichnung anderer Epochen herangezogen werden, existieren.

Auch die in diesem Buch gewählte informations- und kommunikationstheoretische Perspektive ist insoweit einseitig. Sie besitzt gegenüber anderen allerdings den Vorzug, daß sie sich im Einklang mit der gegenwärtigen Selbstbeschreibung der westlichen Kulturen als 'Informationsgesellschaft' befindet. Zuerst verwendet wurde der Begriff *Informationsgesellschaft* (Johō Shōki) als Epochenbezeichnung vermutlich 1963 von Tadeo Umesao in Japan.<sup>1</sup> Sie ist insofern 'adäquat' im Sinne des wissenssoziologischen Prinzips.<sup>2</sup> Sie rekonstruiert in 'emischer' Weise das zeitgenössische Erleben in westeuropäischen, nordamerikanischen und nunmehr auch in vielen asiatischen Kulturen.<sup>3</sup>

Es geht aber bei der hier favorisierten kulturellen Informatik zunächst nicht um eine Ideengeschichte oder um isolierte Aspekte des Informationskreislaufs, sondern um eine Historiographie der Prozesse der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -verbreitung als einer zusammenhängenden Einheit. Im Mittelpunkt steht der Gesamtkreislauf der Prozesse und erst von diesen ausgehend kann auf einzelne Teilprozesse und deren Produkte geschlossen werden.

---

<sup>1</sup> In seiner 1963 vorgelegten Studie 'Johō Sangyō Ron' ('Über Informationsindustrien') postulierte er, daß die 'ektodermalen Industrien' (Information, Kommunikation, Bildung) für die Transformation der Industriegesellschaft ebenso zentral seien, wie die 'mesodermalen Industrien' (Transport, Schwerindustrie) für den Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Vgl. Christiano German: Anschluß an das 'globale Dorf'? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 90, 18. April 1997, S. 15. Vgl. M. Giesecke: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft. Ffm. 2002, S. 13 ff. und S. 331 ff.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. im Anschluß an Max Weber, Alfred Schütz: "Jeder Begriff, der in einem wissenschaftlichen System gebraucht wird und sich auf menschliches Handeln bezieht, muß so konstruiert werden, daß ein menschliches Handeln, welches innerhalb der Lebenswelt von einem individuell Handelnden in der Weise ausgeführt wird, wie wir es durch die Konstruktion des Typus andeuteten, sowohl für den Handelnden selbst wie auch für seine Mitmenschen vernünftig und verständlich ist." Ders.: Die soziale Welt und die Theorie der sozialen Handlung. In: Ders. Gesammelte Aufsätze. Band 2: Studien zur soziologischen Theorie. Den Haag 1972, S. 21, vgl. auch S. 48 ff. (Rationalität in der sozialen Welt)

<sup>3</sup> Die Opposition 'emisch' vs. 'etisch' wurde in Anlehnung an die linguistischen Unterscheidungen von Anthropologen und Ethnologen verwendet, um zwischen Kulturbeschreibungen zu differenzieren, die von einem teilnehmenden bzw. von einem außenstehenden Standpunkt erfolgen. Vgl. K. L. Pike: *Advances in Tagmemics*. Amsterdam etc. 1974.

## Die Vernachlässigung des ‘Denkens’ als eine Phase der Informationsverarbeitung in der aktuellen kulturtheoretischen und medienpolitischen Diskussion

Während in der letzten Zeit zahlreiche Arbeiten erschienen sind, die Veränderungen der Wahrnehmung, der Darstellung von Informationen und der Formen der Vernetzung zwischen den Menschen aus einer im weiteren Sinne kultur- und kommunikationstheoretischen Perspektive beschreiben, *sind Publikationen über den Wandel des Denkens eher die Ausnahme*. Wenn überhaupt, dann beschäftigten sich die Diskurse mit dem Wandel des Wissens in den Kulturen, weit weniger mit den Prozessen, wie dieses Wissen von den einzelnen Menschen erzeugt wird. Es scheint untergründig die Vorstellung zu herrschen, daß das menschliche Denken genetisch so festgelegt ist, daß sich bestenfalls deren Ergebnisse sowie die Formen der zwischenmenschlichen Kooperation bei der Wissensproduktion verändern. Als Gegenstand kulturhistorischer Untersuchung erscheint eher das gesellschaftlich-soziale – meist mißverständlich als ‘kulturell’ – bezeichnete Gedächtnis als das Denken der Individuen. Das Denken selbst bleibt eine Domäne der Psychologie und einzelner Abteilungen der Philosophie und wird dort weniger als Phänomen untersucht, welches historischem Wandel unterliegt.<sup>4</sup> Ausnahmen wie die ‘Kulturhistorische Schule’ der sowjetischen Psychologie (Lew S. Wygotski, Alexander N. Leontjew), Jerome S. Bruner oder die Arbeiten von Klaus Holzkamp (‘Wahrnehmung und sinnliche Erkenntnis’) und seiner Schüler sowie Vertreter der Ethnopschoanalyse (Paul Parin, Fritz Morgenthaler) bestätigen nur die Regel.<sup>5</sup> Sie konnten sich nicht – oder nur am Rande – in den psychologischen Abteilungen der Universitäten institutionalisieren. Reiche Befunde über die unterschiedlichen Denkstrategien in unterschiedlichen Kulturen liegen demgegenüber aus der Ethnologie, Anthropologie und auch der Entwicklungssoziologie vor. Obwohl hier das Erkenntnisinteresse typischerweise eher auf dem Verstehen des/der Anderen, der anderen Kultur und seltener auf die Geschichte des Denkens der Industrienationen liegt, gibt es hier eine gute Datenlage.

*Es kann keine einigermaßen relevante Änderung des Wahrnehmens, des Gedächtnisses und des Wissens von großen menschlichen Gemeinschaften geben, ohne daß sich auch die individuelle menschliche Informationsverarbeitung verändert.* Diese Koevolutionen oder Spiegelungsbeziehungen gerieten im Sog des soziologischen Hypes der 1970er Jahre in den Hintergrund der Untersuchungen. Mit der Beschäftigung mit den Auswirkungen von Computerspielen, vom Eintauchen in die sogenannten virtuellen Welten auf die Psyche der Nutzer ändert sich gegenwärtig die Orientierung allerdings deutlich.<sup>6</sup> Reiche Fortsetzung und Spezifizierungen findet dieses Vorhaben in der Managementliteratur und in den Handbüchern für Trainings sozialer Kompetenzen. Hier sind gute Anregungen zu holen.

Selbst in Arbeiten wie ‘Das neue Denken’ von Fritjof Capra oder ‘Die Kunst vernetzt zu Denken’ von Frederic Vester, die sich direkt mit dem Problem beschäftigen, welche Formen des Denkens für die Bewältigung der veränderten Aufgaben am Beginn des zweiten Jahrtausends erforderlich sind, stehen weniger das Denken als vielmehr die Wahrnehmung im Vordergrund. So schreibt Capra zusammenfassend: „Letztlich sind alle diese Probleme“, die augenblicklich die Ökologie aus dem Gleichgewicht bringen, „nur verschiedene Facetten ein und derselben Krise, die im wesentlichen eine Krise *der Wahrnehmung* ist. Sie ist eine Folge der Tatsache, daß die meisten unter uns, und vor allem unsere mächtigen gesellschaftlichen Institutionen, an einem überholten Weltbild festhalten, an einer Weltanschauung, die zur Lösung der vielfältigen Probleme in unserer global vernetzten Welt ungeeignet ist.“<sup>7</sup> Denken als einen Spezialfall der Wahrnehmung zu behandeln, läuft auf eine Homogenisierungsstrategie hinaus. Diese ist zwar durch das konstruktivistische Paradigma, in dem alle Formen von informativen Prozessen als ‘Beobachten’ aufgefaßt werden, ungemein populär geworden, aber sie bleibt ein Reduktionismus. Der theoretische Ansatz sollte mindestens die Option offen lassen, daß Wahrnehmen, Denken und Handeln artverschiedene Formen der Informationsverarbeitung

<sup>4</sup> In dem repräsentativen Sammelband von Carl Friedrich Graumann: Denken (Neue Wissenschaftliche Bibliothek 3), Köln/Berlin 1971 (5. Aufl.) findet sich unter den 29 Beiträgen kein einziger mit kulturhistorischen Methoden oder Ergebnissen.

<sup>5</sup> Paul Parin/Fritz Morgenthaler, Goldy Parin-Matthey: Die Weißen denken zuviel. Psychoanalytische Untersuchungen in Westafrika. München o.J. [1963]; Paul Parin: Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopschoanalytische Studien. Ffm. 1978 (hier vor allem Kap.8, 9, 10); Jerome S. Bruner/Oliver/P. Greenfield: Studien zur kognitiven Entwicklung. Stuttgart 1971 (engl. Erstausgabe 1966) Klaus Holzkamp: Sinnliche Erkenntnis – Historischer Ursprung und gesellschaftliche Funktion der Wahrnehmung. Ffm. 1973.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise Spiegel Special: Leben 2.0 – Wir sind das Netz. Wie das neue Internet die Gesellschaft verändert. Nr. 3 2007.

<sup>7</sup> Fritjof Capra: Systemisches Denken – das neue Paradigma, In: R. Königswieser, C. Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management. Wien 1990, S. 308-310, hier S. 308.

bezeichnen, die sich nicht aufeinander reduzieren lassen.

Selbst wenn diese Grundeinstellung theoretisch geteilt wird, so unterläuft man sie doch in der akademischen Praxis häufig. Ganz gleich welchen Disziplinen man sich zuwendet, es fällt auf, daß sich die Untersuchungen jeweils einer Phase oder einem Aspekt der menschlichen Informationsverarbeitung zuwenden, entweder der Wahrnehmung oder dem Gedächtnis, oder dem Denken, oder dem Wissen und seinen Speichermedien oder eben den performativen Tätigkeiten und Medien. Die Wissenschaft geht arbeitsteilig vor.

#### *Der vollständige Kreislauf der menschlichen Informationsverarbeitung*

Es bleibt jedoch die Frage, ob eine isolierte Behandlung eines der drei Teilprozesse der menschlichen Informationsverarbeitung zu Ergebnissen führen kann, die zum Verständnis der gegenwärtigen Entwicklung beitragen – oder ob mit diesem methodischen Herangehen schon einer Grundannahme des alten zergliedernden, isolierenden, analytischen Denken gefolgt und ein kulturspezifisches Modell menschlicher Erfahrungsgewinnung übernommen wird. Zu jedem Zeitpunkt finden sowohl Wahrnehmungs- als auch Verarbeitungsprozesse statt und zugleich drücken sich die Ergebnisse dieser Prozesse im Verhalten der Menschen irgendwie aus. Außerdem finden auch beständig Rückkopplungen der Ergebnisse der Teilprozesse und des gesamten Kreislaufs statt. *Wir können also mindestens drei Prozesstypen in der Informationsverarbeitung auseinanderhalten: lineare, zirkuläre und parallele Verkettungen.*

Die Wissenschaften stehen hier vor der Crux, beständig auch ihr eigenes Vorgehen als Ausdruck einer – oder mehrerer – Epochen kultureller Informationsverarbeitung reflektieren zu müssen. Verharren sie bei den Programmen von gestern, werden sie neue Formen der Informationsverarbeitung nur unvollkommen spiegeln können. Das Verständnis der neuen Formen verlangt sowohl nach neuen Formen der Wahrnehmung als auch der Verarbeitung, Darstellung, Kommunikation und eben auch nach einer neuen Bestimmung des Verhältnisses zwischen diesen Faktoren.

#### *Die Aktualität der informationstheoretischen Modellierung des Denkens*

Das Denken wird in dieser Arbeit als eine Phase im komplexen Prozeß menschlicher Informationsverarbeitung verstanden. Die anderen Phasen sind die Wahrnehmung (Input) und die Darstellung der transformierten Informationen im Handeln und Sprechen (Output). Die informationstheoretische Sicht auf das Denken ist selbst schon ein Reflex auf die wachsende Bedeutung kybernetischer Prozeßgestaltung im Informationszeitalter. So läßt sich die vermehrte Verwendung von Selbstbeschreibungen wie ‘postindustrielle Gesellschaft’ und ‘Informationsgesellschaft’ sowie überhaupt die stärkere Betonung ‘kultureller’ Beschreibungen auf Kosten ‘sozialer’ oder anderer homogener Faktoren als Ausdruck eines radikal neuen Identitätskonzepts deuten.<sup>8</sup> Unsere Gemeinschaft löst sich von absolutistischen Selbstkonzepten. Selbst die Ausrufung von ‘Leitkulturen’ hält die Erinnerung an die gleichzeitige Existenz von anderen Kulturen wach. Identitäten – und manche andre Phänomene – erscheinen als das emergente Produkt widerstreitende Kräfte. Sie entstehen nicht durch die Prämierung eines einzelnen Faktors und die Unterordnung aller anderen, sondern durch die Stabilisierung von Balancen. Dies setzt in jedem Augenblick die Berücksichtigung aller Faktoren, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung, voraus.

Die ökologische, ‘grüne’ Bewegung der vergangene zwei Jahrzehnte, hatte mindestens die Folge, daß die Aufmerksamkeit auf das Zusammenwirken von Mensch, Natur und Technik gelenkt wurde. Dies ergänzte die zuvor geläufige Konzentration auf die sozialen Beziehungen, die Technik und bestenfalls den Zusammenhang von Mensch und Technik. Und genau um diese Dreiheit zu bezeichnen, wurde das Konzept der Kultur in der gesellschaftspolitischen Diskussion erforderlich. Auch das Projekt ‘Kulturwissenschaften’, welches ‘eine die einzelnen Disziplinen überschreitende Moderationsfunktion für sich reklamiert’, läßt sich als Reflex auf die Anforderungen der Informationsgesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts begreifen.<sup>9</sup> Wie solche emergierenden Identitäten, koexistierende Widersprüche usf. zu denken sind, wird zu einer dringlich zu beantwortenden Frage.

Zweitens werden wir uns auf völlig neue Formen der menschlichen Informationsverarbeitung einzustellen haben, wenn denn unsere Konzepte von ‘Wahrnehmen’, ‘Wissen’, ‘Denken’, ‘Lernen’ usf. in Koevolution mit den Medien entstanden sind, in denen unsere Kultur ihr Wissen gewonnen, gespeichert,

---

<sup>8</sup> In der Universitätslandschaft ist unübersehbar, daß der Aufstieg der ‘Kulturwissenschaften’ mit einem Bedeutungsverlust der Sozialwissenschaften einhergegangen ist. Die Soziologie, Hoffnungsträger der 70er Jahre, man vergleiche etwa ihre Rolle für die Gründung der Universität Bielefeld, hat Stellen abgeben müssen.

<sup>9</sup> Th. Düllo, Chr. Berthold, J. Greis, P. Wiechens (Hg.): Einführung in die Kulturwissenschaft. Münster 1998.

verarbeitet und verbreitet hat. So entsprach dem Ideal des Leitmedium 'Buch' das Ideal einer einzigen wahren Form der Wissensschöpfung – in der Buchkultur der homogenen nomothetischen Wissenschaft. Augenblicklich findet eine Prämierung von elektronischen Medien und von elektronischer Informationsverarbeitung und Kommunikation statt. Sie setzt die Prämierung der Technik, wie wir sie in Europa seit der sogenannten industriellen Revolution kennen, fort. Hier gibt es Verbesserungen alter Technologien, aber eben auch radikale Innovationen, Negationen und damit einhergehende Substitutionen traditioneller Medien.

Es ist völlig unwahrscheinlich, daß unter den neuen medialen Bedingungen diese Konzeptionen unverändert bestehen bleiben können. Akzeptiert man die informationstheoretische Sicht auf die Kulturepochen, so liegt die Emergenz von neuen Formen der menschlichen Informationsverarbeitung jedenfalls in der Luft.<sup>10</sup> „Mit den [elektronischen] Medien zwingt sich dem Philosophen ein neuer Stil auf“, stellt Frank Hartmann fest.<sup>11</sup> „Die neue Medienkultur verlangt nach neuem Denken“ (ebd.), und dieses natürlich nicht nur bei Philosophen, in einigen wenigen Disziplinen, sondern auch im Alltag. Es ist ausgeschlossen, daß dieser Kulturwandel ohne Konsequenzen für das Wahrnehmen, Denken, das sprachliche und instrumentelle Handeln der Menschen und ihre kommunikative Vernetzung bleiben könnte.

Schade, daß so viele Geisteswissenschaftler der Faszination des binären Codes (0 und 1), in der die Maschinensprache der Computer auf den untersten Ebenen geschrieben ist, erlegen sind. Dieser Code ist letztlich uralt und taugt wenig zum Verstehen unserer Kultur. Wenn sie nicht reichere Interpretationsmuster zu bieten haben, sind sie kaum konkurrenzfähig. Eines ist jedenfalls gewiß, das neue Denken wird keine binären Schematismen bevorzugen und insofern kein binäres Denken sein.

## 2. Traditionelle Formen des Denkens

Alle Lebewesen und auch alle sozialen Systeme sind gezwungen, Informationen über ihre Umwelt zu sammeln, um ihre eigene Struktur an jene der Umwelt anpassen und den notwendigen Austausch mit ihr organisieren zu können. Um die wechselnden Formen der Informationsverarbeitung, die die Menschen im Laufe ihrer Geschichte genutzt haben, abzugrenzen, sollen folgende Fragen gestellt werden: Welche Daten werden bevorzugt erhoben, verarbeitet und angewendet? Welche Programme werden dabei benutzt? Welche Wertmaßstäbe werden bei der Auswahl der Daten und der Programme zugrundegelegt und wie werden diese Werte durch die Daten und Programme legitimiert? Im Hintergrund dieser Frage steht die Auffassung, daß Information mindestens dreifach emergiert, eben als Datum (und deren Kombination), als Programm und als Wert.<sup>12</sup>

Um die Prinzipien der informationstheoretischen Untersuchung der Veränderung des Denkens zu veranschaulichen, können wir uns auf die visuelle Wahrnehmung und ihre Verarbeitung zu einer sprachlichen Beschreibung konzentrieren. Es werden dabei in der Literatur immer wieder die folgenden Schritte genannt:

1. **Auswahl der Daten.** Diese zerreißt immer Zusammenhänge, zerteilt und wird deshalb auch als *Analyse* beschrieben und der komplementären Operation der 'Synthese' gegenübergestellt.

2. **Typisieren der Daten.** Dies geschieht durch *Vergleichen* und *Unterscheiden* der Daten mit anderen Daten und Modellen. Ziele sind Benennungen und Merkmalszuschreibungen.

3. **Systematisieren.** Die einzelnen typisierten Daten werden wieder miteinander in Zusammenhang gebracht, *synthetisiert*.

4. **Bewerten.** Die Beschreibungen werden in den Wissensspeicher eingeordnet und dies bedeutet immer auch eine Bewertung. Beispielsweise erfolgt beim wissenschaftlichen Beschreiben eine *Klassifikation* durch die Einordnung in ein hierarchisches Theoriegebäude.

Wir werden uns zunächst auf die zweite Phase konzentrieren, um die Genese des für die Industriekultur konstitutiven Denkstils, des kausalen Schließens, zu veranschaulichen.

---

<sup>10</sup> In dem Aufsatz: *Auf der Suche nach posttypographischen Bildungsidealen*, der in Heft 1, 2005, der Zeitschrift f. Pädagogik erschien, sind Indizien für innovatorische Prozesse und die Entwicklungslinien der Koevolutionen zwischen Technik und Denken usf. näher ausgeführt.

<sup>11</sup> Frank Hartmann: Der rosarote Panther lebt. In: Munker/Roesler/Sandbothe (Hg.): Medienphilosophie. Beiträge zur Klärung eines Begriffs. Frankfurt/M. 2003, S. 135-149, hier S. 142.

<sup>12</sup> Giesecke: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Ffm. 2007, S. 279 ff.

## Das 'Vergleichen' als Grundoperation der Informationsverarbeitung und der Wandel der Vergleichsmaßstäbe

Eine Grundaufgabe bei unserer individuellen beschreibenden Informationsverarbeitung besteht darin, die eingehenden Informationen aus unserer Umwelt mit den bei uns schon vorhandenen inneren Modellen in Beziehung zu setzen, zu vergleichen und zu unterscheiden. Wir reduzieren die eingehenden Daten nach Maßgabe der bei uns schon vorhandenen Erfahrungen.

Diese Strategie verfolgen wir auch, wenn wir unseren Mitmenschen Unbekanntes erklären wollen. Wir versuchen dann, miteinander herauszubekommen, welches 'Wissen' wir beide noch gemeinsam haben, um dann von dort ausgehend das Unbekannte zu verstehen. Wenn ich annehme, daß mein Gegenüber nicht weiß, was 'Magnolien' sind und darüber mehr wissen will, und ich andererseits davon ausgehe, daß er weiß, wie Tulpen aussehen, kann ich sagen: „Eine Magnolie ist ein Baum, der Blüten wie Tulpen hat!“ So setze ich ihm das Unbekannte aus Bekanntem (Baum, Tulpe) zusammen und hoffe, daß er es im Gedächtnis oder in Zukunft wiedererkennen kann. Beide Begriffe sind systematisierte und sprachlich benannte Daten. Durch die Analyse, Typisierung, Systematisierung und Klassifikation sind die Begriffe zu Modellen geworden, die sich von den einzelnen Objekten – bzw. den von ihnen wahrgenommenen Daten – der Umwelt abgelöst und einen allgemeinen Charakter gewonnen haben.

Wenn wir diese Informationsverarbeitungen nicht psychologisch, sondern als eine gesellschaftliche Veranstaltung begreifen, dann stellt sich die Frage, welche Begriffe in den verschiedenen historischen Phasen von den Menschen bevorzugt zu solchen Vergleichen benutzt wurden? Und einem gewissen Grundbestandteil an gemeinsamen Modellen hat es in allen Gesellschaften gegeben. Was sich verändert, sind diejenigen Modelle, mit denen die verschiedenen Gesellschaften ihre Umwelt jeweils verglichen haben. Als Vergleichsmaßstab diente und dient immer das, was den meisten Angehörigen einer Kommunikationsgemeinschaft bekannt ist.

Solange die Menschen kaum Technik besaßen, waren ihre Vergleichstypen natürliche Gegenstände und Prozesse: Tiere, Pflanzen, die Phasen des Jahres, einfache Handlungen, wie das Jagen usf.

Beispielsweise wurde die Überkomplexität des Firmaments von allen, sogenannten Naturvölkern dadurch reduziert, daß sie die Sterne zu Bildern, vor allem von Tieren und Menschen ordneten.



Abb. 1: Modelle von Sternzeichen am Nordhimmel

Solche einfachen zweidimensionalen Umrißzeichnungen von Tieren reduzieren natürlich die tatsächliche Komplexität unseres Sternenhimmels gewaltig. Beispielsweise geben diese einfachen Modelle keine Auskunft über den Abstand, den die einzelnen Sterne zu unserer Erde haben.

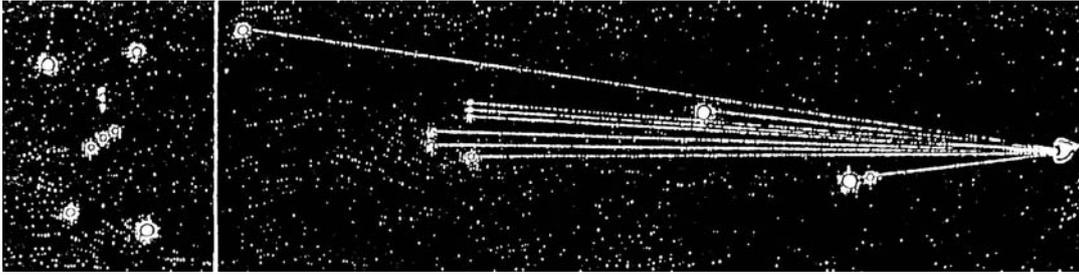


Abb. 2: Entfernung der Sterne des Sternbilds *Orion* von der Erde

Diese Vergleichsstrategie beschränkt sich nicht nur auf die uns umgebenden *sichtbaren* Gegenstände und Bewegungen. Wir erläutern auch Unsichtbares: Gedanken, Vorstellungen, Gemütszustände, soziale Normen usf. durch den Vergleich mit Sichtbarem (und mit Unsichtbarem). So heißt es beispielsweise im Alten Testament: Der gläubige Mensch „ist *wie* der Baum, am Wasser gepflanzt, der seine Wurzeln zum Bach hinreckt. Denn obgleich die Hitze kommt, fürchtet er sich doch nicht, sondern seine Blätter bleiben grün; und er sorgt sich nicht, wenn ein dürres Jahr kommt, sondern bringt ohne Aufhören Früchte.“ (Jeremia 17,8; vgl. a. Ps. 1,3; Ps. 92, 13-15.) Der Ungläubige wird demgegenüber durch den Vergleich mit einem „Dornenstrauch in der Wüste“ charakterisiert.

Werden solche Vergleiche von der sozialen Gemeinschaft oder vom einzelnen Individuum immer wieder herangezogen, so spricht man von einer symbolischen Bedeutung des Vergleichsobjekts. Der Baum wird für die Christen zum Symbol für den standhaft gläubigen Menschen und der Dornenstrauch zum Symbol für den Unbekehrbaren.

Es sind nun genau solche *Vergleichsmaßstäbe, die sich im Verlauf der Geschichte wandeln*. Seit man in der griechischen Antike die Umwelt in immer größerem Umfang technisierte und mit vorab produzierten Teilen veränderte, trat neben den natürlichen Vergleichsmaßstab (Tiere und Pflanzen) ein geometrisches Modell. So wie man die Tempel aus Quader, Rechtecken, Säulen, Halbsäulen und Kugeln aufbaute, so stellte man sich zunehmend auch die Umwelt vor. Man begann, zunächst erst selten, aber im Laufe der Jahrhunderte immer mehr, die natürliche Umwelt als zusammengesetzt aus geometrischen Teilen zu verstehen. Die Häuser waren nun nicht mehr ‘wie der Panzer einer Schildkröte’, sondern ein ‘Rechteck mit einer Halbsäule als Dach’, und die Berge und Bäume konnte man sich als zusammengesetzt aus geometrischen Figuren vorstellen.

Solche Vergleiche haben die merkwürdige Eigenschaft, daß sie auf Dauer gar nicht mehr nur als Hilfsmittel der Verständigung begriffen werden: Haben wir nur oft genug gehört, daß die Grashalme *wie* (geometrische) Eisen- oder Tonrohre aussehen, glauben wir, daß sie tatsächlich Röhren sind. Die beiden Seiten des Vergleichs werden in unserer Vorstellung bis zur Austauschbarkeit ähnlich.

Wir vermögen uns heute kaum mehr vorzustellen, was für eine erkenntnistheoretische Wende dieser Vorgang gewesen sein muß: statt unsere soziale Umwelt mit der Natur zu vergleichen, wurde nun immer mehr die Natur mit unserer sozialen Umwelt verglichen. Die Bedeutung der Technik und des mit ihm verbundenen Denkens steigerte sich gewaltig. Von der Natur wurde, und dies ist nur eine Konsequenz, zunehmend nur noch das erkannt, was sich mit den Modellen unserer technischen geometrischen Umwelt vergleichen ließ. So konnte sich schließlich die Überzeugung festsetzen, daß die Natur nicht etwa in der Sprache der Natur, sondern in der Sprache der Mathematik geschrieben ist:

„Das Buch der Natur ist in der Sprache der Mathematik geschrieben, seine Elemente sind Dreiecke, Kreise und andere geometrische Figuren. Ohne diese ist es unmöglich, irgend etwas zu verstehen; ohne diese irrt man vergeblich in einem dunklen Labyrinth herum.“ So schrieb Galileo Galilei 1623 in einem seiner *Discorsi*.<sup>13</sup>

In den folgenden Jahrhunderten wurde diese Grundanschauung verfeinert und praktisch auf alle Gebiete der Naturbeschreibung übertragen. Die botanischen Klassifikationen etwa basieren auf morphologischen Beschreibungen und diese folgen den von Galilei in der Geburtsstunde der modernen Naturwissenschaft beschriebenen Prinzip. „...Linien, Flächen. Das ist alles, denn aus ihnen müssen wir das Objekt begreifen, indem wir es in dieselben zerlegen und zu fassen suchen. Indem wir die erst

<sup>13</sup> Il Saggiatore, Edition Nazionale, Bd. 6, Florenz 1896, S. 232.

auseinandergelegten Teile wieder vereinigen“, so formulierte es der Botaniker Friedrich T. Kützing.<sup>14</sup>

## Analyse und monokausale Synthese von Prozessen: Die Zerlegung der Bewegung in Ursache und Wirkung

Nicht nur für die Beschreibung der Gegenstände, sondern auch für jene der Bewegung änderte sich das Grundmodell. Nicht mehr die Natur mit ihren unregelmäßig beschleunigten Bewegungen, sondern eine künstliche gleichmäßige Bewegung wurde zum Beispielfall, zunächst häufig die Sanduhr und dann etwa die mechanische Uhr. Das Vergleichsbild, an das wir auch heute noch zunächst denken, wenn die Rede auf die ‘Bewegung’ kommt, ist etwas, daß sich von A nach B auf einer Linie mit gleichbleibender Geschwindigkeit bewegt. Seit der frühen Neuzeit wurde überhaupt die Maschine zum Muster, mit dem alles Übrige verglichen wurde. Ihren Höhepunkt fand diese Tendenz in der französischen Aufklärung am Ende des 18. Jahrhunderts. Eine ganz wichtige Konsequenz dieser ‘mechanistischen’ Weltanschauung, die Mensch und Natur als einen Spezialfall der Maschine betrachtete, ist der Aufschwung des monokausalen Denkens. Die Bewegung der Welt erscheint als eine Wirkung, die jeweils auf *eine* Ursache zurückgeführt werden kann.

Anschaulich hat diese Auffassung Paul Thiry D’Holbach (1723-1789), der mit den Herausgebern der großen französischen Enzyklopädie, Diderot und d’Alembert zusammengearbeitet hat, zusammengefaßt:

„Das Universum; diese große Vereinigung alles Existierenden, zeigt uns überall nur Materie und Bewegung: seine Gesamtheit zeigt uns nur eine unermessliche und ununterbrochene Kette von Ursachen und Wirkung: einige dieser Ursachen sind uns bekannt, weil sie unmittelbar unsere Sinne affizieren; andere sind uns unbekannt, weil sie uns nur durch Wirkungen beeinflussen, die von ihren Erstsursachen oft sehr entfernt sind.

Sehr mannigfaltige und in unendlich verschiedener Weise miteinander verbundene Stoffe erhalten und vermitteln unaufhörlich unterschiedliche Bewegungen. Die verschiedenen Eigentümlichkeiten dieser Stoffe, ihrer verschiedenen Verbindungen, ihrer notwendig daraus folgenden so mannigfaltigen Wirkungsarten machen für uns das Wesen der Dinge aus; und aus diesen unterschiedlichen Wesen ergeben sich die verschiedenen Ordnungen, Stufen und Systeme, die diese Dinge einnehmen, deren Gesamtsumme das ist, was wir die *Natur* nennen.“<sup>15</sup>

„Die Bewegung ist eine Kraftäußerung, durch die ein Körper seinen Platz verändert oder danach strebt, ihn zu verändern...

Die Bewegung allein ist es, die Beziehungen zwischen unseren Organen und den in uns und um uns befindlichen Dingen herstellt;...

Die Dinge, die Substanzen oder die mannigfaltigen Körper, deren Gesamtheit die Natur ausmacht und die selbst Wirkungen bestimmter Verbindungen oder Ursachen sind, werden ihrerseits zu Ursachen. Eine Ursache ist *ein* Ding, das *ein* anderes in Bewegung setzt oder das *irgendeine* Veränderung in ihm hervorruft. Die Wirkung ist die Veränderung, die einen Körper in einem anderen vermittelt der Bewegung hervorruft.

Einen Gegenstand kennen heißt: ihn empfunden haben; ihn empfinden: von ihm in Bewegung gesetzt worden sein.“ (Ebd., S. 19, Hervorh. M. G.)

„Kurz gesagt, die Natur ist nur eine unermessliche Kette von Ursachen und Wirkungen, die sich unaufhörlich wechselseitig auseinander ergeben.“ S. 31

„Es kann in den Körpern keine Wirkung ohne Gegenwirkung geben.“ S. 23

Diese Vorstellungen über die Beziehung der Dinge und die Bewegung bilden die Grundlage sowohl der klassischen Logik, also der Lehre vom folgerichtigen Denken, als auch der mechanischen Technik. Logisch ist, wenn die Regel ‘wenn a dann b’ gilt. Eine Ursache hat eine bestimmte Wirkung. Die Möglichkeit, daß als Wirkung/Ergebnis sowohl b als auch c oder sogar wieder a eintritt, wird axiomatisch ausgeschlossen. (Satz vom ausgeschlossenen Dritten/tertium non datur). Zirkuläre und paradoxe Schlußfolgerungen müssen demnach zurückgewiesen werden. Sie gelten dem logisch-mechanistischen Denken als fehlerhaft. „Richtig“ ist es, solche Paradoxien durch weiteres Zerlegen der Faktoren aufzulösen. Ausgeschlossen wird bei allen logischen Operationen die verändernde Wirkung der Zeit. Man

<sup>14</sup> Grundzüge der philosophischen Botanik, Band 1: Historische Einleitung, Methoden, Naturleben, die Pflanzenteile. Leipzig 1851, S. 64.

<sup>15</sup> System der Natur oder von den Gesetzen der physischen und der moralischen Welt. Berlin 1960. *Système de la nature ou des lois du monde physique et du monde moral*. Paris 1770, S. 17.

tut so, als ob a vor, während und nach seiner Einwirkung auf b mit sich identisch bleibt, sich also nicht verändert. Aus diesem Grund gehören Rück- oder Wechselwirkungen nicht zur jeweiligen Untersuchungseinheit. Sie sind jeweils wieder nur in einem neuen Satz zu beschreiben, der von der ersten Aussage völlig getrennt ist. Zugleich, simultan dürfen diese Aussagen nicht gelten, wenn sie sich widersprechen.

### Linearisierung als weiteres Kennzeichen des Denkens der Buch- und Industriekultur

Eine Folge und Voraussetzung des mechanistischen Denkens und ein Kennzeichen der typographischen Kultur überhaupt ist die *Vernachlässigung der Zeit während des Erkenntnis- und Kommunikationsprozesses*. Jede botanische Beschreibung einer Pflanze braucht Zeit. Unterdessen verändert sie sich. Sie bewegt sich, welkt, verfärbt sich usw. Und genauso bleibt auch der Betrachter/die Betrachterin während des Wahrnehmungsvorgangs nicht identisch.<sup>16</sup> Die gerade gewonnenen Informationen verändern seine Erkenntnismöglichkeiten und geben seiner Aufmerksamkeit, wenn auch meist unmerklich, eine andere Richtung. Gegen diese Erfahrung, die wir im Alltag ja noch häufig berücksichtigen, setzt die neuzeitliche Erkenntnistheorie das Ideal: *Tue als Beobachter/in so, als ob während des gesamten Wahrnehmungs- und Denkvorgangs die Zeit still steht!*

Mit dieser Idealisierung wird natürlich auch jede Reflexion einer möglichen Wechselwirkung zwischen Erkenntnissubjekt und -objekt während des Erkenntnisprozesses ausgeschlossen. Streng genommen ist die Wahrnehmung kein Prozeß, der Zeit in Anspruch nimmt, sondern nur ein zeitloser Moment.

Typischerweise ging ein Großteil unserer technischen Anstrengungen dahin, den Wahrnehmungsvorgang tatsächlich zu einer Momentaufnahme zu machen. Wenn anfangs Fotoaufnahmen beispielsweise noch stundenlange 'Belichtungs'-Zeiten benötigten, so kommt man jetzt mit kaum noch vorstellbaren Bruchteilen von Sekunden aus. Aber selbst Tausendstel von Sekunden sind noch Zeit – was man nicht zuletzt daran sieht, daß für viele Zwecke noch sehr viel kleinere Zeiträume für Momentaufnahmen technisch realisiert werden müssen.

Ganz gleich jedoch, wie weit wir in diese Richtung noch vorstoßen können, dem Ideal der zeitlosen Erkenntnis kommen wir dadurch nicht näher. Wir werden bestenfalls sensibler für die Tatsache, daß und welche Rolle die Zeit im Erkenntnisprozeß spielt. Und dies ist für sich schon wieder ein Beleg für die Allgegenwart von Paradoxien: Je mehr Erfolg wir bei dem Versuch haben, den Wahrnehmungsprozeß zu einer 'zeitlosen' Momentaufnahme zu machen, desto deutlicher wird uns der zeitaufwendige Charakter dieses Prozesses – und desto fragwürdiger wird das Ideal, daß diesen Vorgang überhaupt erst in Gang gesetzt hat: das Nicht-Altern von Erkenntnissubjekt und -objekt im Erkenntnisprozeß.

So wie für die Informationsgewinnung die Minimierung der Zeit, so ist für die neuzeitliche Technik die absichtsvolle *Minimierung der Wechselwirkung* zum Prinzip geworden. Ob wir mit dem Hammer auf Nägel einwirken oder mit dem Messer schneiden, wir verändern nicht nur die Arbeitsgegenstände sondern auch die Werkzeuge. Aber natürlich erscheint uns die Rückwirkung der Nägel auf den Hammer oder der Zweige auf das Messer minimal. Wir sehen mehr Veränderung bei den Arbeitsgegenständen. Sobald wir beim Werkzeuggebrauch tatsächlich Wechselwirkung bemerken, taugt das Werkzeug nichts. Der abgebrochene Hammerstiel oder das schartige Messer zeigen uns zu viele Spuren des Arbeitsgegenstandes.

Nicht nur unser Denken, sondern auch unser Verständnis von Kommunikation wird von den Funktionsprinzipien des Buchdrucks als dem Urtyp der mechanischen Industriekultur bestimmt: Rhetorisches Ideal ist nicht das wechselseitige Geben und Nehmen, sondern die einseitige Beeinflussung des Werkstücks Hörer durch den Sprecher. Verständigung wird weniger als zeitraubender Aushandlungsprozeß, in dem immer wieder korrigiert werden kann, denn vielmehr als unmittelbare Offenbarung verstanden.

Da wir alle beständig mit Werkzeugen umgehen, prägt ihre (vermeintlich) einseitige Wirkungsweise unsere Weltanschauung. Immer wieder, so überzeugen wir uns, sehen wir erfolgreiche Prozesse, die ohne Rückwirkung ablaufen und wenn letztere auftritt, dann wird die Handlung als Mißerfolg erlebt. So erscheinen uns lineare und monokausale Vorgänge als Normalfall und Ideal. Nun wird letztlich niemand leugnen, daß es auch parallele Prozesse und Rückkopplungskreisläufe gibt. Aber sie werden nicht prämiert, nicht als Leitvorstellung für die Modellierung von Bewegung in der Buch- und Industriekultur genommen. Es gibt eine Asymmetrie in der Bewertung der drei Grundformen der

---

<sup>16</sup> Nebenbei bemerkt ist das Erkenntnissubjekt im alteuropäischen und im neuzeitlichen Denken bis in die allerjüngste Vergangenheit hinein männlich. Die *Betrachterin* taucht nicht auf.

Informationsverarbeitung. Das Grundmodell der Bewegung ist die simplex-Bewegung auf einer Linie und nicht der Interaktionskreislauf zwischen mehreren Wirkfaktoren. Dies ändert sich erst grundlegend mit der Etablierung ökologischen und kybernetischen Denkens im 20. Jahrhundert. Damit werden auch Alternativen deutlich.

Die Frage, die sich in unserer Gegenwart stellt lautet: Welche Wertmaßstäbe sollen wir in den Vordergrund stellen (Tiere, Pflanzen, mechanische Maschinen/Markt, Computer...), welchen Prozeßtyp der Informationsverarbeitung prämiieren? Lineare, zirkuläre, parallele?

#### *Der Aufschwung des kreisförmigen, rückgekoppelten Denkens*

Auch die gegenwärtige zaghafte Abkehr vom linearen, logischen und monokausalen Ideal des Denkens hängt mit einer neuen Stufe der Technisierung unserer Umwelt zusammen. Seit es nicht mehr nur und nicht in erster Linie um die Technisierung von Kraft und Fingerfertigkeiten (Handeln!), sondern um die Vernetzung und die Automatisierung von Steuerungs- und Regelungsvorgängen geht, wächst die Sensibilität für den Nutzen von Feedback-Schleifen, von zirkulären Strukturen. In diesem Bereich der computergestützten Informationsverarbeitung kommt man mit linearem mechanischem Denken nicht weit. Das Neue Denken hat sich bei der Reflexion elektronischer informationsverarbeitender Prozesse formiert und es vergleicht bald auch die Erscheinungen unserer Umwelt mit datenverarbeitenden Systemen. Dabei fällt dann auf, in welchem starken Maße auch unser menschlicher Alltag von Prozessen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und der Kommunikation geprägt ist.

Zum anderen hängt diese Umorientierung mit der Abnahme hierarchischer machtgeordneter sozialer Strukturen zusammen. Wo Gesellschaftsstrukturen auf Befehl und Gehorsam, sklavische Abhängigkeit, Lehensverhältnisse, diktatorische Macht etc. aufgebaut sind, da wirkt das Wort von der Spitze der Hierarchie linear und kausal auf die Unterebenen. Da sind die Sozialbeziehungen ebenso einfach und folgerichtig wie technische Prozesse. Soldaten befiehlt man, Leibeigenen und Sklaven auch, ebenso den Lohnabhängigen usf. Wo Macht ist, braucht die Spitze der Hierarchie keine Kommunikation – und die Unterlegenen auch eher Waffen als Worte, um sich zu wehren. Je mehr solche hierarchischen Sozialsysteme versagen, desto häufiger werden – zumindest in den Visionen – gleichrangige Sozialbeziehungen, die auf wechselseitigem Respekt und Gleichwertigkeit bauen. Und in diesen Projekten mit flachen Hierarchien wird Wechselwirkung und Interaktion möglich und auch ausdrücklich gewünscht.

Daß einseitige hierarchische Sozialsysteme und lineare Informationsprozesse zunehmend kritisch bewertet werden, liegt nicht zuletzt daran, daß sie sich so schwer steuern lassen. *Selbststeuerung ist einfacher als Fremdsteuerung.* Aber sie bedarf immer kybernetischer Rückkopplungskreise.

#### Postmodernes multifaktorielles Sowohl-Als-Auch-Denken

Neben dem linearen, monokausalen Denken, der Suche nach einer einzigen Ursache oder Lösung für Probleme hat es immer auch Vertreter eines Sowohl-Als-Auch-Denkens gegeben. Ihre modernen Vertreter fordern stärkere Liberalisierung der Märkte, reden einem anything goes in Denken und Handeln das Wort (Feyerabend), identifizieren unser Kultur als Risikogesellschaft, sehen Chancen – oder Risiken – in einer neuen Unübersichtlichkeit (Habermas) und beteiligen sich an einer Dekonstruktion kausaler und systemischer Modelle.

In den letzten Jahrzehnten ist in einer Gegenbewegung zum monokausalen Denken eine Bewegung in den Wissenschaften erstarkt, die versucht, möglichst viel von der Komplexität dadurch zu erhalten, daß möglichst viele Elemente und Beziehungen modelliert werden. Damit treten Parallelprozesse in das Zentrum der Modelle. Stichworte sind hier multifaktorielles, systemisches, ganzheitliches oder vernetztes Denken. Der äußerste Punkt wird im grenzenlosen Holismus erreicht, der davon ausgeht, daß alles in der Welt mit allem anderen zusammenhängt und eine wechselseitige Beeinflussung aller dieser simultanen Vorgänge denkbar ist. Verstehen ist uns dann entweder ganz versagt, oder wir nähern uns in dem Maße, in dem wir möglichst viele Faktoren aufgreifen. Netzwerke in Natur und Gesellschaft enthalten jedoch letztlich unzählig viele Elemente, deren Erfassung auch im Rahmen von solchen Netzwerkanalysen irgendwann abgebrochen wird. Dem Vorteil dieses Herangehens, nämlich Flexibilität und die Beschreibung großer Komplexität, steht als Nachteil, Beliebigkeit und geringe intersubjektive Anschlußfähigkeit gegenüber. Vielfach reproduzieren die im systemisch-netzwerktheoretischen Paradigma erstellten Modell die Welt in ihrer Überkomplexität, will sagen, sie reduzieren sie so wenig, daß einem Dritten unklar ist, welchen Gewinn es macht, sich mit den Modellen anstatt sogleich mit der nichtmodellierten Welt zu beschäftigen. (Vgl. die Abb. 3)

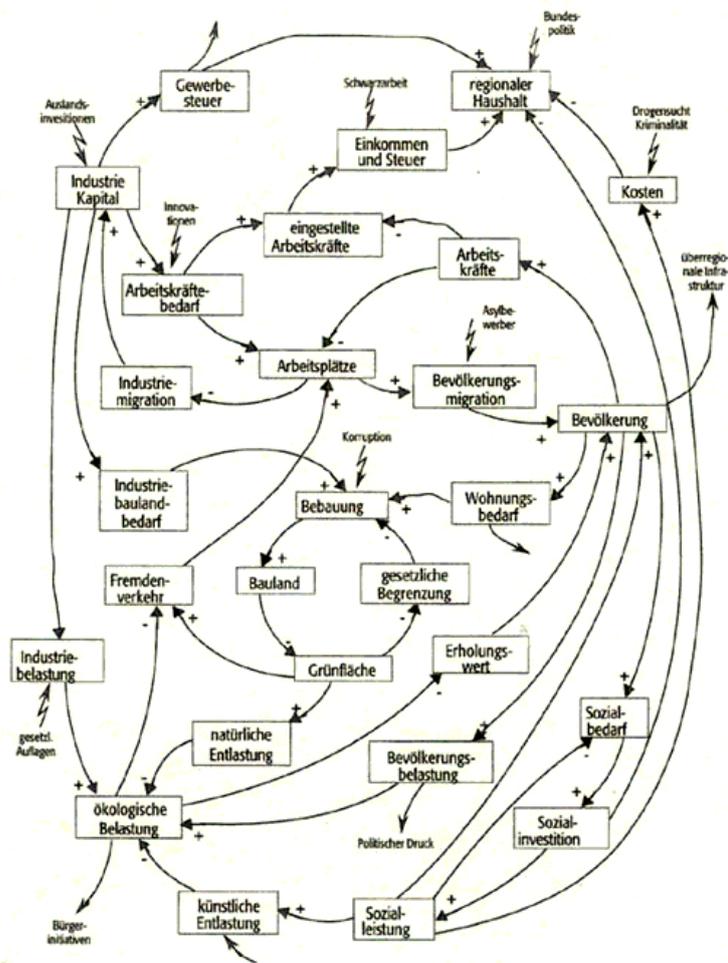


Abb. 3: Überkomplexe Modelle (Wirkungsgefüge und Einflüsse auf die Regionalplanung, aus: Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Ffm. 2003, S. 57)

Das Konstatieren von 'Unübersichtlichkeiten', 'Risiken' und 'Fragmentierungen' in Organisationen und in der Gesellschaft vermag zwar ein Schwarz-Weiß-Denken zu relativieren, aber es führt schnell zu einer Beliebigkeit, die weder Praktikern eine Handlungsanleitung gibt noch in den Wissenschaften die Anschlußfähigkeit der Einzelforschungen ermöglicht. Neoliberalismus läßt sich im Denken wie in der Ökonomie als temporäre Gegenbewegung gegen Dirigismus und erstarrte Strukturen, als Katalysator zur Aufweichung von überkommenen Rangordnungen rechtfertigen. Aber er bleibt einseitig.

Verdienst dieser Bewegungen ist es, kausale und zirkuläre Denkmodelle zu dekonstruieren, die Aufmerksamkeit auf das parallele Nebeneinander von Bewegungen und Modulen zu legen. – und überhaupt Überkomplexität und Heterogenität gegenüber Kohärenz- und Homogenitätsidealen aufzuwerten.

(Vgl. weiter unten S.24)

*Prämierung als Prinzip individueller und kultureller Informationsverarbeitung*

Offenbar kommt keine Kultur umhin, in einem Akt der Selbstsimplifikation bestimmte Daten, Programme und Modelle besonders auszuzeichnen und sie als 'Leitgrößen' in der Informationsverarbeitung zu nutzen. Die Auswahl gibt uns Auskunft über die Wertehierarchie der betreffenden Gemeinschaft.

Aufgrund der organischen Ausstattung der Menschen gibt es allerdings Grenzen für die Variation. Menschliche Kulturen bleiben, wie vermittelt auch immer, letztlich an *menschliche* Informationsverarbeitung gebunden. Der weitaus größte Teil des historischen Wandels läßt sich deshalb als Wechsel in den Prämierungen der Formen der Informationsverarbeitung verstehen. Diese Wechsel können durchaus radikale Auswirkungen haben, neben der Steigerung oder Verminderung der Inanspruchnahme der Sinne

oder Medien sind auch Negationen und substitutive Prozesse zu beobachten. Letztere erfolgen meist als Technisierung von Teilprozessen menschlicher Informationsverarbeitung. Aber technische Substitutionen sind natürlich auch Ausdruck von Prämierungen und ziehen Abwertungen andere Sinne, Formen des Denkens und Darstellens usf. nach sich.

Wer Parallelität in Wahrnehmen, Denken und Handeln annimmt, kommt um eine Prämierung einzelner Prozesse nicht umhin. Parallelität und Prämierung bedingen einander im Denken. *Auch das triadischen Denken finden wir neben anderen Denkstilen in allen menschlichen Kulturen in der Geschichte und in der Gegenwart.* Sicher ist allerdings, daß seine Stellung im Gesamtsystem des Denkens und in Bezug auf die anderen Formen der menschlichen und kulturellen Informationsverarbeitung immer wieder neu und anders bestimmt wird.

Das neue triadische Denken geht von der Annahme aus, daß es viele artverschiedene, d.h. nicht aufeinander reduzierbare Denkstile gibt. Es wendet also, um hier der Argumentation vorzugreifen, das Prinzip der Parallelverarbeitung auch auf sich selbst an. Eine generelle Prämierung einer Form des Denkens, wie eben des logischen Denkens in weiten Bereichen der abendländischen Schriftkulturen, wird vermieden. Vielmehr geht es zunächst darum, die jeweils spezifische Leistungsbereiche und Schwächen der Denkstile zu erkennen. *Das triadische Denken setzt insofern eine Reflexion der Genese und Geltung von Denkstilen mit dem Ziel der Bestimmung der eigenen Position in ihrem Konzert voraus.* Dabei zeigt sich u.a., daß es erhebliche Unterschiede in den Formen des triadischen Denkens gibt und es Sinn macht, von einem Neuen triadischen Denken in unserer unmittelbaren Gegenwart zu sprechen.

### 3. Geschichte und Begriff des traditionellen triadischen Denkens

Das triadische Denken, *welches die Phänomene aus dem Zusammenwirken von genau drei Faktoren oder Prozessen erklären will*, hat in der Geschichte und in der Gegenwart aller Kulturen viele Formen angenommen.

Die Zahl '3' hat in der keltischen wie in vielen anderen frühen Kulturen eine besondere Bedeutung. So symbolisiert sie die lebensspendende Sonne. Die *Triskele* (Dreierspirale) beschreibt den Kreislauf des



Lebens, der sich aus Werden, Sein und Vergehen zusammensetzt.

Die Spirale des Lebens, eine Variante der Dreierspirale, ist das Symbol der dreifachen Muttergöttin.



Als Einheit allen Lebens hat sie, wie die Gottheit selbst, weder Anfang noch Ende.

Wichtiger ist in diesem Kontext, daß für das keltische Denken gerade die Formen des Zusammenwirkens der Elemente der Triade von Bedeutung sind.

Sprachgeschichtlich geht das Wort 'Triade' auf das altgriechische *triados* zurück, von dem als Genitiv *trias* abgeleitet wird. Die Römer übernahmen den Ausdruck *trias*. Die englischen und französischen Formen lauten *triad* bzw. *triade*.<sup>17</sup>

Was genau unter dieser 'Dreiheit' in den Epochen der Antike in den verschiedenen kulturellen Bereichen jenseits der Religionen verstanden wurde, läßt sich wohl nicht mehr umfassend rekonstruieren. Es geht jedenfalls um Beziehungen zwischen drei Faktoren, die irgendwie als eine Einheit verstanden werden, und die Unterschiede ergeben sich aus der Art der Beziehungen.

Aristoteles sieht die Anfänge triadischer Konzepte bei den Pythagoräern. Pythagoras wird jedenfalls heute die Entdeckung der arithmetischen Beziehungen zwischen harmonischen Intervallen zugeschrieben. Er erzeugte durch das gleichzeitige Zupfen von Saiten mit bestimmten ganzzahligen Längenverhältnissen harmonische Dreiklänge – Akkorde. Tonkombinationen aus Längenverhältnissen von 1:1, 1:2, 2:3 oder 3:4 erschienen ihm als wohlklingend, andere wie z.B. 7:11 als dissonant. Triaden wurden insofern sehr früh als akustische und ästhetische Grundprinzipien erkannt.<sup>18</sup> Die europäische Musik ist ohne triadisches

<sup>17</sup> Etymologisch lassen sich Unterschiede zwischen den Begriffen 'Trias', 'Triade', 'Tripel' und der keltischen 'Triskele' finden. Ein begriffsgeschichtlicher Vergleich dürfte auch sinnvoll sein. Da zumindest für den deutschsprachigen Raum diese Wurzeln tief verschüttet sind, steht andererseits einem Neuanfang mit neuer Definition nichts im Wege. 'Triade' wird hier der Vorzug gegeben, weil sich von diesem Substantiv eleganter die adverbialen und adjektivischen Formen ableiten lassen.

<sup>18</sup> Vgl. die musiktheoretische Darstellung in der Online-Datenbank 'www.triadisches-denken.de'.

Denken unvorstellbar. Das bis in die Renaissance ungemein wirkungsmächtige Streben nach Harmonie, ein Grundwert der alten Kulturen, findet hier eine Begründung. Wohlklang entsteht aus dem Zusammenwirken verschiedener Töne, ein einzelner kann nicht befriedigen und eine beliebige Aneinanderreihung von beliebig vielen auch nicht. Die pythagoräische Vereinigung von Mathematik und Musik wurde von Platon aufgenommen und Grundlage des damaligen Weltbildes der universellen Harmonien. Sie findet sich in der frühen Medizin, wo das gemeinsame Auftreten dreier Symptome als Bedingung für eine Diagnose galt, aber es gab auch andere Programme, die wie die Elementenlehre zwar die Grundidee übernahmen, daß das ‘Ganze’, hier: der gesunde Körper, das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrerer Faktoren ist, aber die Anzahl der Faktoren bzw. Elemente variierte. „Höher als die Trias galt den Pythagoräern die *Tetras*, die Erinnerung an die vier Urelemente (Wasser, Luft, Erde, Feuer) und an die vier Länder der Welt.“<sup>19</sup> Eine Wurzel des triadischen Denkens ist jedenfalls die Harmonielehre. Bis heute wirkungsmächtig ist das triadische Konzept des Raumes als emergentes Produkt von Breite, Höhe und Tiefe und den weiteren Bestimmungen.

Als Klassiker des triadischen Denkens wird von Philosophiehistorikern immer wieder Proklos (410-485) genannt. „Er hat die Dominanz der triadischen Gliederung im Gesamtbereich der Wirklichkeit und im Denken, das sie erfaßt, bewußt reflektiert.“<sup>20</sup> Die Dynamik des ‘Seins’ sah er im Dreischritt von Verharren, Hervorgehen und Rückwenden. Weitere Triaden sind Grenze, Unbegrenzt und Mischung aus beidem; Sein, Identität, Verschiedenheit; Anfang, Mitte, Ende; Sein, Leben, Denken. Auch versucht er die Triaden miteinander zu komplexeren Netzwerken zu verknüpfen. G.W.F. Hegel würdigt Proklos in seinen ‘Vorlesungen über die Geschichte der Philosophie’ (Bd. I) und treibt selbst in seinem Werk das triadische Prinzip auf die Spitze. Die Welt und das Denken erscheinen als System auseinander hervorgehender Triaden, was von seinen Nachfolgern gelegentlich als Schematismus und Formalismus kritisiert wurde. Auch in der Darstellung seiner Gedanken bevorzugt er einen strikt triadischen Aufbau. Seinen Vorzug gegenüber Kant sieht er u.a. darin, daß er dessen binäre Oppositionen, z. B. die Unterscheidung von Quantität und Qualität, um ein Drittes, das Maß – in seiner ‘Wissenschaft der Logik, Bd. II – erweitern konnte. Weitere Triaden sind in der ‘Logik’: ‘Identität, Unterschied, Widerspruch’, das kategoriale Tripel: Begriff – Urteil – Schluß. In der Erkenntnistheorie unterscheiden Philosophen häufig folgende ontologische Seinsebenen: Wesen/Geist – Substanz/Seele – Erscheinung/Körper.

Das triadische Denken war aber keine Domäne der Philosophie und Religion, obwohl wir aus diesen Diskursen gewiß die meisten schriftlichen Zeugnisse besitzen. Walther von der Vogelweide macht in seinen Versen in dem ‘Reichston’, welche er zwischen 1198-1201 schrieb, mit einer ganz alltäglichen Anwendung eines Denkens, welches sich um eine Balance zwischen drei Faktoren, die sich weder aufeinander reduzieren noch voneinander trennen lassen, bekannt. Es heißt in der Übersetzung aus Mittelhochdeutschen:

„Ich saß auf einem Stein,  
und schlug ein Bein über das andere.  
Darauf stützte ich den Ellenbogen.  
Ich hatte in meine Hand geschmiegt  
das Kinn und meine eine Wange.  
So erwog ich in aller Eindringlichkeit,  
wie man auf dieser Welt zu leben habe.  
Keinen Rat wußte ich zu geben  
wie man drei Dinge erwerben könne  
ohne daß eines von ihnen verlorenginge.  
Zwei von ihnen sind Ehre und Besitz,  
die einander oft Abbruch tun;  
das dritte ist die Gnade Gottes,  
weit höher geltend als die beiden andern.  
Die wünschte ich in ein Gefäß zu tun.  
Aber zu unserm Leid kann das nicht sein,  
daß Besitz und Ehre in der Welt  
und dazu Gottes Gnade  
zusammen in ein Herz kommen.

<sup>19</sup> Arsen Gulyga: Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Frankfurt/M. 1974, S. 255.

<sup>20</sup> E. von Samsonow im Artikel ‘Trias, Triaden’ in: Joachim Ritter/Karlfried Gründer (Hg): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd.10, Basel 1998, Sp. 1479-1483, hier 1480.

Weg und Steg ist ihnen verbaut,  
Verrat lauert im Hinterhalt,  
Gewalttat zieht auf der Straße,  
Friede und Recht sind totwund:  
bevor diese beiden nicht gesunden, haben  
die Drei keine Sicherheit.“<sup>21</sup>

‘Gutes Leben’ erreicht man, indem man drei Dinge zusammenbringt: Ehre, Besitz und Gnade Gottes. Dies ist schon im Denken schwer, weil sie einander auszuschließen scheinen, aber noch viel weniger scheint es möglich, die erkannten Prinzipien in die Tat umzusetzen. Hier lauern Gefahren durch die Ansprüche anderer Werte. Vielleicht ist die Wertetriade nicht gut gewählt und müßte durch ‘Friede’ und ‘Recht’ ergänzt werden. Walther ist sich letztlich nicht sicher – und sitzt auf dem Stein und sinnt weiter. Dies ist ein ganz lebensnahes Beispiel für die Mühen, die es kostet tragfähige Triaden zu schaffen – selbst wenn die Richtung zunächst klar scheint.

Triadisches Denken war auch nie eine bloß europäische Erscheinung. Auch und gerade in den außereuropäischen Kulturen gibt es bedeutende triadische Denkschulen. Seit dem 1. nachchristlichen Jahrhundert ist bei den Brahmanen in Indien die Lehre von der Dreigestalt (‘Trimurti’, Sanskrit) des einen Gottes belegt: Brahma (Schöpfer), Wisnu (Erhalter) und Shiwa (Zerstörer). Auch die buddhistische Drei-Körper-Lehre (Triakaya) nutzt triadische Konzepte. Ebenfalls in vielen Religionen wird die Familientriade Mutter – Vater – Kind (Sohn, Tochter) transzendental überhöht, dies auch im Christentum als Trias: Gott-Vater, Göttin-Mutter und Gott-Sohn.<sup>22</sup>

### Die christliche Trinität

Wichtiger geworden ist für das christliche Abendland freilich eine andere Triade: Die christliche Lehre von der *Trinität* (auch Heilige Dreifaltigkeit, Dreieinigkeit) geht von der Vorstellung von ‘drei Personen in einer einzigen göttlichen Wesenheit’ aus (Vater, Sohn, Heiliger Geist). Die Begriffsbildung wird Tertullian (gest. um 222) als Verschmelzung von lat. ‘tres’ (drei) und ‘unitas’ (Einheit) zu ‘trinitas’ zugeschrieben. Viele Auseinandersetzungen in der frühchristlichen Kirche, spätestens seit dem Auftreten des Presbyters Arius (317) bis zur 11. Synode von Toledo 675 lassen sich erstens als Streit darüber verstehen, ob Gott überhaupt als emergentes Produkt einer Triade gedacht werden kann (was die Arianer verneinten) und zweitens, welche Rangordnung gegebenenfalls zwischen Faktoren der Trias herrschen soll (Subordination).

Mit dem Auftreten Mohammeds, der die Juden und Christen als *Tritheisten* bekämpfte und einen konsequenten Monotheismus predigte, war an eine Revision des Trinitätsdogmas nicht mehr zu denken. Arianer wurden als Ketzer verfolgt, verbannt und verbrannt und selbst Luther rüttelte nicht an diesem Dogma. Im 169. Vers der 4. Sure heißt es „Der Messias Jesus, der Sohn der Maria, ist der Gesandte Allahs und sein Wort, das er in Maria legte, und Geist von ihm. So glaubet an Allah und an seinen Gesandten und sprecht nicht ‘drei’. Stehet ab davon. Gut ist’s euch. Allah ist nur ein einziger Gott; preis ihm, daß ihm sein sollte ein Sohn! Sein ist was in den Himmeln und was auf Erden, und Allah genügt als Beschützer.“<sup>23</sup> Radikaler Monotheismus scheint kein guter Nährboden für triadisches Denken zu sein, eine Feststellung, die in die Beurteilung der gegenwärtigen weltpolitischen Lage einige neue Brisanz bringt. Zumindest, wenn man das triadische Denken für eine zeitgemäße kulturpolitische Alternative hält.

Es lohnt, sich mit dem christlichen Trinitätskonzept genauer zu befassen, weil dank der ausführlichen jahrhundertelangen Diskussionen hier besonders gut beobachtet werden kann, wie wichtig es ist, die Beziehung nicht nur zwischen den Faktoren der Triade, sondern auch jene zwischen diesem und dem zu erklärenden Phänomen zu bestimmen. Wir haben es mit vier Größen zu tun und das ermöglicht allerlei Neukombinationen und Rangordnungen, die am Ende zu einer Auflösung der Triade führen können. Die Bewertungen der Faktoren lassen sich besonders schön in den graphischen Darstellungen der ‘Trias’ verfolgen, die in ihrer Grundstruktur über mehr als tausend Jahre gleich geblieben sind.

<sup>21</sup> Aus: Karl Otto Conrady (Hg.): Der neue Conrady. Das große deutsche Gedichtbuch von den Anfängen bis zur Gegenwart. Düsseldorf und Zürich, 2001.

<sup>22</sup> Über die Beziehung zwischen heidnischen christlichen Trinitätsvorstellungen vgl. Edgar Winch: Heidnische Mysterien in der Renaissance, Ffm. 1981.

<sup>23</sup> Zitiert nach der Übersetzung von Max Henning, Leipzig 1901, S. 123, in anderen Ausgaben auch Vers 171.

Seit dem 13. JH kennen wir graphische Darstellungen des christlichen Gottesbegriffs.<sup>24</sup> Am häufigsten haben sie die Form des sogenannten ‘Scutum Fidei’, ‘Schild des Glaubens’ (Epheser 6., 16.) oder ‘Schild der Heiligen Dreifaltigkeit’. Sie sind in der Heraldik in verschiedenen Ländern zu verschiedenen Zeiten immer wieder in zahlreichen Variationen aufgenommen, so z.B. in neuerer Zeit als Zeichen des Bistums der Karibikinsel Trinidad.

Die Abb. 4a zeigt eine Darstellung aus William Peraldus’ ‘Summa Vitiorum’, die zwischen 1255 und 1265 entstanden ist. Abb. 4b faßt die Darstellung schematisch zusammen und löst die Abkürzungen auf.<sup>25</sup>

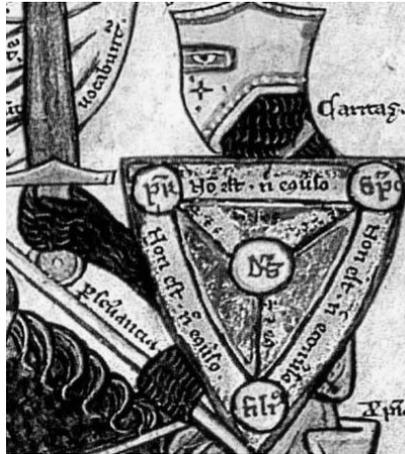


Abb. 4a: Trinität auf dem Scutum Fidei/Schild des Glaubens  
(Aus: William Peraldus’ ‘Summa Vitiorum’; Harleian ms. 3244, f. 28)

Von anderen Darstellungen, z.B. f. 42v in Peter of Poitiers ‘Compendium Historiae in Genealogia Christi’ (England 1208-1216, BM, Cotton Faustina B. VII) unterscheidet sich die Darstellung durch die Betonung der Wechselseitigkeit der Beziehungen zwischen den drei Faktoren der Trias: „*Non est nec e converso*“ . D.h., der Vater ist nicht der Sohn und der Sohn ist nicht der Vater usw. Auf der Reproduktion kaum zu sehen, stehen an den Verbindungslinien im Zentrum des Schildes weitere Abkürzungen, die nach Evans (Anm. 2) als „*est et e converso*“ (ist und vice versa) zu lesen ist. Das würde bedeuten, daß ‘Gott’ sowohl der ‘Sohn’ als auch der ‘Sohn’ ‘Gott’ ist. Die Relationen bezeichnenden Verbindungslinien sind jedenfalls als Duplex-Kanäle zu interpretieren.

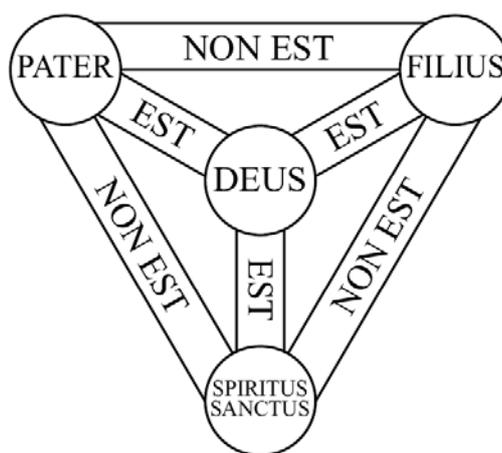


Abb. 4b: Schematische Darstellung des Trinitätskonzepts auf dem Scutum Fidei

<sup>24</sup> Vgl. den Artikel ‘Shield of the Trinity’ in der Wikipedia mit zahlreichen Abbildungen und Nachweisen in Manuskripten aus – vorzugsweise englischen – Bibliotheken. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Shield\\_of\\_the\\_Trinity](http://en.wikipedia.org/wiki/Shield_of_the_Trinity))

<sup>25</sup> Ausführliche Beschreibung von Michael Evans: An Illustrated Fragment of Peraldus’s *Summa of Vice*: Harleian MS 3244, in: *Journal of the Warburg and Courtauld Institutes*, vol. 45 (1982), pp. 14-68.

Über die Interpretation dieses ‘Schutzschildes des Glaubens’ wird genauso gestritten, wie über das Verständnis des Trinitätsgedanken überhaupt. Es sind in neuerer Zeit im wesentlichen zwei Punkte, die zu Meinungsverschiedenheiten führen.<sup>26</sup> Erstens geht es um die Frage, wie das ‘est’/‘ist’ in dem Schema zu interpretieren ist, und zweitens geht es um Rangordnungen zwischen den drei Faktoren der Trias. Beide Streitpunkte tragen zum besseren Verständnis des in diesem Buch propagierten neuen triadischen Denkens bei und sollen kurz diskutiert werden.

Wenn man das ‘ist’ im Sinne der Aussagenlogik versteht, steckt das Trinitätskonzept voller Widersprüche. Aus: A(deus) = B(Filius) und A(deus) = C(spiritus sanctus) würde bspw. folgen C(spiritus sanctus) = B(Filius). Das aber wird im äußeren Dreieck durch das ‘non est’/‘ist nicht’ klar ausgeschlossen. Dem Verfasser des Modells wird ein andere Verständnis des ‘est’ vorgeschwebt haben. Nach dem triadischen Konzept ist Gott als das emergentes Produkt des Zusammenwirkens der drei Faktoren zu interpretieren. Das ‘est’ wäre als ‘ist sowohl’ und das „et e converso“ (oder was immer der Wortlaut der Abkürzungen seien mag) im Innenraum als ‘als auch’ zu verstehen. Erst alle drei Aussagen (oder Relationen) zusammen erklären das Objekt ‘Gott’. ‘Deus/Gott’ liegt als Kategorie auf einer anderen Ebene als die drei Faktoren, was freilich durch die flache graphische Ebene nicht ausgedrückt wird.<sup>27</sup> Außerdem muß die Unterschiedlichkeit der Faktoren der Triade im Auge behalten bleiben, was durch das ‘non est’ im äußeren Dreieck auch explizit geschieht. Der ‘Heilige Geist’ soll nicht auf den ‘Sohn’ und auch nicht auf den ‘Vater’ reduzierbar sein. Und deshalb „ist“ der ‘Sohn’ auch – ‘converso’ – nicht Gott, sondern nur eine Facette desselben.

Der Sinn der graphischen Darstellung in dem mittelalterlichen Manuskript, überhaupt eine sehr frühe und eine der wenigen präzisen graphischen Darstellungen von einem komplexen Gedankenmodell, liegt dann genau in der Veranschaulichung der Gleichzeitigkeit: Gott – oder was immer das Objekt einer solchen Triade sein mag – ist zugleich jeder der drei Faktoren. Diese Parallelität kann in dem sprachlichen Text nur nacheinander beschrieben werden. Im Bild kann die Gleichzeitigkeit unmittelbar erlebt werden, wenn denn der Betrachter nicht wieder die lineare Logik der Worte als Leitlinie des Verstehens nimmt. Die Macht des Schutzschildes des (Kreuz)Ritters ergibt sich gerade aus dieser Zusammenballung: zugleich vertraut er auf drei Mächte – und wird von ihnen geschützt.

Der *zweite Streitpunkt* betrifft die Rangordnung zwischen den Faktoren der Trias. Und er drückt sich graphisch schon in der unterschiedlichen Anordnung der Faktoren aus. Nach der Reihenfolge des heute üblichen Glaubensbekenntnisses: ‘Vater, Sohn und Heiliger Geist’ würde man in Europa, wo man von links oben nach unten rechts schreibt, erwarten, daß auf dem Schild bzw. in anderen graphischen Darstellungen links oben mit einem Zeichen für den Vater begonnen wird. Auf gleicher Höhe, was gleiche hierarchische Anordnung indizierte, könnte der Sohn folgen und an dritter Position dann der drittgenannte ‘Heilige Geist’. Genau dies zeigt das Schema 4b und diese Form scheint seit der Renaissance die häufigere zu werden. In der Abbildung 4a finden wir jedoch eine andere Reihung: Vater, Heiliger Geist und – auf niedriger Ebene – der Sohn. Gleiche Anordnung haben auch die Darstellungen aus dem ‘Compendium Historiae’ des Peter von Poitiers (1208-1216), und das Manuskript von John Wallingford (1247-1258). Noch stärkere Betonungen der Bedeutung des Vaters andererseits sind möglich, wenn man das Dreieck umstellt, sodaß an der Spitze der ‘Vater’ und an den Ecken der Basis dann ‘Sohn’ und ‘Heiliger Geist’ situiert werden können. Dies nutzt etwa H. Wayne House 1992 in seinen ‘Charts of Christian Theology and Doctrine’ und auch das Wappen des Bistums Trinidad Abb. 5).<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> <http://trinities.org/blog/?p=15>

<sup>27</sup> Insofern sind die Vektoren, die vom Zentrum zu den Eckpunkten gehen, auch nicht gleichwertig jenen, die von den Eckpunkten ins Zentrum laufen.

<sup>28</sup> Abbildung auf [http://en.wikipedia.org/wiki/Shield\\_of\\_the\\_Trinity](http://en.wikipedia.org/wiki/Shield_of_the_Trinity)

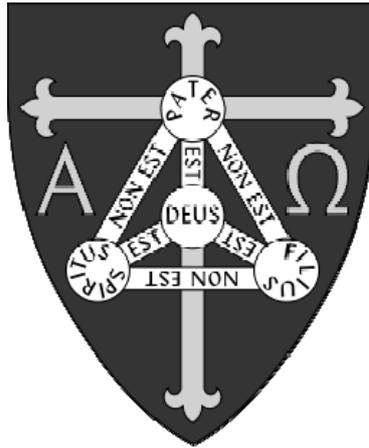


Abb. 5: Wappen des Bistums Trinidad mit der Prämierung des Vaters in der Trinitätsdarstellung

Es ließe sich eine Geschichte der christlichen Glaubensrichtungen danach schreiben, welche Rangordnungen zwischen den drei Faktoren jeweils anwenden, Rangordnungen zwischen den Faktoren der Trias. Obwohl Gott immer zugleich Vater, Sohn und Heiliger Geist ist, tritt er dem Menschen mal mehr als Heiliger Geist ( in der Offenbarung), mal als Sohn (z. B. als Jesus gegenüber den Evangelisten) und dann wieder, wie in vielen Episoden des Alten Testaments, als strafender oder gütiger Vater entgegen. Man kann sogar behaupten, daß sich die individuellen empirischen Phänomene gerade durch diese Prämierungen der einen oder anderen Relation und des einen oder anderen Faktors als Individuen auszeichnen. Ihre Identität liegt in der Abweichung von der Egalität und jeder homogenen Ausprägung.

Das neue triadische Denken hält zur Veranschaulichung von Rangordnungen zwischen den Faktoren, ihrer besonderen Bedeutung entsprechend, ein besonderes Instrumentarium bereit: die Darstellung der Triade als Knoten mit unterschiedlich gedehnten Schlaufen. Das ältere triadische Denken neigte dazu, Prämierungen zu vertuschen und sie jedenfalls nicht explizit zu einem Instrument der Erklärung von Phänomenen zu machen.

(Vgl. Kapitel 5)

Triadisches Denken in der Geschichte (Beispiele):	
♦	<i>Triade</i> in vorchristlichen Naturreligionen, z. B. als Jungfrau (‘Liebesgöttin’), als Mutter (‘Fruchtbarkeitsgöttin’) und als Altes Weib (‘Todesgöttin’); jeweils zuständig für den Frühling, den Sommer und den Winter.
♦	<i>Trias</i> (altgriechisch): Dreiheit (drei Symptome, deren gemeinsames Auftreten für eine Diagnose steht) und Dreiklang (das harmonische Zusammenklingen von drei Tönen, die in einem definierten Abstand zueinander stehen).
♦	‘Trimurti’ (sanskrit): Lehre von der Dreigestalt des einen Gottes: Brahma (Schöpfer), Wisnu (Erhalter) und Shiwa (Zerstörer) – seit dem 1. nachchristlichen Jahrhundert bei den Brahmanen in Indien belegt.
♦	Die klassische christliche Lehre von der <i>Trinität</i> (auch Heilige Dreifaltigkeit, Dreieinigkeit) ist als Vorstellung von ‘drei Personen in einer einzigen göttlichen Wesenheit’ konzipiert (Vater, Sohn, Heiliger Geist).
♦	<i>Triade</i> des dialektischen Denkens bei G. W. F. Hegel: These – Antithese – Synthese

Abb. 6: Beispiele für triadisches Denken in der Geschichte

Wenn man einmal damit begonnen hat, die Geschichte des Denkens und insbesondere der Wissenschaften unter dem Gesichtspunkt triadischer Modelle zu betrachten, so stolpert man alsbald beständig über solche Ansätze. Es beginnt ein Staunen, warum diesem Prinzip zwar offenbar häufig gefolgt, es aber selten als Prinzip reflektiert wird.

Bevor mit der kritischen Würdigung des alten triadischen Denkens begonnen wird, sollen einige Beispiel der Nutzung dieses Konzepts in den Wissenschaften angeführt werden. Dabei konzentrieren wir

uns auf jene Wissenschaftsbereiche, die zugleich auch einen Beitrag zur Entwicklung unseres Verständnisses der Programme der Informationsverarbeitung leisten.

### Die Renaissance des triadischen Denkens in der aktuellen literaturwissenschaftlichen Diskussion

Die Literaturwissenschaft hat schon immer mit der Trias von Autor, Leser und Werk gearbeitet, um ihr Phänomen zu beschreiben. „Alle Kunst war Ausdrucksmedium der Künstler/Autoren und ein Informationsmedium für das Publikum. Sie konnte unter bestimmten Bedingungen auch als Medium der Verständigung genutzt werden“, schreibt Christiane Heibach.<sup>29</sup> Und sie nutzt die Veränderung in der Prämierung der einzelnen Faktoren, um historische Entwicklungen zu erfassen: Wie beispielsweise die Versuche, das Publikum in Theateraufführungen einzubeziehen – von der *commedia dell'arte* über das Revolutionstheater in Rußland bis hin zu den ‘Publikumsbeschimpfungen’ Peter Handkes – zeigen, mußten solche Kommunikationsabsichten meist mühsam durchgesetzt werden. Rückkoppelung ließ sich oft nur durch Provokation erreichen. Dies ändert sich mit der elektronischen Netzkunst grundlegend. Die Verknüpfung von Drucktechnologie und marktwirtschaftlichen Verbreitungsformen hat die Dichtkunst zwar – wie die anderen typographischen Produkte auch – zum Kommunikationsmedium gemacht, aber dies war nur durch ein Selbstverständnis von Kommunikation zu erreichen, daß die Feedbackschleifen dehnte und Interaktion zur Nebensache erklärte. Nur so dürften so epochentypische Großprojekte wie die Romankunst möglich geworden sein. Andererseits hat die Einsamkeit des Produktionsprozesses und die Trennung von Autoren und Leser viele Ressourcen blockiert. Die Belletristik der Neuzeit erkaufte ihren Aufschwung mit dem Verzicht auf Interaktivität.

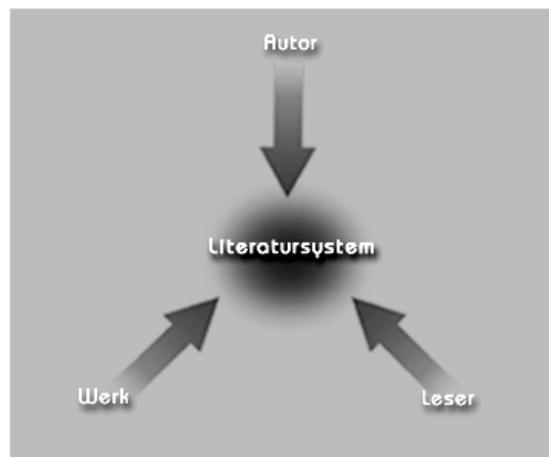


Abb. 7: Dreibein Literatursystem

Daneben beherrschten weitere Modelle, die die Komplexität des Gegenstandes dreidimensional reduzierten, die Diskussion. Beispielsweise wird das literarische Werk der Erfindung/Informationsverarbeitung eines Autors zugeschrieben; gleichzeitig betrachtet man es als Spiegel einer gesellschaftlichen Epoche sowie drittens als Text, der durch eine bestimmte ästhetische Anordnung sprachlicher Mittel/Zeichen entsteht. Natürlich sind auch andere Auswahlen aus den Determinanten möglich. Vielfach werden sie durch pragmatische Gesichtspunkte gesteuert. So sah sich Richard Wagner, wie er in seinen Schriften klar ausführt, immer wieder mit dem Problem konfrontiert bei seiner Inszenierung ‘Tanzkunst, Tonkunst und Tichtkunst’ miteinander in das rechte Verhältnis zu bringen.<sup>30</sup>

Neben diesen älteren Vorläufern kann man allerdings auch ein wachsendes Interesse an einer theoretischen Durchdringung von triadischen Elementen in der Literatur und in dem Literaturbetrieb feststellen. Es geht hier um eine Steigerung der Selbstreflexion.

Unüberschbar ist, daß „alle neueren Theorien, die sich auf der Ebene der kulturellen Semiose bewegen,

<sup>29</sup> Christiane Heibach: Die Entstehung der multimedialen Aufführungskunst. Epistemologische, medientheoretische und strukturelle Voraussetzungen zur Herausbildung einer prozeßorientierten Kunstform. Habilitationsschrift, Erfurt 2007.

<sup>30</sup> Richard Wagner: Dichtungen und Schriften, hrsg. Von D. Borchmeyer, Ffm 1983, Bd. VI (Das Kunstwerk der Zukunft).

der Instanz des Dritten eine entscheidende Rolle einräumen. Das gilt für den Begriff des Parasiten bei Michel Serres; für die Einführung Dritter, den Binarismus der Metaphysik unterwandernder Größen in der Dekonstruktion (Différence, Spiel, Chora usw.), für Niklas Luhmann und seine kybernetische Systemlogik, die in Erweiterung oder gar Überwindung der Aristotelischen Logik ein 'Tertium Datur' zu denken versucht und auf diese Weise einen neuen Umgang mit systemischen 'Fehlermeldungen' (Paradoxie, Tautologie) ermöglicht – so zu lesen im Antrag für die Einrichtung des Graduiertenkollegs 'Die Figur des Dritten', das an der Universität Konstanz (Sprecher A. Koschorke) seine Arbeit aufgenommen hat. Dieser Antrag enthält eine umfassende Literaturliste über die Beschäftigung mit der Dreizahl im europäischen Denken. Außerdem wird der Forschungsstand aus literaturwissenschaftlicher Sicht aufgearbeitet, textimmanent als Figur des Dritten in Narrationen und eher medientheoretisch, wenn etwa das Dreieck Text – Leser – Autor als Zelle literaturwissenschaftlicher Forschung vorgeschlagen wird. Das Bestreben, „Hegemonialen Unifizierungen“ zu widerstehen und statt dessen auch in den Wissenschaften auf heterogene Modellbildungen zu setzen, scheint ein Grundzug neuerer literaturwissenschaftlicher und ästhetischer Theorien zu sein. Stichworte sind hier 'Mehrfachkodierungen', 'Hybridbildungen', 'Polyvalenz' und 'Polyglossie'.

Um das Denken von Heterogenität geht es auch in der Psychoanalyse.

### Triadisches Denken in der Psychologie

#### *Das psychoanalytische Persönlichkeitsmodell*

Eine Grunderfahrung des Wiener Arztes Sigmund Freud (1856-1939) war, daß eben nicht alle Probleme einer Person oder einer sozialen Interaktion direktiv gelöst werden können: Wenn man einem 'Nägelkauer' sagt, er solle aufhören, tut er dies vielleicht für einen Moment – und beginnt dann doch einige Augenblicke später erneut. Macht man ihn auf diese Tatsache aufmerksam, schreckt er vielleicht zusammen: ihm war es völlig unbewußt, daß er die Finger schon wieder in den Mund geführt hat. Diese Handlungen, wie viele andere auch, laufen hinter dem Rücken der Beteiligten und von diesen unbemerkt ab, und das ändert sich auch nur wenig, wenn man sie gelegentlich thematisiert. Freud hat daraus die Erkenntnis abgeleitet, daß der Mensch nicht Herr im eigenen Hause ist – oder genauer: daß das Bewußtsein nicht die einzige Instanz in uns ist. Daneben gibt es viele Programme und Informationen, die uns, wie er sagt 'unbewußt' sind, aber trotzdem unser Handeln, Denken und Erleben bestimmen. Informationstheoretisch kann dies auch positiv und damit weniger provokativ ausgedrückt werden: Der Mensch ist nicht nur ein einfaches kompaktes informationsverarbeitendes System mit einem Wahrnehmungsorgan, einem Speicher und einem internen Prozessor, sondern er besteht aus mehreren solcher Systeme. Freud selbst hat drei Systeme oder 'Instanzen' unterschieden und sie das 'Ich', das 'Es' und das 'Über-Ich' genannt.

Diese Subsysteme interagieren miteinander, und erst als Resultat entsteht das, was wir als menschliche Persönlichkeit beschreiben und was Freud dann 'Selbst' genannt hat.

- ◆ Das 'Ich' entspricht in etwa dem, was wir uns unter unserem biographisch gewordenen Bewußtsein vorstellen. Es ist durch sprachliche Interaktion gewachsen und drückt sich in Sprache aus.
- ◆ Das 'Es' wird von ihm als biogene, triebhafte, affektive Seite unseres Wesens geschildert. Es besteht aus den gattungsgeschichtlich älteren Teilen unseres Nervensystems und steuert unsere Bewegungen und grundlegenden Emotionen.
- ◆ Das 'Über-Ich' schließlich macht die soziale Seite unseres Wesens aus. Es entsteht als Übernahme sozialer Normen.

Die Unterscheidungen sind im einzelnen schwierig, und Freud selbst hat auch immer wieder neue Formulierungen für die drei 'Instanzen' gefunden. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang jedenfalls, daß der Mensch in drei Subsysteme aufgelöst wird, die untereinander in einem Spannungsverhältnis, in Interaktion stehen. Jedes Verhalten, was wir als Berater oder als Alltagsmenschen beobachten können, ist das Produkt der Integration der Anstrengungen unterschiedlicher Instanzen. Das menschliche Verhalten ist nicht nur durch dessen biographische Geschichte, sondern ebenso auch durch die sozialen Normen und seine natürliche (biologische) Gattungsgeschichte bestimmt.

Freud erklärt bekanntlich das menschliche Erleben in seinem Instanzenmodell aus dem Zusammenwirken artverschiedener Faktoren, von Ich, Es und Über-Ich. Merkwürdigerweise wurde dieser Gedanke im Diskurs kaum selbstreferentiell auf das Denken bzw. auf die Forschung der Protagonisten angewendet. Weder Freud noch Luhmann haben den Prozeß ihrer Wissensschöpfung als einen massiv parallelen, triadischen rekonstruiert. Die konstruktivistische Maxime heißt nicht 'Mache drei Unterscheidungen!', sondern in Anlehnung an Spencer Brown 'Mache *eine* Unterscheidung!' Man zeigt im

Produkt, z. B. dem Traum oder besser dem 'Traumtext' das Zusammenwirken dreier Faktoren auf, der Prozeß des Zusammenwirkens tritt in den Hintergrund. Gleichzeitig wird die Heterogenität durch die Herstellung einer Rangordnung, durch die Prämiierung des Bewußtseins minimiert ('Wo Es war, soll Ich werden').

Am direktesten hat sich von den Psychologen vermutlich Carl Rogers mit dem Denken als triadischem Prozeß beschäftigt. Aber selbst bei ihm suchen wir die Formulierung 'Verstehen ist das Produkt des Zusammenwirkens von Echtheit, Empathie und positiver Wertschätzung' (oder eine ähnliche Formulierung) vergeblich. Er sieht die drei Komponenten, übt sie je für sich ein, und er bleibt dabei analytisch, stellt sie nebeneinander, isoliert sie und linearisiert damit, ganz entgegen seiner Intention, letztlich den Prozeß des Verstehens doch wieder.

Erst die neueren *Dialogtheorien* haben sich mit dem Konzept des 'In-der-Schwebe-Haltens' von *Bewertungen* einen Weg gefunden, der Parallelität von Prozessen Rechnung zu tragen. Es ist symptomatisch, daß David Bohm als Naturwissenschaftler und Vertreter einer postmechanistischen und postmonokausalen Physik hier eine Katalysatorrolle übernehmen konnte.<sup>31</sup> Zahlreiche neuere Paradigmen der Mediation und Organisationsentwicklung sind von seinem Denken geprägt.<sup>32</sup> Gemeinsam ist diesen Ansätzen das Suspendieren von Hierarchisierungen im Denken und Intervenieren. Mindestens phasenweise läßt man die Prozesse gleichberechtigt nebeneinander herlaufen.

#### *Das triadische Modell der themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn*

Dieser Ansatz eröffnet dann auch neue Perspektiven sowohl auf Freud und Rogers als auch auf die Interaktionstheorie Ruth Cohns (Themenzentrierte Interaktion/TZI). Sobald allerdings die Gleichzeitigkeit der drei Faktoren menschlicher Interaktion in Gruppen: Ich, Wir und das Thema (Es) akzeptiert wird, stellt sich die Frage nach den Verhältnissen und den wechselnden Gewichtungen zwischen diesen drei Faktoren. Das Denken von Interaktion erscheint als Oszillieren der Aufmerksamkeit, wobei zu jedem Zeitpunkt alle drei Faktoren präsent bleiben.

Ein konsequentes Beharren auf der Gleichzeitigkeit artverschiedener Prozesse findet sich auch in dem Wahrnehmungskonzept des neurolinguistischen Programmierens.<sup>33</sup> Es geht davon aus, daß etwa die visuelle Wahrnehmung immer nur als Bevorzugung eines Sinnes – neben der akustischen und der kinästhetischen – gedacht werden kann. Aus diesem Konzept der triadischen Wahrnehmung ('VAKO') ergeben sich auch für das neue triadische Denken zahlreiche Anregungen.

Direkte Bezüge lassen sich auch zu den Modellen kognitiver Prozesse, wie sie in der Begabungsforschung angewendet werden, herstellen; so etwa zur Fortschreibung des 1979 von Joseph S. Renzulli vorgestellten Kompetenzmodells durch Franz Josef Mönks (Triadisches Interdependenzmodell).

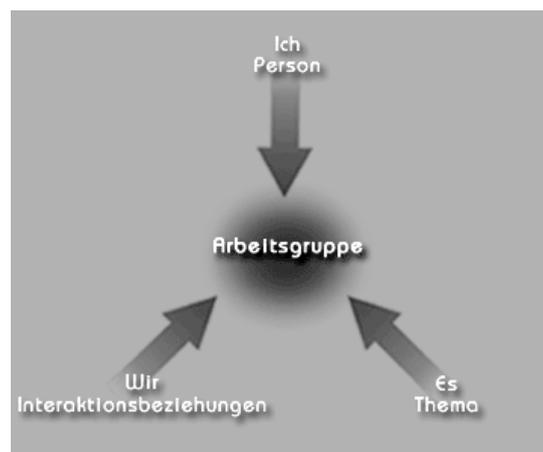


Abb. 8: Das triadische Modell der Arbeitsgruppe nach Ruth Cohn (TZI)

<sup>31</sup> David Bohm: On Dialogue. London/New York 1996.

<sup>32</sup> Vgl. Edgar Schein: Über Dialog, Kultur und Organisationslernen. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996, S. 209-228 und Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2001, 8. Aufl.

<sup>33</sup> Vgl. zusammenfassend Alexa Mohl: Der Zauberlehrling des NLP. Lern- und Übungsbuch, Paderborn 1993 u. ö.

## Triadisches Denken in der Soziologie

Als weniger fruchtbar als die Kleingruppenforschung, die sozialpsychologischen und soziologischen Interaktionstheorien, erweisen sich soziologische Organisations- und Gesellschaftstheorien. Die handlungstheoretischen Ansätze lassen synchrone Prozesse nebeneinander ablaufen und linearisieren sie meist ganz im Stile des monokausalen Denkens. Die dominanten funktional-strukturalistischen Ansätze legen jeweils ad hoc fest, welche Knotenpunkte und Relationen für ihre Analysen relevant sind. Allerdings gibt es auch prominente Strömungen, die sich um die Durchsetzung einer axiomatischen Festlegung auf Dreiecksbeziehungen bei den Untersuchungen bemühen. Diese Ansätze werden bestens in der einschlägigen Habilitationsschrift von Erhard Tietel 'Emotionen und Anerkennung in Institutionen' (Münster/Hamburg/London 2003) zusammengefaßt. Er gibt einen gründlichen Überblick über die Verwendung von triadischen Modellen in Soziologie, Psychologie und Sozialpsychologie. „Die Einsicht in die grundlegende sozialisierende – und d.h.: strukturierende – Bedeutung der Triade“, so lesen wir dort, „reicht weit in die Frühzeit psychoanalytischen und soziologischen Denkens zurück. Als Wegbereiter soziologischen Verständnisses triadischer Verhältnisse ist Georg Simmel zu nennen, der in seiner im Jahre 1908 erschienenen 'Soziologie' eine differenzierte Analyse triadischer Verhältnisse vorgelegt hat, die zeigt, daß die Dreizahl einen zentralen 'Knotenpunkt der Soziologie' (J. Freund: 'Der Dritte in Simmels Soziologie', Frankfurt am Main 1976) bildet. T. Allert (Die Familie. Fallstudien zur Unverwüstlichkeit einer Lebensform. Weinheim 1997, S. 33) zufolge hat Simmel in dieser Schrift 'als erster die innere Logik triadischer Konstellationen rekonstruiert'. Simmels Analysen triadischer Verhältnisse haben Walter L. Bühl in den 1970er Jahren dazu angeregt, eine programmatische Wende in der Soziologie in Richtung auf das Paradigma einer triadischen Soziologie zu fordern.“ Auch im angelsächsischen Raum gibt es Versuche soziale Systeme als Triaden zu definieren.<sup>34</sup> Auch strukturalistische Netzwerkanalysen haben versucht, die Triade als kleinste netzförmige Einheit eines Netzwerks darzustellen.<sup>35</sup> Die so genannte 'Triadenanalyse' wird in Einführungen als Spezialfall von Netzwerkanalysen behandelt.<sup>36</sup> Eine triadische Soziologie, die sich aus dem strukturalistischen Denken herleitet, ist tatsächlich eine willkommene Ergänzung zu handlungstheoretischen, interaktionistischen und systemischen Ansätzen, insoweit sie die Aufmerksamkeit auf die Dynamik von Dreiecksbeziehungen lenkt.

Weitere Ansätze triadischen Denkens in der Kommunikationswissenschaft werden weiter unten im Kapitel 8 referiert.

## 4. Theoretische Voraussetzungen des neuen triadischen Denkens

Das neue triadische Denken beruht auf intellektuellen Voraussetzungen, die sich teilweise erst in der jüngeren Vergangenheit herausgebildet haben. Es ist alles andere als voraussetzungslos. Obwohl es gegenwärtig voreilig wäre, hier abschließende Zusammenfassungen in Aussicht zu stellen, sollen doch die wichtigsten theoretischen Strömungen genannt werden, die einen Beitrag zur Konstruktion der komplexen triadischen Erkenntnistheorie geleistet haben. Neben dem Persönlichkeitsmodell von S. Freud (Drei-Instanzen-Modell: 'Ich – Es – Über-Ich') und den weiteren schon genannten neueren Strömungen sind dies:

- Ökologie als Lehre von der Beziehung zwischen artverschiedenen Elementen und Prozessen
- Systemtheorie als Theorie mehrdimensionaler und selbstreferentieller Modellbildung
- Kybernetik als Lehre von Regelkreisen und deren Steuerung durch Programme und Werte
- Theorie der logischen Typen und andere Emergenztheorien

### Ökologie und triadisches Denken

Ernst Haeckel (1834-1919) hatte die Idee einer Wissenschaft von den *Beziehungen* zwischen den Organismen (Biozön) und zwischen diesen und der unbelebten Umwelt (Biotop). Er nannte sie 1866

---

<sup>34</sup> Vgl. Caplow: Two Against One. Coalitions in Triads, Englewood Cliffs, 1968.

<sup>35</sup> A. Windeler: Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden 2001.

<sup>36</sup> Vgl. z.B. D. Jansen: Einführung in die Netzwerkanalyse, Opladen 1999, S. 55.

‘Ökologie’. Organismen und Biotop bilden gemeinsam die Ökosysteme.<sup>37</sup> Die Ökologie kann man als Lehre von der Beziehung – oder der Koevolution – zwischen artverschiedenen bzw. inhomogenen Elementen und Prozessen verstehen.

Das triadische Denken teilt mit der Ökologie *erstens* den Grundgedanken einer Beziehungslehre zwischen artverschiedenen Elementen und stellt sich mit dieser Prämierung von Inhomogenität gegen die klassische Logik. Andererseits akzeptiert es Beziehungen zwischen gleichartigen Elementen als Sonderfall. Es unterscheidet sich vom ökologischen Denken, insofern das zu erklärende Phänomen immer als das Produkt des emergenten Zusammenwirkens – oder der Koevolution – von genau drei Faktoren verstanden wird. Das heißt auch, daß das emergente Produkt der Wechselwirkung nicht nur eine Relation, sondern eine Struktur, eine Dreiecksbeziehung ist. Damit wird die Aufmerksamkeit im Denkprozeß von der Linie weg auf ein flächiges Netz gelenkt, das sich durch die triadische Verkopplung von Triaden zu räumlichen Netzwerken ausbauen läßt.

Das triadische Denken teilt *zweitens* kybernetische und informationstheoretische Grundannahmen der ökologischen Biosystemtheorie. *Das triadische Denken ist eine Lehre über triadische Informationsverarbeitung.* Das triadische Denken übernimmt jedoch nicht die Prämierung von Balance und Systemerhalt, die für Ökosysteme typisch ist. Zerstörung/Innovation, Bewahren und Verändern gelten vielmehr als gleichberechtigte Alternativen. Triadische Systeme streben nicht per se nach Gleichgewicht, sondern sie prämiieren ausgewählte Faktoren und/oder Relationen. Sie können jedoch auch ausbalancierte Verhältnisse zwischen den Faktoren anstreben. Entsprechend ist die Untersuchungsaufgabe nicht die Ermittlung von Gleichgewichten oder deren Störungen, sondern die Beschreibung der (wechselnden) *Prämierungen* in der Zeit bzw. in Abhängigkeit von Funktionen. Die Suche nach Prämierungen ist für das triadische Denken konstitutiv. In gewisser Hinsicht tritt sie an die Stelle der Suche nach Gleichgewichten im ökologischen Denken. (Vgl. weiter S.55)

Das triadische Denken interpretiert *drittens* auch das Prinzip der begrenzten Ressourcen neu, indem es dieses auf unser Denken anwendet und dazu auffordert, grundsätzlich jeweils nur drei Faktoren zu berücksichtigen. Das Niveau triadischen Denkens wird unterschritten, wenn wir bloß binär klassifizieren, nach Entweder-oder-Entscheidungen suchen. Es wird überschritten, wenn wir mehr als drei Faktoren und mehr als drei Ebenen berücksichtigen.

Ausführlich werden die Gemeinsamkeiten sowie die bedeutenden Unterschiede zwischen dem triadischen und dem ökologischen Denken in dem Buch ‘Die Entdeckung der kommunikativen Welt’ geschildert.

## Systemtheorie und triadisches Denken

Ludwig von Bertalanffy war es, der „mit seiner 1949 erstmals veröffentlichten ‘allgemeinen Systemlehre’ den Weg vom spekulativen Ganzheitsmythos zur wissenschaftlichen Systemtheorie eröffnete. Das zeigt sich ganz deutlich, wenn man Bertalanffys Reformulierung des holistischen Axioms über Ganzheit und Teile liest: ‘Die Eigenschaften und Verhaltensweisen höherer Ebenen sind nicht durch die Summation der Eigenschaften und Verhaltensweisen ihrer Bestandteile erklärbar, solange man diese isoliert betrachtet. Wenn wir jedoch das Ensemble der Bestandteile und die Relationen kennen, die zwischen ihnen bestehen, dann sind die höheren Ebenen von den Bestandteilen ableitbar. Das Ganze ist demnach ‘die Summe seiner Teile’ und die ‘Summe’ der Beziehungen zwischen den Teilen.”<sup>38</sup>

Bertalanffy hat in den 50er Jahren die verschiedenen systemischen Ansätze, die sich in unterschiedlichen Disziplinen entwickelt hatten, abstrahierend zu einer sogenannten ‘Allgemeinen Systemtheorie’ zusammengefaßt. Etwa gleichzeitig hat der Soziologe Talcott Parsons mit der Ausarbeitung einer soziologischen Systemtheorie begonnen (general action system). An seine Vorarbeiten konnte später Niklas Luhmann mit seiner ‘Theorie sozialer Systeme’ anschließen, die heute in allen Diskussionen über systemisches Denken und systemische Ansätze in der Beratung eine Hauptrolle spielt.

Seit den 70er Jahren hat sich das systemische Denken praktisch in allen Wissenschaften in der einen

---

<sup>37</sup> Am Anfang des ökologischen Denkens stand Ernst Haeckels Interesse an der Beziehung zwischen den Organismen (Biozön) und der sie umgebenden belebten Umwelt (Biotop). Diese Forschungsrichtung wird heute *Autökologie* genannt. Sie steht u. a. vor der Aufgabe die abiotischen Faktoren zu klassifizieren, also eine Medientypologie zu erstellen. Eine ganz andere Beziehung untersucht die *Synökologie*. Ihr geht es um die Beziehung zwischen artverschiedenen Lebewesen. Vgl. Fritz Schwerdtfeger (Ökologie der Tiere, Hamburg/Berlin, Band 1: Autökologie (1977); Band 2: Demökologie, Band 3: Synökologie (1975))

<sup>38</sup> So Günter Ropohl, in seiner: Einführung in die allgemeine Systemtheorie. In: Lenk, Hans/Ropohl, Günter (Hg.): Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm. Königstein 1978.

oder anderen Schule etabliert. Bekannt ist etwa das Werk des Physikers F. Capra (Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München 1985) oder jener Schulen, die sich um eine 'synergetische' Beschreibung physikalischer Vorgänge bemühen (H. Haken). Auch die sogenannte 'Chaosforschung' besitzt Verbindungen zu diesen systemischen Diskussionszusammenhängen. Da sich im Prinzip alle Phänomene und alle Modelle der verschiedenen Disziplinen als Systeme auffassen lassen, bietet die Systemtheorie eine ideale Grundlage, um Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen zu integrieren.

Ihre Integrationskraft bezahlt die allgemeine Systemtheorie mit einem hohen Abstraktionsniveau. Über das, was Systeme ausmacht, gibt es nahezu so viele Theorien wie Autoren. Trotz aller Unterschiede im einzelnen konvergieren die systemischen Ansätze jedoch in einigen Grundannahmen. Systeme werden als *komplex* im Sinne einer Verknüpfung einer Vielzahl von Elementen verstanden. Elemente und Relationen gehören entsprechend zu allen Systembeschreibungen. (Strukturalistischer Systembegriff) Aus diesem strukturellen Systemdimension wird das Prinzip der Übersummation abgeleitet: Das System ist mehr als die Summe seiner Elemente: „Lebende Systeme – Organismen, soziale Systeme oder Ökosysteme – sind integrierte Ganzheiten, deren Eigenschaften sich nicht auf die kleineren Einheiten reduzieren lassen. Statt auf Grundbausteine konzentriert sich die Systemtheorie auf grundlegende Organisationsprinzipien. Systemeigenschaften werden zerstört, wenn ein System in isolierte Einzelteile zerlegt wird, sei es physisch oder theoretisch. Obwohl wir in jedem System Einzelteile unterscheiden können, ist das Ganze immer etwas anderes als die bloße Summe seiner Teile.“<sup>39</sup>

Systeme besitzen außerdem mindestens insoweit eine *dynamische Dimension* als beständig Prozesse zu ihrer Reproduktion erforderlich sind. Systemerhalt ist eine dauerhafte Aufgabe.

Drittens stehen Systeme immer in Beziehungen zur Umwelt.<sup>40</sup> Sie müssen sich von ihr abgrenzen und werden andererseits auch von ihr gestützt. Man kann diese vielfältig – z.B. als Komplexitätsgefälle – zu beschreibende System-Umweltbeziehung als *Differenzierungsdimension* bezeichnen. (Vgl. Abb. 9: Triadische Systemtheorie) In der Intention ähnlich ist die Rede von der funktionalen Dimension.

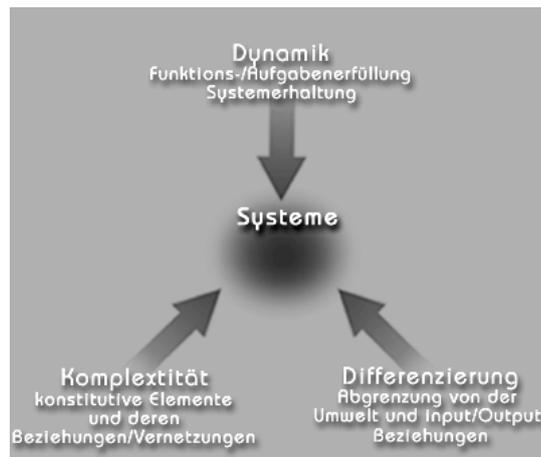


Abb. 9: Triadische Systemtheorie

In den letzten Jahrzehnten ist mit der Theorie selbstreferentieller und autopoietischer Systeme eine weitere Dimension hinzugekommen. Speziell zum Verständnis der informationsverarbeitenden Systeme hat Niklas Luhmann mit seiner Theorie sozialer Systeme als selbstreferentieller Systeme beigetragen. Letztlich lassen sich selbstreferentielle Systeme nur als informationsverarbeitende Systeme begreifen, die über Modelle über sich selbst und ihre Umwelt verfügen und diese zur Steuerung ihrer Komplexität, Dynamik und der Umweltkontakte einsetzen.<sup>41</sup> Entsprechend sind auch die konstruktivistischen

<sup>39</sup> Fritjof Capra: Systemisches Denken – das neue Paradigma, in: R. Königswieser, C. Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management. Wien 1990, S. 308-310, hier S. 309

<sup>40</sup> G. J. B. Probst und P. Gomez (Hg.) sprechen in ihrem Buch 'Vernetztes Denken' (Wiesbaden 1992, S. 7) vom Prinzip der 'Offenheit' und schreiben: „Die Offenheit des Systems bewirkt, daß vielfältige Wechselwirkungen nicht nur zwischen den Elementen oder Teilen innerhalb des Systems bestehen, sondern auch zwischen dem System und seiner Umwelt. Die Offenheit bewirkt auch, daß kein System völlig unabhängig ist, sondern immer auch von der Umwelt mitbeeinflusst wird. Es muß sich einpassen in seine Umwelt, aber auch Einfluß nehmen, um zu überleben.“

<sup>41</sup> Ausführlicher werden die Dimensionen der Systemtheorie in Giesecke/Rappe-Giesecke: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung, Ffm. 1997 behandelt.

Konzepte, die in diesem Paradigma entwickelt wurden, auf 'Beobachtung' und andere Informationsverarbeitungsprozesse fokussiert. Im Grunde bestätigt diese Reformulierung soziologischen Denkens durch informationstheoretische Modelle die wachsende Bedeutung von Informationskonzepten in unserer Gesellschaft.

Das selbstreflexive Element ist besonders von Psychologen in ihren systemtheoretischen Denken in ihrer professionellen Praxis aufgenommen wurden. Es entstand die systemische Familientherapie (Helm Stierlin, Heidelberger Modell), und eine ihrer bedeutendsten Vertreterinnen, Maria Selvini-Palazzoli, wandte die bei der Betrachtung der Familie als ein System gewonnenen Erfahrungen auch auf die Beratung von Unternehmen an ('Hinter den Kulissen der Institution'). Grundprinzip ist hier, nicht nur mit Wahrnehmungen, sondern mit Wahrnehmungen von Wahrnehmungen zu arbeiten und auch diese – quasi auf einer dritten Stufe – noch einmal wahrzunehmen. Bei der Rekonstruktion sozialer Systeme gehört die Selbstbeobachtung des Beobachters – und deren Dokumentation – mittlerweile zum Standard.

*Das triadische Denken profitiert mindestens dreifach von der Systemtheorie:*

*Zum einen nimmt es den Gedanken der strukturalistischen Systemtheorie auf, daß Systeme das emergente Produkt der Relationierung von Elementen und Relationen sind. (Prinzip der Übersummation)*

*Zum anderen nutzt es die Vorgabe, daß komplexe Modelle durch die mehrfache Anwendung eines Grundprinzips (hier der Relationierung von Elementen zu Strukturen, von Strukturen zu Dimensionen, von Dimensionen zu Systemen) geschaffen werden können für die Konstruktion von Triadentrias.*

*Drittens arbeitet es mit verschiedenen Wahrnehmungstriaden und erhebt die Selbstbeobachtung – und deren Beobachtung – zum Standard kontrollierter Wissensschöpfung.*

In der Intention unterscheidet sich das *triadische Denken* kaum von einem 'Systemdenken', dessen Funktion Günter Ropohl und andere darin sehen „die Defizite des in den Wissenschaften vorherrschenden atomistischen Paradigmas zu kompensieren.“<sup>42</sup> Die Möglichkeiten ganzheitlichen Denkens sind allerdings, worauf oben schon hingewiesen wurde, begrenzt. Und zumal dann, wenn man das neuzeitliche Wissenschaftsparadigma nicht ganz verlassen möchte, wird man auf analytisches, isolierendes Denken nicht verzichten können. Davon lenkt die Betonung des holistischen Charakters entschieden ab. Der bedeutende russische Psychologe S. L. Rubinstein (Das Denken und die Wege seiner Erforschung. Berlin 1968, zuerst Moskau 1958) hat vor nahezu fünfzig Jahren aus diesen und anderen Überlegungen heraus die Spezifik menschlichen Denkens gerade in seinem 'analytisch-synthetischen' Charakter gesehen. Das triadische Denken versteht sich deshalb nicht nur als synthetisierendes ('holistisches', 'ganzheitliches'), sondern auch als analytisches Denken.

Es setzt auch andere Prioritäten als die 'system analysis', 'operations research' u.a. wissenschaftliche Ausdifferenzierungen des systemischen Denkens. (Vgl. die Abb. 3) Es will schnell anwendbar und nicht notwendig auf technische Verstärker angewiesen sein. Komplexe Systemanalysen brauchen viel Zeit und lassen sich vielfach überhaupt nur mit Hilfe von Computern durchführen. Sie eignen sich deshalb nicht für alltägliche Entscheidungssituationen und als Hilfestellung für professionelles Handeln im 'Hier und Jetzt'. Das triadische Denken will demgegenüber gerade auch in diesen alltäglichen Situationen einsatzfähig sein. Deshalb reduziert es die Dimensionen von Systemen und anderen Modellen auf genau drei.

Die Unterscheidung der drei Dimensionen in der Systemtheorie dient in der Folge auch zur Gliederung der Darstellung des triadischen Denkens. Zunächst wird dessen *Komplexität* durch die Angabe der Elemente: Ebenen, Faktoren, Phänomene und den Relationen zwischen ihnen erfaßt. Dann wird in der *dynamischen* Dimension der Ab- und Kreislauf des Denkens geschildert. Schließlich wird das triadische Denken im dritten Schritt zu anderen Formen in Beziehung gesetzt. Diese Abgrenzung hat freilich schon in den vorigen Abschnitten durch die Darstellung der Leistungen des neuen triadischen Denkens und seiner Abgrenzung von den älteren Vorformen begonnen.

## Kybernetik und anderes informationstheoretisches Denken

*Das hier vorgestellte 'Triadische Denken' ist eine Lehre über die triadische Informationsverarbeitung.<sup>43</sup> Es kann insofern an die moderne Informationstheorie und insbesondere auch an die Kybernetik anknüpfen.*

<sup>42</sup> Ropohl: Technologische Aufklärung. Frankfurt a. M. 1992, S. 46 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Giesecke: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Frankfurt am Main 2007, S. 275.

Den kybernetischen Ansätzen ist gemeinsam, daß sie die Prozesse in Natur und Gesellschaft unter dem Gesichtspunkt ihrer Steuerung durch Informationen betrachten. Dabei betonen sie besonders, daß sich alle Prozesse (auch) als Rückkopplungskreisläufe verstehen lassen. Sie ergänzen insoweit die vorhandenen Beschreibungen von Wahrnehmungs- und Denkprozessen als eher lineare, zielgerichtete Abläufe. Die Entwicklung der Computertechnologie hat dann die Aufmerksamkeit auch auf die Möglichkeit der massiven Parallelverarbeitung von Informationen durch unterschiedliche Prozessoren gelenkt und damit einen dritten Prozeßtyp isoliert.

Das triadische Denken übernimmt genau die Annahme dieser drei Grundtypen von Informationsverarbeitungsprozessen. Es geht zum einen von einem sequentiellen (*linearen*) Prozeßmodell mit den Phasen Informationsgewinnung, Verarbeiten (Vergleich mit Sollwerten) und Informationsab- und Weitergabe (Output) aus. Die Ergebnisse des Verarbeitungsprozesses bilden aber zweitens immer auch den Input eines erneuten Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesses. Dieser zirkuläre Prozeß läßt sich beliebig oft nebeneinander und hintereinanderschalten und so zu äußerst komplexen Systemen ausbauen. *Parallel* zur Verarbeitung von Umweltreizen finden drittens immer auch Überwachungen der Abläufe, Selbstwahrnehmung, statt. Diese erfolgen selbst wieder in den Phasen Wahrnehmen/Input, Verarbeiten und Handeln (z. B. durch Zufuhr oder Drosselung von Energien).

Wollen wir dieses Konzept auf die menschliche Informationsverarbeitung beziehen, stoßen wir sogleich wieder auf die Einfriedungsanstrengungen der Disziplinen. Wir sind es gewohnt, daß manche (Teil-)Disziplinen sich mit der Wahrnehmung, andere mit dem Denken, andere mit Speichertechniken, wiederum andere mit dem Handeln und der Anwendung des Wissens befassen. Wie die Arbeitsteilung auf anderen Feldern hat uns auch diese viele Vorteile und mächtigen Erkenntnisfortschritt gebracht. Aber sie hat auch erhebliche Nachteile, und es scheint an der Zeit, nunmehr das Zusammenwirken der auseinandergerissenen Teile in den Vordergrund zu stellen.

#### *Dyadische, triadische und höherstufige Oszillation*

Es ein Grundgedanke von Ökologie und Kybernetik, stabile Zustände in Natur und Gesellschaft als das Produkt von gegenläufigen Prozessen zu verstehen. Stabile Zustände, Systeme oder Strukturen emergieren als Fließgleichgewicht, als Resultanten von Ausgleichsvorgängen. Systeme werden nicht dadurch erhalten, daß eine bestimmte Struktur zum Zeitpunkt  $t_1$  auf Dauer gestellt, Veränderungen mit aller Macht verhindert werden, sondern dadurch, daß ihre konstitutiven Prozesse miteinander so verkoppelt werden, daß ein konstantes Resultat entsteht. Ohne die Rückkopplung von Informationen ('reentry') gibt es keine kybernetischen Systeme.

Systeme, die durch Oszillation zwischen zwei Zuständen/Polen entstehen, lassen sich nach der Anzahl des Wechsels in einer Zeiteinheit, typisieren. (Hz/Schwingungen pro Sec).

Bislang ist das Oszillieren zwischen genau zwei Polen und Flußrichtungen das Paradigma, an den wir uns meistens orientieren, wenn wir von Oszillation sprechen. Lineare Prozesse entsprechen dem Gleichstrom, oszillierende (dyadische) dem Wechselstrom.



Wenn in interaktionistischen Theorien oder in Kommunikationstrainings Standpunkt- und Perspektivenwechsel, Rollentausch gefordert wird, dann geht es meist darum, in die Rolle eines Gegenübers zu schlüpfen. Das Setting ist die Dyade. Ansätze und Beratungsmodelle, die neben dem Rollentausch zwischen den zwei Kommunikationspartnern auch die 'outsider-Perspektive' einführen, verlangen die Berücksichtigung von drei Standpunkten und entsprechend von triadischen Oszillationen. Das triadische Simultanprozeßmodell, daß durch einen Knoten abgebildet werden soll, geht von einem Oszillieren zwischen 3 Polen aus.



Mit vier Faktoren als Erklärungsgrundlage für komplexe Phänomene arbeiten Wissenschaftler ebenfalls. So verwendet Marshall McLuhan das Bild eines endlos verknoteten Bandes, um das Phänomen der Mediengeschichte zu fassen. Er nennt es *Tetrade* und legt es zur Beschreibung historischer *Prozesse* in vier Schlaufen: Wiedergewinnung, Veralten, Erhöhung und Umkehr.<sup>44</sup> (Vgl. die Abb. 10) Die Tetrade wird von McLuhan aus Annahmen der Gestaltpsychologie abgeleitet. Seine Intention ist es, damit 'einfach ein intuitives Werkzeug' zu schaffen, 'das, ähnlich der Denkweise Heraklits, auf Prinzipien des Ausgleichs von Gegensätzen beruht' (ebd., S. 139). Knoten und Tetrade zeigen – unter anderem – „die fraktale Struktur von Mediensystemen«, und von anderen Netzwerken (S. 136). Sie einen sich 'als das wissenschaftliche Instrument einer zukünftigen Trendforschung' (S. 29). Im Gegensatz zu triadischen Konzepten geht McLuhan hier und seinen ‚Laws of Media‘ davon aus, daß die Emergenz neuer Strukturen durch '4 Bedingungen' zu erklären ist (S. 29).

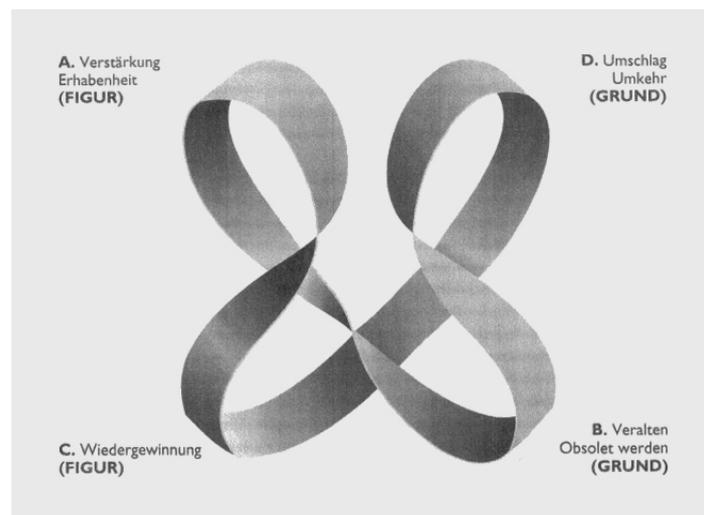


Abb. 10: Tetradisches Denken bei M. McLuhan

Es gibt aber keine Veranlassung, nicht auch höherstufige Oszillationen anzunehmen und mehr als vier Faktoren im Erklärungsmodell zu berücksichtigen.

### Emergenztheorien als Voraussetzungen triadischen Denkens

‘Emergenz’ ist ein überkomplexes Phänomen, welches von den verschiedenen Disziplinen ganz unterschiedlich modelliert wird. Am bekanntesten ist vielleicht das evolutionstheoretische Konzept der Entstehung und Entwicklung von Leben, von Arten und von Lebewesen. Die Entwicklung beginnt auf anorganischer Stufe und verläuft dann über einfache hin zu komplexen Formen von Leben. Neue Arten *emergieren* aus der Kopplung und Auswahl vorhandener. Im Hintergrund dieser Ansätze steht immer auch eine Vorstellung über verschiedene Typen oder Erscheinungsformen der Materie. Sie wird auch durch unsere Systematik der Naturwissenschaften gestützt, die von physikalischen, chemischen, psychischen neuronalen u.a. Formen mit je eigenen Strukturen und Gesetzmäßigkeiten ausgeht. Dieses Modell soll als *ontologische Emergenz* bezeichnet werden.

Eine andere Vorstellung von Emergenz drückt sich in Feststellungen wie: ‘Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile’ oder ‘Die Gesellschaft ist das Ensemble sozialer Verhältnisse’ aus. Paradigmatische Vertreter dieser Konzeption sind Strukturalismus und Systemtheorie. Systeme erscheinen als Relationierungsprodukt, Emergenz wird häufig als ‘Übersumation’ beschrieben. (*Strukturalistische*

<sup>44</sup> The Global Village. Der Weg der Mediengesellschaft in das 21. Jahrhundert (gemeinsam mit Bruce R. Powers). Paderborn 1995, S. 31. Ausführlich führt er Tetrade ein in dem gemeinsam mit Eric McLuhan verfaßten Werk ‘Laws of Media – The New Science’, Toronto (Uni Press) 1988, S. 124 ff. 15 einfache, 26 elaborierte, 6 alternative und 13 zusammengesetzte Tetraden werden dort vorgestellt. Sein Konzept von ‚triads‘ deckt sich nicht mit dem hier vorgestellten! Letztlich bleibt der Ansatz ziemlich klassisch binär. Vgl. z.B.: „The tetrads of Laws of Media present not sequential but simultaneous facets of media effects.“ (127)

### *Emergenztheorie)*

Schließlich kann Emergenz auch als ein erkenntnistheoretisches Problem verstanden werden. Die Dinge 'erscheinen' (emergieren) dem erkennenden Subjekt in der einen oder anderen Weise.

In der Literatur werden diese Typen nicht deutlich auseinandergelassen. Es gibt auch die Tendenz eine allgemeine Supertheorie von Emergenz zu entwerfen. Dies versuchen beispielsweise Wolfgang Krohn und Günter Küppers in dem von ihnen herausgegebenen Sammelband 'Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung': „*Emergenz*“. Im 'klassischen' Sinne bedeutet Emergenz die Entstehung neuer Seinsschichten (Leben gegenüber unbelebter Natur oder Geist gegenüber Leben), die *in keiner Weise* aus den Eigenschaften einer darunter liegenden Ebene ableitbar, erklärbar oder voraussagbar sind. Daher werden sie als 'unerwartet', 'überraschend' usw. empfunden. In einer modernen Version spricht man von Emergenz, wenn durch mikroskopische Wechselwirkungen auf einer makroskopischen Ebene eine neue Qualität entsteht, die nicht aus den Eigenschaften der Komponenten herleitbar (kausal erklärbar, formal ableitbar) ist, die aber dennoch allein in der Wechselwirkung der Komponenten besteht.“<sup>45</sup> Das Ergebnis scheint eher auf die Prämierung eines evolutionistisch-ontologischen Emergenzbegriffs hinauszulaufen. Die Lektüre der anderen Beiträge des Sammelbandes zeigt nur zu deutlich, daß sich jedoch längst nicht alle Ansätze unter diese Definition subsumieren lassen. Es soll deshalb hier im Sinne des triadischen Denkens eine andere Form der Verallgemeinerung des Emergenzkonzepts vorgeschlagen werden.

Auch die Unterscheidung zwischen den ontologischen und strukturalistischen Emergenzbegriffen fällt nicht immer leicht. Paradigmatisch ist hier der Eiertanz der Systemtheoretiker, ob denn die Systeme nur Modelle und damit epistemologisch zu erklärende Phänomene oder aber in der äußeren Realität auffindbare Dinge sind. Warum sollte nicht beides möglich sein? Diese Frage hat nur für dualistisches Denken große Bedeutung. Bei der Darstellung der drei Ansätze werden Beispiele aus Kommunikation und Kognition herangezogen.

#### *Ebenen und logische Typen: ontologische und strukturelle Emergenz von Informationen*

Ohne eine Typologie logischer Ebenen, wie sie bspw. von Bertrand Russell und Alfred North Whitehead in ihrer 'Principia Mathematica' zu Beginn unseres Jahrhunderts vorgeschlagen und begründet wurde, läßt sich die Multivalenz von Informationsmedien nicht verstehen.<sup>46</sup> Für Gregory Bateson bildet die Typenlehre von Russell und Whitehead überhaupt den Einstieg in die Erkenntnis- und Kommunikationstheorie: „Unser Forschungsansatz beruht auf dem Teil der Kommunikationstheorie, den Russell die 'Theorie der logischen Typen' genannt hat. Die zentrale These dieser Theorie besagt, daß zwischen einer Klasse und ihren Elementen eine Diskontinuität besteht. Die Klasse kann weder ein Element ihrer selbst sein, noch kann eines ihrer Elemente die Klasse sein, da der für die Klasse gebrauchte Terminus einer anderen Abstraktionsebene – einem anderen logischen Typ – angehört, als die auf die Elemente anwendbaren Termini.“<sup>47</sup>

Obwohl in der zitierten Passage sowohl von (Abstraktions-) 'Ebenen' als auch von 'Typen' gesprochen wird, suchen wir in Batesons Arbeiten vergeblich nach einer Bestimmung der Unterschiede zwischen diesen beiden Parametern. So deutlich einerseits der Unterschied zwischen den Begriffen *Element* und *Klasse* im Rahmen logischer Argumentation ist, so ungeklärt bleibt andererseits das Verhältnis zwischen *Ebenen* und *Typen* in der psychologischen Kommunikationstheorie von Bateson. Diese Unklarheit hat schon in den 50er Jahren in den Forschungsprojekten über therapeutische Kommunikation in Kalifornien zu ganz verschiedenen Deutungen geführt. Auch außerhalb der Fachkreise ist das von Jay Haley entwickelte Konzept des 'Double-Bind' bekannt geworden. Es erklärt schizophrene Phänomene als rekurrente Vertauschungen zwischen den 'Ebenen' oder 'Typen' der Kommunikation in Familiensystemen oder in dyadischen Systemen. Watzlawick/Beavin/Jackson haben diese Ideen in ihrem Bestseller 'Menschliche Kommunikation' aufgegriffen und in mehrere Richtungen entwickelt. Dadurch hat sich die Anwendungsbreite des Kategorienpaares weit ausgedehnt. Als Problem der logischen Typen wird in dem Buch von Watzlawick et. al. aufgefaßt: Das Verhältnis

- zwischen der 'Sache' und dem Namen der Sache,
- der 'wörtlichen' und der 'übertragenen' Bedeutung (Metapher, Ironie),
- der sprachlichen Äußerung (Namen) und Reflexionen über die Äußerung (Metakommunikation),

<sup>45</sup> Frankfurt 1992, S. 389.

<sup>46</sup> dt. Taschenbuchausgabe, Frankfurt (Suhrkamp) 1986, S. 397 ff.

<sup>47</sup> G. Bateson: Ökologie des Geistes, Ffm. 1983, S. 271. Vgl. a. Ders.: Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Ffm. 1984, S. 146.

- der Klassifikation und Metaklassifikation (z.B. Geschwindigkeit und Beschleunigung, Art und Gattung),
- dem Lernen und dem Lernen des Lernens (und allen anderen Deuteropraxen) sowie
- der verbalen Äußerung und non-verbalen oder gestischen und mimischen 'Äußerungen' (den verschiedenen Kanälen der Kommunikation).

Auch N. Luhmann verwendet in seinen Arbeiten die Begriffe 'Ebene' und 'Typ'. In älteren Arbeiten geschieht dies zunächst ähnlich schwankend wie bei G. Bateson.<sup>48</sup> In seinem 'Grundriß einer allgemeinen Theorie' über 'Soziale Systeme' bemüht er sich dann gleich eingangs um eine explizite Einführung dieser Begriffe als 'Abstraktionsschema'. In einer Skizze werden drei 'Ebenen der Systembildung' unterschieden.<sup>49</sup> Auf der ersten Ebene liegt die 'Systembildung' der 'allgemeinen Systemtheorie': 'Systeme'. Auf der zweiten Ebene werden die Typen 'Maschine', 'Organismen', 'soziale Systeme' und 'psychische Systeme' angeführt. Soziale Systeme werden auf einer dritten Ebene noch einmal in 'Interaktion', 'Organisation' und 'Gesellschaften' differenziert. Abgesehen von der ersten Ebene gibt es also auf jeder Ebene mehrere Systemtypen oder 'Arten'. „Die Unterscheidung von Ebenen soll fruchtbare Vergleichshinsichten festlegen.“ (Ebd. S. 17) Sie hat gleich allen Taxonomien einen „mehr oder weniger intuitiven Ursprung“ (Ebd. S. 18) und normative Geltung: „Vergleiche zwischen verschiedenen *Arten* (!) von Systemen müssen sich an eine *Ebene* (!) halten.“ (Ebd. S. 17)

Die Unterscheidung wird m.a.W. als eine Leistung des Betrachters begriffen – nicht als eine Leistung der Dinge.<sup>50</sup> Hier setzt sich eine bloß epistemologische Interpretation des Ebenenkonzepts fort, die in dem Buch 'Menschliche Kommunikation' begonnen hatte, aber sie kann kaum durchgehalten werden. Selbst Luhmann leugnet nicht, daß soziale und psychische Systeme qualitativ andere Strukturen und Bewegungsformen besitzen. Es gibt eine ontologische Emergenz, d.h. unterschiedliche Seinsstufen von unbelebter und lebendiger Materie, eine strukturelle Emergenz und natürlich auch die von Watzlawick et. al. und Luhmann vorrangig angesprochene epistemologische Emergenz. In epistemologischen Paradigmen erscheinen die Ebenen als Pyramide der Beobachtung, von Beobachtungen von Beobachtungen usw. Im strukturellen Paradigma haben wir es immer mit Unterscheidungen zwischen Elementen und Systemen, Teil:Ganzes-Beziehungen zu tun. Dieser Perspektive kommt die Typenlehre der Logiker am nächsten. Im ontologischen Paradigma akzeptieren wir die unterschiedlichen Emergenzformen der Materie in der einen oder anderen Feinabstufung.

#### *Epistemologische Emergenz und mehrdimensionale Beschreibungen*

Philosophen haben zwischen dem 'Wesen' und den unterschiedlichen 'Erscheinungsformen' der Dinge bei den wahrnehmenden Menschen unterschieden. 'Emergenz' in diesem phänomenologisch-erkenntnistheoretischen Sinn ist letztlich das Produkt von menschlicher Informationsverarbeitung. In der abendländischen Wissenschaftsgeschichte steht die visuelle Informationsgewinnung und -verarbeitung eindeutig im Vordergrund. Die Frage dreht sich immer wieder darum, wie viele Ansichten eines Phänomens erforderlich sind, um es befriedigend zu beschreiben. Spätestens seit der Renaissance kommen die Forscher überein, daß Grundriß (Vogelperspektive) und mehrere Aufrisse nötig sind, um Gegenstände so zu modellieren, daß sie intersubjektiv wiedererkannt und reproduziert werden können. Diese Einsicht wird nicht nur auf Gebäude (Architektur) und technische Instrumente sondern auch auf die natürlichen Phänomene angewendet. Die Skizzenbücher Leonardo da Vincis sind voll von Zeichnungen ein- und desselben Objekts aus verschiedenen Perspektiven. Erst gemeinsam scheinen sie für diesen Renaissancekünstler und Wissenschaftler die Objekt zutreffend abzubilden. Der Betrachter muß sie im Geiste zusammensetzen und sich aus dieser Synthese ein komplettes, mehrdimensionales Bild formen.

<sup>48</sup> 'Interaktion, Organisation, Gesellschaft' in: Ders.: Soziologische Aufklärung, Bd. 2. Opladen 1975, S. 20/21.

<sup>49</sup> Ders.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Ffm. 1984, S. 16.

<sup>50</sup> Daran ändert auch die anschließende Einführung der Möglichkeit der „Selbstabstraktion“ der ‚Gegenstände‘ nichts. (Vgl. ebd. S. 16/7) Sie zeigt vor allem die Notwendigkeit zwischen verschiedenen Ebenen – und Emergenztheorien zu unterscheiden.

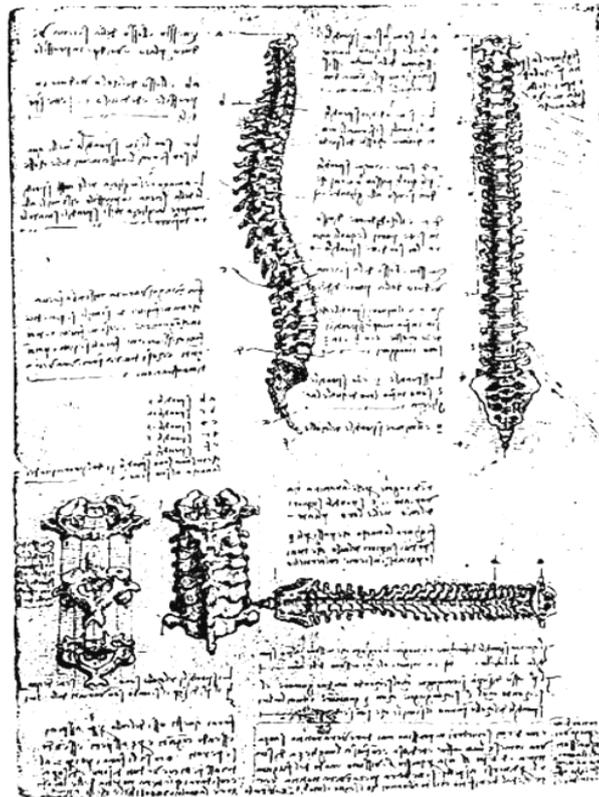


Abb. 11: Leonardo da Vincis mehrperspektivische Skizzen als Beispiel für epistemologische Emergenz  
Cod. Windsor Bl. 139v

Natürlich hängen diese Formen von Emergenz zusammen und müssen teilweise zur wechselseitigen Erklärung herangezogen werden. Auch lassen sich alle drei Formen weiter differenzieren, gewiß gibt es weitere Formen der Emergenz, die für andere Wissenschaften von größerer Bedeutung sind. Auch sind andere Prinzipien bei der Klassifikation denkbar. So kann man beispielsweise die Frage in den Vordergrund stellen, ob die Emergenz das Produkt von *Selbstorganisation* ist oder aus externen Faktoren zu erklären ist. Emergenz wird dann als Merkmal von Selbstorganisation aufgefaßt. Ein anderer Ansatz arbeitet mit der Opposition bewußt : unbewußt und betrachtet Emergenzphänomene als das Produkt von assoziativen Vorgängen ('Primärprozeß' im Sinne Freuds). In diesem Sinne muß man wohl auch Spiegelungsphänomene als emergente Phänomene auffassen. Sie lassen sich nicht kognitiv planen und arbeitsteilig organisiert in Szene setzen.

#### *Das triadische Modell von Emergenz*

Vor dem Hintergrund triadischen Denkens liegt es nahe, auch das Phänomen der 'Emergenz' als das emergente Produkt der Interaktion dreier Faktoren zu begreifen. Man wendet dann den theoretischen Ansatz selbstreferentiell auch auf dessen konstitutiven Faktor 'Emergenz' an. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen 'altem' und 'neuem' triadischen Denken. Aber auch in diesem Fall gibt es noch zahlreiche Optionen. Es lassen sich mehrere Triaden bilden. Legt man allerdings das triadische Kommunikationsmodell zugrunde, so ergibt sich die Einteilung, die dieser kurzen Darstellung schon zugrunde gelegen hat: 'Emergenz' in der kommunikativen Welt erscheint als das emergente Produkt von Informationsverarbeitung (phänomenologisch-epistemologische Dimension), Vernetzung (strukturalistische Dimension) und Spiegelungen (ontologische Dimension). Oder anders ausgedrückt: Will man Triaden in einem kommunikationstheoretischen Sinn verstehen, so sind drei Standpunkte und Perspektiven möglich und notwendig. Man kann das emergente Phänomen aus informationstheoretischer, netzwerktheoretischer oder/und ontologisch-spiegelungstheoretischer Sicht erklären.<sup>51</sup> Es entstehen dann

<sup>51</sup> Diese drei Perspektiven sind natürlich auch als Anweisung zu verstehen, wie triadische Modelle zu konstruieren sind. Aber diese Anweisung gilt nur für die kommunikative Welt. Triadische Konzepte in anderen Kulturwissenschaften können andere

epistemologisch-informationstheoretische, strukturelle oder ontologische Triaden. (Abb. 12: Ein triadisches Modell von ‘Emergenz’)

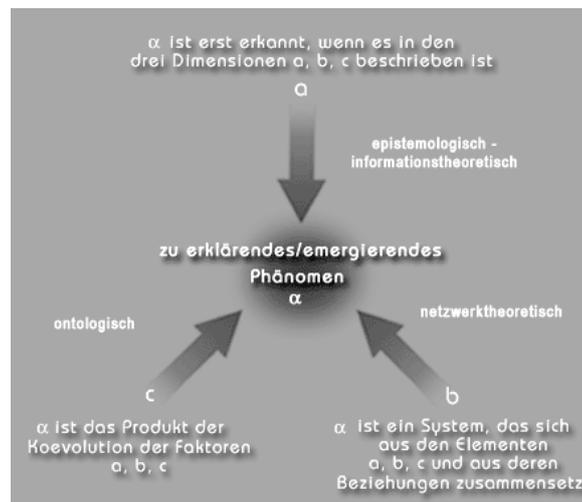


Abb. 12: Ein triadisches Modell von ‘Emergenz’

Die drei Emergenztypen drücken sich in der Literatur in unterschiedlichen sprachlichen Formulierungen aus. Wenn davon gesprochen wird, daß Phänomene ‘Dimensionen besitzen’ oder in ‘Dimensionen beschrieben’ werden, wird meist ein erkenntnistheoretischer Standpunkt eingenommen. (Emergenz als Ergebnis dreidimensionaler Wahrnehmung und Beschreibung) Wenn von Phänomenen gesprochen wird, die aus ‘Elementen’ und ‘Strukturen’ aufgebaut sind, stehen vermutlich strukturalistische oder systemische Emergenztheorien im Hintergrund. Wenn ‘Schöpfungsgeschichten’ erzählt, von ‘Seinsstufen’ oder unterschiedlicher ‘Materialität der Medien’ gesprochen wird, dann ist meist die ontologische Emergenz im hier skizzierten Sinne gemeint. Wenn in dem Zusammenhang dieses Projekts/des neuen triadischen Denkens von ‘emergenten Produkten’ oder ‘Phänomenen’ geschrieben wird, dann ist die triadische Konzeption von ‘Emergenz’ und nicht bloß die evolutionäre, ontologisch-naturwissenschaftliche Auffassung gemeint.

Das triadische Denken übernimmt von den Emergenztheorien das Mehrebenenmodell und damit die Feststellung, daß das zu erklärende Phänomen auf einer anderen Ebene als die erklärenden Faktoren liegt. (Vgl. weiter unten den Abschnitt ‘Ebenen und Symbole des triadischen Denkens’) Es nutzt die Unterscheidung der Typen, um drei unterschiedliche Formen der Beziehung – oder: Erklärungsmodi – zwischen den drei Faktoren und dem Phänomen zu berücksichtigen. Das Phänomen kann das Produkt unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven, das Ergebnis des Zusammenwirkens von Elementen/Faktoren oder eben in einer dynamischen Dimension das Produkt von Koevolutionsprozessen sein.

#### *Emergenz in sozialen Dialogen*

Das Konzept des triadischen Denkens beschränkt sich nicht auf die psychische Informationsverarbeitung eines einzelnen Menschen. Als Subjekt kommen auch Gruppen und organisierte Sozialsysteme in Frage. Gerade für die Wissensschöpfung in kommunikativen Zusammenhängen bietet das triadische Denken gute Grundlagen. Es ist auffällig, daß in diesem Kontext in den letzten Jahrzehnten auch immer wieder von Emergenzphänomenen und Selbstorganisation die Rede war. So werden Dialoge als Instrumente verstanden, die kollektive Wissensschöpfung und die Schaffung von gemeinsamen Werten zwischen vielen Menschen ermöglichen.<sup>52</sup> Sie sind Formen sozialen Denkens – einer im Vergleich zum Denken der Individuen sträflich unterbelichteten Disziplin. Hinter allen Dialogkonzepten stecken Modellvorstellungen über *Mehrpersonenkommunikation* und über menschliche Informationsverarbeitung (Wahrnehmen/Zuhören, Denken, Handeln/Verbalisieren). Immer geht es um die Koordination von Denken, Handeln und Fühlen

Dimensionen auswählen.

<sup>52</sup> Giesecke: Von den Mythen, S. 431 ff. Vgl. a. Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (hg. v. Lee Nichol, Stuttgart 1998, zuerst London/New York 1996) sowie Hartkemeyer, M./Hartkemeyer, J. F./Doherty, Freeman L.: Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart 1998.

zwischen mehr als zwei Personen. Im Gegensatz zu den klassischen Konzepten von Koordination unabhängiger Produzenten bzw. Prozesse durch organisierte Arbeitsteilung, was immer auf Linearisierung der Abläufe hinausläuft, wollen die Vertreter des modernen Dialogkonzepts diese Koordinaten ohne hierarchische Steuerung erreichen. Sie prämiieren insoweit nicht das Linearprozeßmodell sondern Parallelprozesse und häufiges feedback. Entsprechend versteht sich das Dialogmodell als Gegenmodell zur bewußten Planung von Außen/Oben. Es lehnt das Fortschrittsdenken der neuzeitlichen Industriegesellschaft: Beschleunigung und Perfektionierung der Produktion durch Zerlegung des Arbeitsprozesses in kleine, einfache Arbeitsschritte und deren sukzessive Zusammenführung nach vorab festgelegten Plan als Masterplan für die kollektive Wissensschöpfung ab.

#### *Steuerung von Parallelprozessen*

Als was Dialoge auch immer aufgefaßt werden, sie sind unter dem Gesichtspunkt der Prozeßsteuerung ein Paradebeispiel der Emergenz und Selbstorganisation. Es gibt niemanden, der sagt, welche Aufgabe von wem, in welcher Reihenfolge mit welchen Mitteln zu erledigen sind. Es werden nur – der Grundregel der ‘freien Assoziation’ in der psychoanalytischen Therapie vergleichbar – einige wenige Regeln für das Verhalten/Erleben der Teilnehmer im gemeinsamen Gespräch genannt und ein ‘geschützter’ Raum zur Verfügung gestellt. Zwar gibt es eine gewisse Gemeinsamkeit zwischen den verschiedenen Autoren hinsichtlich der Grundregeln, aber es gibt keinen klar ausformulierten Regelkanon. Viele der Formulierungsvorschläge lassen sich m. E. letztlich gut auf die Prinzipien des *Klientenzentrierten Gesprächs* (Echtheit, positive Wertschätzung, einführendes Verstehen) zurückführen, wie es von Carl Rogers propagiert wird. (Vgl. unten S. 42)

## **5. Unterschiede zwischen altem und neuem triadischen Denkens im Überblick**

Die triadischen Ansätze in den älteren Kulturen zeichnen sich dadurch aus, daß eine sehr begrenzte Anzahl von Triaden intensiv genutzt wurde. Meist erhoben sie einen ideologischen oder ontologischen Absolutheitsanspruch. Dominant ist das Modell, Ziel das normierte Klassifizieren der Phänomene. Dieser Ansatz entfaltet seine Stärken, wenn es darum geht, den Objektbereich von wissenschaftlichen Disziplinen durch die Vorgabe von Basistriaden zu stabilisieren. Beispielhaft sind hier das Freudsche Modell des psychischen Apparats für die Psychoanalyse, das Sprachmodell von Ferdinand de Saussure für die Linguistik oder das Zeichenmodell von Charles S. Peirce für die Semiotik.

### Das triadische Denken des triadischen Denkens: Selbstreferenz

Im Gegensatz zum traditionellen Denken ist es nicht das oberste Ziel des neuen triadischen Denkens, ein – notwendigerweise begrenztes Set – von Triaden zu erzeugen und etwa gar normativ festzuschreiben. *Wichtiger als die einzelnen Modelle ist das Prinzip des Denkens als Prozeß triadischer Informationsverarbeitung* (mit dem Ergebnis der Modellbildung). Man könnte das ältere triadische Denken in seiner Produktorientierung als strukturalistisch bezeichnen. Es reflektierte sich jedenfalls nicht explizit selbst als Denkprozeß.

Eine entscheidende Innovation neuerer triadischer Konzepte ist, daß sie das triadische Denkmodell auf das triadische Denken selbstreferentiell anwenden. Selbst, wenn man davon ausgeht, daß nur Modelle angemessen sind, die das Denken selbst schon als das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrere Prozesse bzw. Faktoren begreifen, bleiben noch viele Optionen. Immer sollten dabei die Grundannahmen oder Werte, die den einzelnen triadischen Modellen und deren Anwendungen zugrundegelegt werden, mit reflektiert werden. Auf diesem Felde ‘neuen’ selbstreflexiven triadischen Denkens sind einschlägige Vorschläge und erst recht empirische Auswertungen rar.

#### *Eine neue Balance von Komplexitätsinduktion, -reduktion und -reproduktion im Denken*

Jegliche menschliche und kulturelle Informationsverarbeitung läßt sich als emergentes Produkt aus Komplexitätsreduktion, -induktion und -erhalt verstehen und gestalten. Steigern, Vermindern und Erhalten von Komplexität sind die drei Vorgänge, die beim Denken gleichzeitig aber mit unterschiedlicher Gewichtung ablaufen. Das neue triadische Denken nimmt eine andere Gewichtung zwischen den Teilprozessen vor, als sie in den letzten Jahrhunderten als Ideal gefordert wurde, es will *Komplexität länger halten, stärker zulassen*. Zunächst einmal ist die Umwelt für uns Menschen – und für alle anderen Lebewesen

– unbekannt. Beginnen wir, sie zu erkunden, so können wir praktisch beliebig viele Informationen gewinnen. So gesehen ist die Umwelt nicht nur komplex, sondern sie ist überkomplex. Dies bedeutet einerseits, daß wir keine Chance haben, unsere Umwelt in ihrer Vielgestaltigkeit und Eigenart zu erkennen.

*Sich in dieser Weise auf Unsicherheit und/oder Überkomplexität einzustellen, ist ein erstes Merkmal des Neuen Denkens.*

Solange wir mit unserem Erleben in diesem Stadium ungeordneter, chaotische Erkenntnis verbleiben, ist planvolles Handeln kaum möglich. Das Denken erfolgt als freies Flottieren, assoziativ und jedenfalls nicht linearisiert. Andererseits kommen wir um eine Reduktion der Informationsfülle in Wahrnehmen, Denken und Handeln nicht umhin. Schon aufgrund unserer Vorerfahrungen erkennen wir in unserer Umwelt bekannte Strukturen. Alle Menschen und Kulturen routinisieren ihr Wahrnehmen und Denken. Sie entwickeln, wie wir in dem Abschnitt *Eine kurze Geschichte des Denkens* weiter oben – gesehen haben, Programme und Grundeinstellungen, nach denen sie die Umwelt immer wieder ähnlich klassifizieren. Auch das ist unvermeidlich, aber es stellt sich die Frage, wann diese Schemata einrasten. Wenn jede Wahrnehmung sofort in Schubladen eingeordnet wird, kann nicht Neues mehr wahrgenommen werden. Das Denken wird starr und liefert zuverlässig immer wieder die gleichen Ergebnisse. Für viele Aufgaben ist das sinnvoll, aber eben nicht für alle. Deshalb verlangt Informationsverarbeitung, vor allem natürlich kreatives Denken immer wieder auch Komplexitätssteigerung, die dadurch erreicht wird, daß man Programme und Wertungen suspendiert, Chaos in seinem Erleben und Denken zuläßt.

Bezogen auf das Verhältnis zwischen Kulturwandel und dem Wandel des Wahrnehmens und Denkens, lautet die Frage: *Wieviel Komplexität lassen die verschiedenen Kulturen jeweils zu und welche Formen der Komplexitätsreduktion bevorzugen sie? Die Antworten wirken für Menschen und Kulturen identitätsstiftend.* Sie können die Unsicherheit leugnen oder für prinzipiell überwindbar halten und überall Ordnung sehen oder zügig erzeugen. Das wäre das eine Extrem. Es entspricht ziemlich genau dem Weltbild des ‘aufgeklärten’ Zeitalters. Es hält Linearisierung des Denkens und Rationalisierung der Umwelt für möglich. Die Welt ist geordnet, sie erscheint dem Menschen nur im Zustande mangelnder Bildung schlimmstenfalls als chaotisch. Die Institution, welche mit erheblichem Aufwand zur Angstabwehr eingerichtet wurde, heißt ‘moderne Wissenschaft’. Die Schulen haben den Zweck, die Informationsverarbeitung der Mitglieder der Kulturgemeinschaft so zu programmieren, daß die Umwelt ähnlich erlebt wird, normalisiert wird. Gelernt wird die Komplexitätsreduktion, nicht die Erhöhung der Daten, das Generieren unwahrscheinlicher Lesarten, das Aushalten von Unsicherheit.

Das andere Extrem ist es, die Welt als undurchschaubar, durch unberechenbare Mächte regiert zu erleben. Sicheres Handeln erscheint als kaum möglich. Jede Wahrnehmung führt zu anderen Ergebnissen. Staunen wird zum Normalfall des Erlebens. Wunder und Unerklärliches stehen am Anfang und Ende der Informationsverarbeitung.

Es ist klar, daß Menschen und Kulturen normalerweise irgendwelche Mittelwege suchen und finden. Im Hinblick auf eine zeitgemäße Vorstellung von Denken kann man weiterfragen, wieviel Komplexität sollte ein Wahrnehmen und Denken zulassen? Und dann kann man in weiteren Schritten klären, welche Formen der Komplexitätsreduktion – oder -induktion und -erhalt – der konkreten kulturellen Entwicklungsphase in den einzelnen Bereichen angemessen sind.

*Das neue triadische Denken zeichnet sich jedenfalls durch ein anderes Verhältnis zwischen Komplexitätsinduktion, Komplexitätsbewahrung und Komplexitätsreduktion aus, als wir es aus der Buchkultur der Neuzeit gewohnt sind.* Es geht an dieser Stelle, um es noch einmal zu betonen, nicht um die Spezifik der Modelle, mit denen die Informationsfülle geordnet wird, sondern um die Geschwindigkeit, mit der dies geschieht und um den Grad an Unsicherheit, der am Ende noch erhalten bleibt. Insofern ist das neue triadische Denken risikofreudiger als ältere Varianten. Eine unmittelbare Folge davon ist, daß es auch mehr Spielraum für Lösungen läßt.

### Das neue triadische Denken als Mittler zwischen logischem und holistisch-ökologischem Denken

Das ökologische und viele weitere Varianten vernetzten Denkens lassen sich, wie schon angesprochen, als Gegenbewegung gegen die Tendenz im neuzeitlichen westlichen Denken verstehen, die Komplexität der Welt monokausal zu reduzieren. Die Prinzipien und Erfolge dieses analytischen Wahrnehmens, des monokausalen Schließens und der logischen Argumentation sind vielfach beschrieben. Das zu erklärende Phänomen wird bei diesem Ansatz grundsätzlich als das Produkt der Relationierung mit einem weiteren Faktor verstanden. In der einfachsten Form hat diese Beziehung nur eine Richtung, sie ist eine simplex-

Vernetzung. Der eine Pol kann als Ursache, der andere als Wirkung bezeichnet werden. Monokausales, binär schematisierendes und alles weitere *Entweder-Oder-Denken*, welches der Regel der zweiwertigen Logik: 'tertium non datur' folgt, stößt dann an Grenzen, wenn das zu erklärende Phänomen selbst nur als Resultat von Wechselwirkungen zwischen mehreren Faktoren/Prozessen emergiert.

Das hier und in dem Buch 'Die Entdeckung der kommunikativen Welt'<sup>53</sup> vorgeschlagene triadische Denken vermeidet die Schwächen des Entweder-Oder-Denkens und des multifaktoriellen Denkens des ökologisch-systemischen Ansatzes, indem es die Phänomene jeweils als das emergente Produkt des Zusammenwirkens genau dreier Faktoren oder Prozesse behandelt. Das triadische Denken versteht sich insofern als Ergänzung und Alternative zum elementaren logischen Denken mit 'Ja/Nein'-Entscheidungen.<sup>54</sup> Es sucht Alternativen sowohl zu binären Schematisierungen als auch zu einem systemischen Netzwerkdenken, welches beliebig viele, meist ad hoc konstruierte Perspektiven auf die Phänomene vorschlägt. Möglicherweise hängt alles mit allem anderen zusammen (Holographieprinzip), aber es ist gewiß, daß wir in unserem Denken die Komplexität dieser Zusammenhänge reduzieren (müssen).

### Konsequentes emergenztheoretisches Mehrebenen-Denken

Im Hegelschen Denken, auch in der Dialektik des Karl Marx liegen die Faktoren der Trias nicht auf derselben Ebene, weil der Dritte die beiden anderen jeweils voraussetzt und dies in sich 'aufhebt'. Alle Versuche, die zirkulären Zusammenhänge, das wechselseitige Aufeinanderangewiesensein der drei Faktoren zu beschwören, ändert nichts an der immer gleichen Reihenfolge in Hegels Darstellung in der 'Wissenschaft der Logik': Der dritte Faktor folgt auf den zweiten und dieser auf den ersten und in dieser Reihenfolge liegt die Logik der 'Logik'. Das logische Denken bei Hegel ist letztlich ein linear sequentielles, die Synthese erhält einen höheren Rang als die Thesen und Antithesen – oder wie immer die Formulierungen der Stufen des dialektischen Denkens ausfallen. Die Marxsche 'Synthese' ist im Grunde das emergente Produkt von 'These' und 'Antithese', wie der Kapitalismus aus dem Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit hervorgeht. Es fehlt das vierte Element.

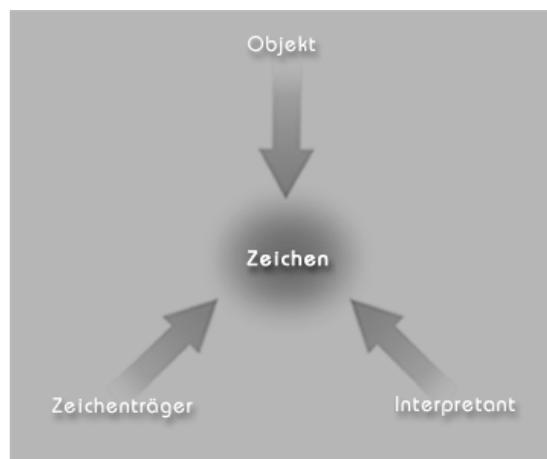


Abb. 13: Triadisches Zeichenmodell (Peirce)

Selbst so prominenten triadischen Denkern wie Charles Sanders Peirce, dessen Zeichenmodell die Semiotik seit Jahrzehnten prägt, gelingt es nicht, die triadischen Prinzipien konsequent auf die eigene Modellbildung anzuwenden. (Vgl. die Abb. 13) Zwar erkennt er, daß es lineare und simultane Prozesse in der Semiose gibt, aber letztlich opfert er die Parallelprozesse dem linear-sukzessiven Konzept.<sup>55</sup> Er weiß von der Bedeutung des Simultanmodells: „Alle drei Faktoren müssen zugleich gegeben sein, damit man von einem Zeichen sprechen kann“ und einem linearen Konzept: „Erst das Objekt, dann das

<sup>53</sup> Michael Giesecke: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Ffm. 2007, S. 217 ff.

<sup>54</sup> Dies gilt jedenfalls für die klassische zweiwertige Logik, die für die meisten Menschen in den westlichen Kulturen noch immer das Paradigma ist, obwohl in vielen Spezialbereichen mit mehrwertigen Logiken und Fuzzy-Logiken gearbeitet wird.

<sup>55</sup> Charles Sanders Peirce: 1931-58. Collected Papers, vols. 1-6, ed. C. Hartshorne & P. Weiss, vols. 7-8, ed., A. W. Burks. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press., hier vor allem Band 2.

wahrgenommene Zeichen, dann der Interpret“.<sup>56</sup> Aber er kann sich nicht durchringen, auch den Prozeß der Zeichenentstehung (Semiose) triadisch zu verstehen und von der Gleichberechtigung paralleler und linearer Prozesse auszugehen. Die Prämierung des linearen Konzepts schafft eine klare Hierarchie, die dem Konzept der Gleichberechtigung der drei Faktoren ‘Objekt’, ‘Zeichenträger’ und ‘Interpret’ widerspricht.

Das neue triadische Denken geht konsequent von 3 Faktoren aus, die auf derselben logischen Ebene anzusiedeln sind, aber sich untereinander bis hin zu klarer Gegensätzlichkeit abgrenzen. Keinesfalls lassen sich die Faktoren sich nicht aufeinander reduzieren. Sie stehen zueinander nicht im Verhältnis Element : Klasse. Gerade deshalb können sie sich wechselseitig erklären. Die Definition der Faktoren ist letztlich immer zirkulär. Das vierte Element ist das Ergebnis ihres Zusammenwirkens und liegt auf einer andern logischen Ebene.

### Von den Basistriaden zu den Triadentrias

Als Prinzip der Komplexitätsreduktion fordert das triadische Denken dazu auf auszuloten, welche Phänomene sich als das Produkt der Balance zwischen drei Polen verstehen lassen. Das Niveau triadischen Denkens wird unterschritten, wenn wir bloß binär klassifizieren, nach Entweder-Oder-Entscheidungen suchen. Es wird überschritten, wenn wir mehr als drei Faktoren und mehr als zwei Ebenen simultan berücksichtigen. Das triadische Herangehen zwingt deren Vertreter dazu, sich vorab auf jeweils drei Faktoren und zwei Emergenzebenen für jeden Analyseschritt zu einigen.

Das neue triadische Denken braucht sich aber weder mit einem einzigen Modell noch mit einer bloßen Addition von mehreren Modellen zu begnügen. Es gibt auch keinen Grund, lediglich mit Zweischichtenmodellen zu arbeiten. Vielmehr ist es für komplexe Phänomene sinnvoll, die Basistriade zu einer Triadentrias zu erweitern. Dazu werden die Faktoren der einfachen, zuerst gesetzten Triade ebenfalls als das Produkt von Triaden aufgefaßt. Damit können wir weitere Einflußgrößen berücksichtigen. Die vollständige Triadentrias liegt demnach auf drei Ebenen und ist aus vier Triaden zusammengesetzt. Sie entsteht durch Iteration, d.h. mehrfache Anwendung des Prinzips der triadischen Modellbildung auf die Faktoren der Basistriade. Die Anzahl der Faktoren, die zur Erklärung der jeweiligen Phänomene herangezogen wird, bleibt allerdings auch bei diesem Vorgehen begrenzt und ihre Typik benannt.

*Die Arbeit mit ‘Triadentrias’ dürfte eine der wichtigsten Innovationen des neuen triadischen Denkens sein. Es beschränkt sich also keineswegs auf drei erklärende Faktoren (Ursachen), aber es muß Hierarchien zwischen den Faktoren festlegen und sie jeweils zu Triaden ordnen.*

Die mehrfache Anwendung des Prinzips der triadischen Modellbildung auf die Faktoren der Basistriade ließe sich theoretisch beliebig fortsetzen, indem jeder Faktor der Triadentrias wiederum als emergentes Produkt einer Triade aufgefaßt wird. Allerdings scheint es augenblicklich sinnvoll, das Prinzip i.d.R. zweimal und jedenfalls nicht mehr als dreimal anzuwenden und die dreifache Anwendung auf wenige Fälle, z.B. auf disziplinenkonstituierende Modelle zu beschränken.

Sollen noch komplexere Phänomene erfaßt werden, so muß man mit mehreren Triaden bzw. Triadentrias arbeiten, die (zunächst) unabhängig nebeneinander stehen. Es gibt eben kein Primat hierarchischer Ordnung oder beständiger Wechselwirkung im triadischen Denken. Gleichberechtigt können auch Denk- und Wahrnehmungsweisen nebeneinander verfolgt werden, ohne sie zueinander – sukzessiv, kausal oder wie immer – in Beziehung zu setzen.

#### *Grenzen des triadischen Denkens*

Es ist klar, daß sich nicht alle Phänomene in das triadische Schema pressen lassen werden. Aber genauso klar müßte sein, daß auch das dyadische Schema unzulänglich ist. Es kommt darauf an zu erforschen, bei welchen Phänomenen welches Komplexitätsniveau angemessen ist. Um dies aber überhaupt auch nur ansatzweise ausloten zu können, ist ein Abgehen von dem Denken in einfachen Oppositionen unerlässlich. Ein triadisches Denken würde schon viele neue Impulse bringen.

Ob man sich für das binäre oder für höherdimensionales Denken entscheidet, ist letztlich nicht nur wissenschaftlich zu begründen. Es geht um die Frage, welches Denken wir für erforderlich halten, um die Aufgaben unserer Gegenwart und Zukunft zu lösen. ‘Gut : Böse’, ‘für uns : gegen uns’, ‘richtig : falsch’ – letztlich alle fundamentalistischen Weltanschauungen – brauchen binäre Schematisierungen. Findet man diese wenig hilfreich, so wird man Denkmodelle – im Alltag wie in der Wissenschaft – unterstützen, die nicht polarisieren.

---

<sup>56</sup> Vgl. Ebd., Bd. 2, § 230 ff.

Es geht dem triadischen Denken nicht um eine Wiederholung des absolutistischen Geltungsanspruchs, den das neuzeitliche monokausale Denken erhoben hat. Vielmehr gilt die Maxime: *‘Verwende triadische Erklärungsmuster dann, wenn die vorhandenen (monokausalen) Modelle nicht ausreichen und andererseits die polyvalenten Erklärungen zu ungenau sind!’*

Der Reichtum des menschlichen Denkens besteht darin, daß viele artverschiedene Formen mit ihrem Zusammenklang ein symphonisches Werk erzeugen. Ziel der Darstellung und Propagierung des triadischen Denkens kann nicht sein, die Formen des logischen, interaktionistischen oder systemischen Denkens zu ersetzen. Es geht nicht um Verdrängen des einen oder anderen Denkstils. Vor dem Hintergrund ökologischer Erkenntnisse, daß gerade das Zusammenwirken artverschiedener Elemente den Netzwerken Stabilität und Anpassungsfähigkeit an wandelnde Umwelten verschafft, wird ein gleichberechtigtes Nebeneinander der verschiedenen Denkformen angestrebt.

## 6. Das neue triadische Denken als triadischer Prozeß

### *Eine konstitutive Basistriade*

Es ist üblich und auch in vielen Kontexten sinnvoll, die menschliche Informationsverarbeitung als linearen Prozeß zu beschreiben: Wahrnehmen, Speichern und Verarbeiten (Denken) und Handeln, letzteres angeleitet durch die gewonnenen Informationen. Weniger üblich, aber nicht minder zutreffend, ist die Beschreibung der menschlichen Informationsverarbeitung als zirkulärem Prozeß. Jedes Handeln, auch das eigene Sprechen wird beobachtet und mit Intentionen verglichen, die menschliche Informationsverarbeitung ist ein sich immer wieder schließender Rückkopplungskreislauf.

Noch weniger üblich war es lange Zeit den parallelen Charakter der menschlichen und kulturellen Informationsverarbeitung zu sehen: Der Mensch ist ein massiv parallel verarbeitendes System.<sup>57</sup>

*Wenn wir das triadische Denken als Prozeß der Informationsverarbeitung betrachten, erscheint es als das Ergebnis des Zusammenwirkens von linearen, parallelen und rückgekoppelten Prozessen. Alle drei Sichtweisen haben ihre Berechtigung und nur zusammengenommen können sie einigermaßen das beschreiben, was man ‘menschliche Informationsverarbeitung’ nennt. Dies soll genauer ausgeführt werden.*

### Der zirkuläre Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung

Wendet man das triadische Prozeßmodell auf die psychische oder soziale Informationsverarbeitung an, wird klar, daß Wahrnehmung, Verarbeitung und Darstellung von Informationen nur Phasen in einem zirkulären Prozeß sind, die für sich allein nicht zureichend beschrieben werden können. Oder anders ausgedrückt: Wenn wir diesen Kreislauf nur als eine Addition von Wahrnehmung, Gedächtnisleistung, kognitiven Verarbeitungsprozessen, Handlungen usf. verstehen wollen, dann brauchen wir keine kulturelle Informatik. Wir sollten weiterhin psychologische und soziale Erkenntnis-, Gedächtnis-, Handlungs- und andere Theorien entwickeln und in den betreffenden Disziplinen und auf deren Grundlagen forschen. Die Ergebnisse kann sich der Leser bei Bedarf zusammenstellen. Oder diese Aufgabe wird schon von Herausgebern übernommen, die Sammelbände über interdisziplinäre Projekte als Addition traditioneller einzelwissenschaftlicher Disziplinen edieren.

Erst wenn unser Interesse darauf abzielt, das eigentümliche Zusammenspiel der verschiedenen Prozesse zu erkunden, aus dem menschliche und kulturelle Informationsverarbeitung emergiert, kommen wir um eine neue kybernetische Informatik und Medienwissenschaft nicht mehr herum. Dieser Ansatz hat weitreichende Konsequenzen für alle Disziplinen, die sich mit der menschlichen Informationsverarbeitung beschäftigen. Keine Wahrnehmung ist also ohne die Selbstveränderung des Informationssystems zu haben. Die immer noch übliche grundsätzliche Trennung von Rezeptionsforschung und der Erforschung der Darstellungsweisen läßt sich nicht mehr rechtfertigen. Bei Mensch und Tieren, Industrienationen usf. hängen diese Prozesse nicht nur linear miteinander zusammen, sondern die permanenten Steuerungs- und Regelungsleistungen geben der Informationsverarbeitung einen grundsätzlich zirkulären Charakter. Sie führen z. B. dazu, daß Verarbeitungsleistungen auf die sensorischen Aktivitäten zurückwirken. Deshalb macht es aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht keinen Sinn, sich mit dem Gedächtnis ohne mit dem Gespräch, sich mit dem Sehen ohne mit den Umwelten und den historisch bzw. biographisch relevanten Speichermedien zu befassen.

---

<sup>57</sup> Vgl. M. Giesecke: Von den Mythen der Buchkultur, Ffm. 2002.

Das kybernetische Denken, welches dazu auffordert, die Phänomene als Rückkopplungskreisläufe zu verstehen, bildet jedoch nur einen Pfeiler des triadischen Konzepts. Hinzu tritt das Axiom der massiven Parallelverarbeitung:

### Der parallele Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung

Es gibt keine menschliche Tätigkeit, die nur durch einen Sinn kontrolliert wird. Wer schreibt, nutzt viele haptische und taktile Sinne und die Augen, und wenn es sich um phonetische Schriften handelt, dann spielt auch das Hören – und sei es nur als Mitlautieren – eine Rolle. Der Mensch ist ein multisensorielles Wesen – immer wirken die Sinne zusammen: aber eben in unterschiedlicher Weise. Folgt man dieser Einsicht als Wissenschaftler in unserer Kultur, hat man ein Problem: Es gibt keine multisensorielle Erkenntnis- oder Handlungstheorie. Man muß zwischen dem Gebot, die drei Prozeßtypen der Informationsverarbeitung (linear, zirkulär, parallel) und den Kreislauf der menschlichen Informationsverarbeitung (Wahrnehmen, Denken/Fühlen, Darstellen/Handeln) zu berücksichtigen und jenen gleichartige Verarbeitungsprozesse, keineswegs nur immer drei, nebeneinander herlaufen zu lassen, unterscheiden.

Die Menschen sind aber nicht nur multisensoriell, sondern auch *multiprozessoral*. Wir besitzen verschiedene psychische Instanzen (Prozessoren), die die einmal wahrgenommenen Informationen zugleich (parallel) oder auch nacheinander (sequentiell) verarbeiten können. Alle menschliche Informationsverarbeitung ist sowohl analytisch als auch synthetisch, sowohl aktiv als auch passiv. Jeder Eindruck, jede Erfahrung drückt sich, wie verstellt auch immer, aus.<sup>58</sup> Liefert ein Sinn zu wenig oder unklare Informationen, so treten andere Sinne als Korrektiv auf.<sup>59</sup> Wenn der Anblick nicht ausreicht, kann man die Dinge in die Hand nehmen, um sie zu 'begreifen'. Ähnliche Substitutions- und Ergänzungsverhältnisse gelten für die inneren Verarbeitungszentren und die Darstellung: Was nicht verstanden ist, kann gefühlsmäßig entschieden werden; gelingt eine Darstellung nicht in der Rede, kann zur Zeichnung Zuflucht genommen werden etc. Eindruck und Ausdruck des Menschen sind das Ergebnis des Zusammenwirkens der verschiedenen Arten von Sensoren, Prozessoren, Medien und Effektoren.<sup>60</sup>

Da der Mensch keine triviale Maschine ist sondern über zahlreiche Prozessoren verfügt, die Informationen zugleich verarbeiten können, ist es notwendig, sich immer wieder klar zu machen, daß die verschiedenen Stufen der Modellbildung, die Datenerhebung und empirienahe Erkundung von Phänomenen im menschlichen Denken parallel ablaufen. Wenn nicht gerade Routineaufgaben zu erledigen sind, sondern neue Wege im Denken beschritten werden, macht es wenig Sinn, dieses Nebeneinander zu verhindern, indem man den einen oder anderen Prozeß vollständig und dauerhaft unterdrückt.

Andererseits zeigt die Erfahrung, daß unser Bewußtsein hochselektiv vorgeht und dazu tendiert, beständig einzelne Prozesse zu prämiieren und andere quasi 'nebenher' laufen zu lassen. Die zum Gegenstand der Aufmerksamkeit gemachten 'Leitprozesse' können mehr oder weniger gut gewählt sein. Es gehört zu den Grundmaximen des neuen triadischen Denkens, solche Prämierungen zunächst hinauszuzögern. (Vgl. S. 44) Eine Vielzahl der Vorzüge des triadischen gegenüber dem binären Denken wurzelt gerade in dieser Akzeptanz von Parallelprozessen und der Weigerung, die Aufmerksamkeit langfristig auf einen einzigen Prozeß zu konzentrieren. Es wird davon ausgegangen, daß die Fähigkeit zur Oszillation zwischen den Prozessen im Millisekundenbereich zu den Wesensmerkmalen unseres Denkens gehört. Es ist für manche Aufgaben sinnvoll, diese Oszillation zu unterdrücken, bei aller wirklichen Wissensschöpfung spielt der Wechsel zwischen den Prozessen eine entscheidende Rolle. Dies will das triadische Denken ins Bewußtsein heben.

---

<sup>58</sup> Diese Grundüberzeugung war für Sigmund Freud die Bedingung der Möglichkeit der therapeutischen Arbeit mit dem Unbewußten. Seine Gegner, so schreibt er 1913 in seiner Schrift 'Totem und Tabu', hätten recht, „wenn wir zugestehen könnten, daß es seelische Regungen gibt, welche so spurlos unterdrückt werden können, daß sie keine Resterscheinungen zurücklassen. Allein solche gibt es nicht. Die stärkste Unterdrückung muß Raum lassen für entstellte Ersatzregungen und aus ihnen folgende Reaktionen.“ (Zit. n. der Studienausgabe der GW, Frankfurt/M. 31982, S. 441.)

<sup>59</sup> „Jeder unserer Sinne übt diejenige Tätigkeit aus, zu der ihn die Natur bestimmt hat. Sie helfen sich gegenseitig, um unserer Seele, durch die Hände der Erfahrung, all diejenigen Fähigkeiten zu übermitteln, die unser Wesen ausmachen.“ Voltaire: *Eléments de la Philosophie de Newton*. 2ème partie. In: *Œuvres Complètes*. Band 23. Paris 1818, S. 93.

<sup>60</sup> Das nun wiederum bedeutet, daß der Mensch im Prinzip selbst schon ein Kommunikationssystem ist, eben weil er über mehrere interne Prozessoren verfügt, die miteinander interagieren können und doch selbständig sind.

## Der linear-sequentielle Charakter der menschlichen Informationsverarbeitung

Die menschliche und kulturelle Informationsverarbeitung kann auch als linearer Prozeß verstanden und in Phasen unterteilt werden. Dies liegt unter anderem daran, daß informationsverarbeitende Systeme selbst zu diesen Akten einer Vereinfachung (Selbstsimplifikation) greifen. Sowohl die modernen Industrienationen als auch das menschliche Bewußtsein tendieren dazu, die kreisförmigen Prozesse zu linearisieren.<sup>61</sup> Sobald wir den Informationszyklus sprachlich beschreiben wollen, kommen wir beispielsweise nicht umhin, zuerst die eine und dann die andere Phase zu benennen. Jede Technisierung verlangt Linearisierungen. Und wir schaffen damit eine Hierarchie.

Es gehört zu der kulturellen Eigentümlichkeit der Industrie und Buchkultur, daß sie nur den linearen Verarbeitungsprozeß und korrespondierend auch nur lineare Kommunikationskonzepte prämiert hat. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Maximen schulischen Lernens: Eins nach dem anderen. Jedes zu seiner Zeit usf. sind Gebote, die 'Man kann nicht zugleich Schularbeiten machen und Musik hören!' 'Erst die Arbeit und dann das Vergnügen!' usf.. Daß diese Norm nicht selbstverständlich ist und nicht unbedingt dem menschlichen Naturell entspricht, sieht man schon daran, daß in der Sozialisation vielfältige Anstrengungen unternommen werden müssen, um sie einzuüben. Erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Entweder Schularbeiten machen oder Katze streicheln, Musik hören, mit Freunden telefonieren usf. Zur Begründung wird das Wesen des Menschen herangezogen: Die besten Ergebnisse erreicht er beim Lernen und Arbeiten, wenn er sich auf jeweils eine Aufgabe konzentriert.

Diese Überzeugung kann, obwohl sie seit Jahrhunderten in der Erziehung immer wieder geäußert wird, nicht ganz wahr sein. Ursache der Ermahnung ist ja immer, daß jemand beobachtet hat, daß vieles gleichzeitig abläuft. Die Norm wird formuliert, weil auch anderes möglich ist. Sie stabilisiert eine bestimmte Auswahl und will andere ebenfalls Mögliche ausschließen. Der Mensch ist multisensuell, er kann viele Informationen parallel verarbeiten und gleichzeitig vieles tun. Er ist auch multieffektiv. Die Frage lautet also, wieso hält es eine Kultur für besser, diese Gleichzeitigkeit zu unterdrücken und die Aufmerksamkeit auf jeweils nur einen Faktor zu lenken? Oder anders: Welche Überzeugung steht hinter der Überzeugung das ein geordnetes Nacheinander menschlicher Aktivitäten besser ist als ein gleichfalls systematisierbares Nebeneinander? Für wen ist die Durchsetzung dieses Prinzips besser, für alle Menschen, für eine bestimmte Kultur, für alle Kulturen, für welche Aufgaben, Professionen... Wer oder was legitimiert die Spitzenstellung dieses Selektionskriteriums 'Eines zur Zeit!', also von linearer Sequenzierung vor paralleler Koordination?

Der Prämierung von Linearität im Wahrnehmen, Denken und Handeln entspricht ein bestimmtes Konzept von 'Aufmerksamkeit', das semantisch vielleicht am klarsten mit dem lateinischen Ausdruck *Konzentration* zum Ausdruck gebracht werden kann. Die Wahrnehmung – oder eine andere Form der Informationsverarbeitung – soll sich ein Zentrum suchen und dieses umrunden. Aufmerksam ist jener Mensch, der seine Wahrnehmung zentriert, fokussiert. Dieses Modell wird in der perspektivischen Wahrnehmungs- und Darstellungstheorie seit der Renaissance untermauert: Das menschliche Auge sieht linear, sendet gerade Sehstrahlen aus, die auf jeweils einen Punkt in der Umwelt auftreffen. Es konzentriert sich zu jedem beliebigen Zeitpunkt auf jeweils nur einen Punkt. Und ebenso soll sich der aufmerksame Mensch bei allen Formen der Informationsverarbeitung verhalten.

Die Aufforderung 'sei aufmerksam!' meint denn auch in der Regel: 'Fokussiere Deine Wahrnehmung bzw. Dein Denken oder Handeln auf genau eine Sache!' Aber dieses Konzept von 'Aufmerksamkeit' ist nicht das einzige und wird wohl auch nicht in allen Kulturen in der Weise prämiert, wie in den neuzeitlichen Industrienationen. Und selbst in den Industrienationen gibt es Alternativmodelle. Auf einem solchen alternativen Ansatz beruht bspw. das Prinzip der freien Assoziation, das Freud für das Verhalten des Patienten in der Psychoanalyse formuliert hat. Seine sogenannte Grundregel lautet: Bemerken Sie möglichst viel von dem, was Ihnen in den Sinn kommt, und formulieren Sie es möglichst unzensiert! Das Ergebnis sind dann Assoziationsketten, denen die lineare Logik geordneter Texte weitgehend fehlt. Ähnlich wird auch der Therapeut zu 'frei schwebender Aufmerksamkeit' angehalten. Es geht gerade darum, die Wahrnehmung und das Denken nicht konzentrisch zu strukturieren – jedenfalls nicht in allen

---

<sup>61</sup> Vgl. Gregory Bateson: „Zweckgerichtetes Bewußtsein zieht aus dem gesamten Geist Sequenzen, die nicht die Schleifen-Struktur haben, welche für die ganze systemische Struktur charakteristisch ist.“ (Ökologie des Geistes. Frankfurt/M. 1983, S. 559, vgl. a. S. 572) Positiv ausgedrückt: Die höheren menschlichen Bewußtseinsleistungen beruhen auf der Zurückdrängung zirkulärer, parallel nebeneinander herlaufender Prozesse. Neurophysiologisch gesprochen: Aus der Vielzahl der Vernetzungswege und -richtungen werden sehr wenige, für die meisten Funktionen nur ein Weg und eine Flußrichtung ausgewählt und stabilisiert. Diese Ausschaltung von Möglichkeiten wird als 'Lernen' bezeichnet – freilich nicht als 'Deuterolernen' im Sinne Batesons.

Phasen. Dabei gingen zu viele Informationen verloren. Fokussierte Aufmerksamkeit führt, eben weil sie hoch selektiv ist, zu informationsärmeren Ergebnissen als eine diffuse Sensibilität. So bemerkt, verarbeitet und bemerkt der konzentriert aufmerksame Mensch häufig weniger als der Sensible.

Diese Überlegungen sollten nicht als Plädoyer für frei schwebende Aufmerksamkeit und gegen konzentrierte Aufmerksamkeit mißverstanden werden. Beide Formen haben ihre Leistungen. Aber die Argumentation richtet sich schon gegen die Identifizierung von 'Aufmerksamkeit' mit dem Modell der punktförmigen Abtastung der Umwelt. Es gibt auch aufmerksames dezentriertes Wahrnehmen.

Eine dritte Form der Aufmerksamkeit richtet sich weder auf einen, noch auf mehrere Punkte in der Umwelt, sondern auf den Wahrnehmenden und den Wahrnehmungsprozeß selbst. Auch diese selbstzentrierte – meist selbstreferentiell oder selbstreflexiv genannte – Wahrnehmung wurde lange Zeit durch die Industriekulturen nicht gerade gefördert.

Es liegt nahe, die Prämierung des linearen, konzentrierten Aufmerksamkeitstyps mit den Anforderungen von Technisierung und Verwissenschaftlichung in der Neuzeit in Zusammenhang zu bringen. Diese Anforderungen können durchaus die Bevorzugung von linearen und monosensuellen Wahrnehmungsformen logischen Denken und sequentiellen Handeln legitimieren. Nicht legitim ist es allerdings, die Verluste, die diese Prämierung mit sich bringt, zu verschweigen oder überhaupt Menschenbilder und Theorien zu entwickeln, die nur diese Form der Aufmerksamkeit zulassen.

Die menschliche Gattung hat sich in der Evolution überhaupt nur deshalb durchsetzen können, weil sie sich mit vielen Dingen zugleich – und keineswegs nur nacheinander – beschäftigen kann. Der Jäger in der Savanne, der sich ganz darauf konzentriert, eine Antilope zu erspähen, wird verhungern – wenn ihm denn dazu die Zeit überhaupt noch bleibt. Er muß alle Sinne einsetzen, riechen ob sich ein Raubtier in der Nähe befindet, am Boden spüren, ob er sich Wasserstellen nähert, viele, sehr viele Töne hören, auf der Haut den Wechsel des Windes bemerken, um sich gegen den Wind anzupirschen usf. Aus diesen mit allen Sinnen und ziemlich unzensiert wahrgenommenen Informationen wird er einerseits auf jagdbares Wild und andererseits auf alles das schließen, was ihm gefährlich werden könnte. Und selbst wenn er dann seine Aufmerksamkeit auf die gerade aufgespürte Antilope richtet, wird der einsetzende konzentrierte Wahrnehmungsprozeß noch immer von einer multisensuellen und diffusen Aufmerksamkeit flankiert bleiben. Eben deshalb stolpert er nicht über Steine, tritt nicht auf Skorpione usf. Es ist unwahrscheinlich, daß der alte Jäger einem jungen lehrt, sich auf eine Sache zu konzentrieren, entweder zu jagen oder zu gehen, sich auf einen Sinn zu verlassen, das Prinzip 'eins nach dem anderen' oben an zustellen. Im Einklang mit den menschlichen Möglichkeiten wird seine Kultur Parallelverarbeitung für etwas Selbstverständliches halten, daß keiner besonderen Legitimation bedarf. Der Begründung bedarf im Gegensatz zu unseren Kulturen die Einschränkung der Aufmerksamkeit und die Durchsetzung linear sequentiellen Handelns. Dies geschieht durch Tabus und Riten.

Es geht, um die Argumentation zusammenzufassen, darum, die Vielfalt der Wahrnehmungs- und Verarbeitungsformen von Informationen zu entdecken und deren aktuell übliche Bewertungshierarchie zu hinterfragen. Konzentrierte lineare Informationsgewinnung und -verarbeitung hat ihre Verdienste, aber ihr kann nicht ohne Schaden für den einzelnen Menschen und seine Kulturen in allen Situationen die Spitzenstellung eingeräumt werden. Insoweit zielt das Plädoyer hier auf eine andere Balance zwischen konzentrierter, dezentrierter und selbstzentrierter Informationsverarbeitung. Es geht um eine neue Kalibrierung, die nur zu erreichen ist, wenn die etablierten Sollwerte hinterfragt werden.

Die drei Prinzipien lassen sich zu dem triadischen Konzept von Informationsverarbeitung als emergentem Produkt von linearen, parallelen und zirkulären Prozessen zusammenfassen. Das heißt auch, daß diese drei Prozesse simultan ablaufen; sie stehen in Wechselwirkung miteinander.

### Das triadische Informationsprozeßmodell und seine symbolische Darstellung

Triadische Prozeßmodelle machen nur dort einen Sinn, wo man sich mit einem komplexen dynamischen Phänomen konfrontiert sieht, das man nur verstehen kann, wenn man es in Teilprozesse oder Phasen 'zerlegt'. Weitere Voraussetzungen für die Anwendung dieses triadischen Prozeßmodells sind, daß die Teilprozesse gleichzeitig ablaufen und miteinander in Wechselwirkung stehen. Zwischen den Typen gibt es zirkuläre Abhängigkeiten. Es sind keine voneinander unabhängigen Variablen.

Wir haben es letztlich mit vier Prozeßtypen, die auf zwei Ebenen ablaufen, zu tun: drei Prozesse liegen auf einer gemeinsamen logischen Ebene; der vierte, resultierende, gehört zu einem anderen (logischen) Typ. Betrachten wir Informationsverarbeitungsprozesse in diesem Sinne als den emergenten bzw. als den zu erklärenden Prozeß, so können wir mit dem in der Abb. 14 dargestellten Modell arbeiten.

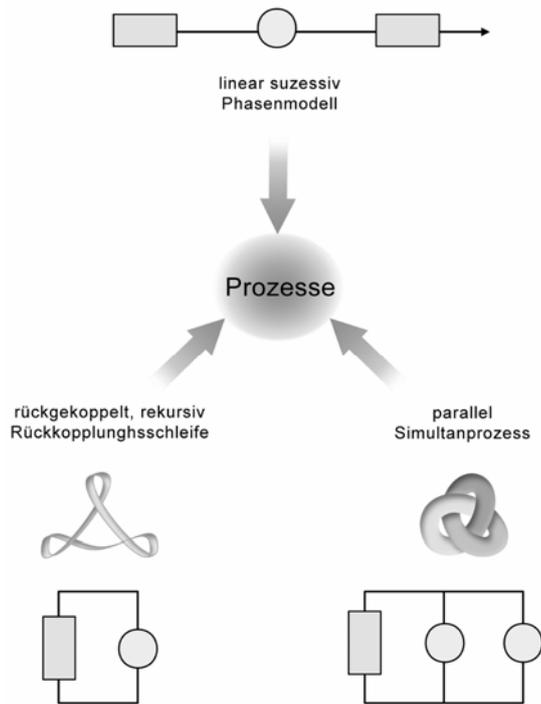


Abb. 14: Die Informationsverarbeitung als triadischer Prozeß und ihre Symbole

In Abb. 14 ist das triadische Prozeßmodell mit den Symbolen dargestellt, die für die Prozeßtypen in dieser Arbeit und im Web verwendet werden. Es gilt nicht nur für Prozesse der Informationsverarbeitung, sondern läßt sich ebenso auf andere soziale und andere dynamische Phänomene anwenden.

Die informationstheoretische Interpretation ist durch die Flußdiagramme angedeutet, wobei die Kreise für die Prozessoren, z. B. Wahrnehmungsorgane, und die Quadrate für die Medien/Speicher stehen. Innovativ und erklärungsbedürftig sind die Knoten- und Schlaufensymbole.

#### *Die Visualisierung der Wechselwirkung zwischen mehrphasigen Simultanprozessen*

Das Knotensymbol erlaubt es, komplexe Prozesse als das emergente Produkt von drei parallel ablaufenden Teilprozessen zu verstehen. Die drei Teilprozesse werden durch Schlaufen, der emergierende Prozeß (das zu beschreibende Phänomen) durch die Verknüpfung dieser Schlaufen zu einem Knoten dargestellt. Der Knoten eignet sich zur Visualisierung von zirkulären Prozessen mit begrenzten Ressourcen, weil die Länge des Bandes gleich bleibt. Die Vergrößerung einer Dimension/Schleife kann nur auf Kosten anderer Dimensionen erreicht werden. Der Knoten eignet sich auch zur Visualisierung der verschiedenen Formen von Wechselwirkung zwischen den Teilprozessen, weil jede Größenveränderung der einen Schleife eine Veränderung der Dimensionen der anderen Schlaufen nach sich zieht. Die unterschiedliche Bedeutung der drei Teilprozesse für den resultierenden Prozeß, z. B. für die Geschichte einer Kultur, kann durch unterschiedliche Größen der Schlaufen symbolisiert werden. Wenn ein System über die Fähigkeit verfügt, die Bedeutung von simultan ablaufenden Teilprozessen für den emergenten Prozeß zu beeinflussen, kann es entweder zu längerfristigen *Hierarchisierungen* oder zu *oszillierenden* Prozessen kommen. Im ersten Fall wird der Anteil der Teilprozesse am Gesamtprozeß in irgendeiner asymmetrischen Form festgelegt. Dieser Vorgang wird als 'Prämierung' bezeichnet und durch die Größe der Schlaufen abgebildet. Oszillierende Prozesse liegen vor, wenn solche Prämierungen in raschem Wechsel erfolgen. Auf längere Sicht gesehen kann dieser Wechsel (Programmwechsel) dazu führen, daß die Teilprozesse einen gleichen symmetrischen Anteil am emergenten Prozeß haben, obwohl in jedem beliebigen konkreten Zeitpunkt asymmetrische Verhältnisse zwischen den Teilprozessen herrschen.

In allen Fällen macht es keinen Sinn, nur eine Phase/eine Schleife zu untersuchen, ohne die anderen immer zugleich mitzudenken. Und es ist notwendig, das Zusammenwirken der Teilprozesse über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Sollte es zur völligen Ausschaltung eines Teilprozesses kommen, hat sich auch der Gesamtprozeß so stark geändert, daß er mit einem anderen Modell zu erklären ist.

Oszillierende Prozesse lassen sich nicht mehr in einfachen Graphiken mit Bleistift und Papier

darstellen. Hier bieten sich Animationen an, die ausgehend von dem Knotenmodell, Schwerpunktverlagerungen durch eine dynamische Veränderung der Größenverhältnisse visualisieren.

#### *Die Visualisierung der Kombination linearer und rückgekoppelter Prozesse*

Mehrphasige sequentielle Prozesse werden normalerweise als linearer Ablauf verstanden und in Form von Geraden dargestellt, die in der einen oder andern Form unterteilt sind. Hat man es mit komplexen Rückkopplungsprozessen zu tun, die aus mehreren Phasen bestehen, so bietet sich eine Darstellung als mehrschlaufiges Endlosband an. Es ist der Versuch der Visualisierung des Zusammenwirkens von zirkulären und linearen Prozessen. Im Gegensatz dazu werden bei den Knotenmodellen parallele und lineare Prozesse miteinander verknüpft. Die Einheit des Gesamtprozesses wird in beiden Fällen durch die kreisförmige Schließung erreicht.

Je nachdem, wieviele Phasen eines solchen Prozesses man annimmt, entstehen Endlosbänder mit unterschiedlichen vielen Schlaufen, z. B.:



zweiphasig



dreiphasig



vierphasig

Die sequentielle Anordnung der Phasen ist in diesem Modell unveränderlich. (Gleiches Nacheinander der Phasen) Allerdings kann der Einstieg im konkreten empirischen Fall beim Denken in unterschiedlichen Schlaufen/Phasen erfolgen. Es wird angenommen, daß diese Prozesse nur vollständig sind, wenn man die durch die Schlaufen bezeichneten Phasen insgesamt durchlaufen hat. Danach startet der Zyklus der Informationsverarbeitung von vorne. Selbstverständlich ist es auch möglich, einzelne Phasen zu wiederholen oder/und zurückzuspringen, um den Informationsverarbeitungsprozeß zu verbessern. Deshalb wird keine lineare Darstellung, sondern eben ein endloses Band gewählt.

#### Carl Rogers klientenzentriertes Zuhören als Beispiel für triadische Prozesse

Carl Rogers hat in seinem Konzept des 'Klientenzentrierten Verstehens', was im Kern auf eine Regeln guten Zuhörens in Gesprächen hinausläuft, förderliche Perspektiven des Beraters formuliert.<sup>62</sup> Diese von C. Rogers vorgeschlagenen Grundhaltungen erfüllen alle Bedingungen des triadischen Denkens und lassen sich zu einem exzellenten Beispiel eines triadischen Prozeßmodells ausbauen. Er unterscheidet drei sogenannten Grundhaltungen: Echtheit, positive Wertschätzung und einführendes Verstehen. *Echtheit* „ist die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten. ... Eine Therapie ist mit größter Wahrscheinlichkeit dann erfolgreich, wenn der Therapeut in der Beziehung zu seinem Klienten er selbst ist, ohne sich hinter einer Fassade oder Maske zu verbergen.“<sup>63</sup> Der Berater stellt sich auf den Standpunkt des eigenen Ich, nimmt sich selbst wahr und teilt seine Wahrnehmung kontinuierlich mit.

Die Beratung klappt nach Ansicht von Rogers und seinen Anhängern weiterhin nur dann, wenn der Berater die Persönlichkeit des Klienten und die biographische Einbettung seines Problems akzeptieren kann. Kontakt zu der Person des Ratsuchenden kommt bei ihm vor dem sachlichen Problem. Diese nicht an sachliche Bedingungen gebundene Respektierung nennt Rogers: *Positive Wertschätzung*. Die Aktivitäten des Beraters bestehen im wesentlichen aus einer Verbalisierung seines *einführenden Verstehens*. Er versucht, das emotionale Erleben des Klienten (nicht objektive äußere Tatsachen), so wie es sich im Hier und Jetzt der Beratung am deutlichsten zeigt, nachzuvollziehen.

Es ist klar, daß klientenzentriertes Zuhören im Sinne von C. Rogers vom Zuhörer die Fähigkeit verlangt, nicht nur eine, sondern alle drei Kompetenzen einzusetzen. Ihr innerer Zusammenhang macht es in der Praxis kaum möglich, sie zu trennen. Sie stehen untereinander in einem Rückkopplungsverhältnis: Mangelnde Echtheit beim Zuhörer mindert dessen Chance, vom Sprecher als 'wertschätzend' erlebt zu

<sup>62</sup> Vgl. weiter unten die Erläuterung von Standpunkten und Perspektiven im triadischen Erkenntnisprozeß.

<sup>63</sup> In: Rogers, Carl: *Therapeut und Klient*. München 1977, S. 26.

werden. 'Einführendes Verstehen' wird auch als 'Positive Wertschätzung' empfunden usf. Wir können das Verstehen deshalb als einen sequentiellen Prozeß mit drei Phasen, die zu einem endlosen Band verknüpft sind, modellieren (vgl. Abb. 15). Es ist gleich, bei welcher Schleife wir einsteigen, aber am Ende müssen alle drei Phasen durchlaufen sein.



Abb. 15: Das Zuhören als rückgekoppelter Prozeß

C. Rogers Konzept läßt sich aber auch als triadischer Simultanprozess verstehen, den wir mit einem dreischlaufigen Knoten darstellen: In jedem Augenblick emergiert die gewünschte Form des Zuhörens nur durch das Zusammenspiel der drei Grundhaltungen. (Vgl. Abb. 16) In jedem konkreten Fall werden wir die Anteile der drei Faktoren unterschiedlich gewichten, mal mehr Einfühlung aufbringen, mal mehr Wertschätzung zeigen können und mal das echte Feedback in den Vordergrund stellen. Nur aus didaktischen Gründen und mit dem Wissen im Hinterkopf, daß es hier um die zeitweise Fokussierung *eines* Faktors geht, ist das getrennte Üben kurzfristig sinnvoll. In der Diskussion muß der triadische Charakter des Zuhörens wieder in den Vordergrund gerückt werden. Das Balancieren zwischen den drei Haltungen muß geübt werden. Dabei zeigt sich unsere Individualität gerade in der Weise, in der wir unsere Gewichtungen zwischen den Grundhaltungen vornehmen. Weniger Ausgewogenheit in Bezug auf eine konkrete Äußerung als vielmehr flexibles Gleichgewicht im längeren Prozeß des Zuhörens wird angestrebt. Schematisches 'Abarbeiten' der drei Haltungen nacheinander ist bestenfalls im ersten Stadium des Erlernens der Technik sinnvoll.



Abb. 16: Das Zuhören als Parallelprozeß

## 7. Die Konstruktion von Triadentrias: Triadische Wissenschaftstheorie und Methodologie

Ohne triadische Modelle von Phänomenen (Systeme, Prozesse ...) ist auch *das neue triadische Denken in den Wissenschaften* nicht möglich. Typisch für das triadische Denken in den Wissenschaften ist die mehrfache Anwendung des Prinzips der triadischen Modellbildung. Es entstehen Triadentrias mit komplexen Strukturen, die genauer beschrieben werden müssen. Dies geschieht in diesem Abschnitt, indem zunächst die Elemente und Ebenen des triadischen Denkens und deren Beziehungen untereinander vorgestellt werden. Danach werden die einzelnen Schritte geschildert, die bei Bildung und Anwendung der Triadentrias zu durchlaufen sind, wobei wir uns auf i.w. S. sozialwissenschaftliche Forschungsrichtungen beschränken. Wir behandeln hier also die triadische Epistemologie und Methodologie. Dabei wird wieder Wert auf die Einführung der Symbole gelegt, die in den Graphiken (und im Web) verwendet werden.

### Ebenen und Symbole des neuen triadischen Denkens

Das triadische Denken ordnet die Phänomene auf mindestens zwei, in seiner vollständigen Form auf drei Ebenen.

Auf der untersten *Ebene 0* haben wir es mit dem Ausgangsmaterial des Denkens zu tun, entweder ungeordnete Daten oder selbstverständliches Alltags- und Fachwissen, welches noch einmal einer Reflexion unterzogen werden soll.<sup>64</sup> Vom alltäglichen Standpunkt erscheinen die Phänomene als selbstverständlich und brauchen keine Erklärung. Zum triadischen Denken und überhaupt zu irgendwelchen Auslegungsprozessen kommt es erst, wenn diese Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt werden. Dies kann durch eine Irritation im Alltag ungeplant passieren, es kann durch Dritte induziert werden oder es kann das Ergebnis einer geplanten Forschungsfrage eines Wissenschaftlers sein. Aus dieser letzteren Perspektive erscheinen die Phänomene als Datenmaterial.

Jeder, der sich mit solchen irritierenden Wahrnehmungen befaßt, bringt andererseits schon Deutungsmuster mit, mit denen er ihre Komplexität 'irgendwie' reduziert. Sobald ein Betrachter Kontakt mit dem Phänomen aufnimmt, beginnt – bewußt oder unbewußt – die Kodierung der Merkmale. Im Rahmen des triadischen Denkens geht es darum, möglichst viel von der Merkmalsvielfalt der Phänomene zu erhalten. Dies gelingt nur, wenn Bewertungen und eingefahrene Ordnungsschemata bei der Wahrnehmung bzw. – im wissenschaftlichen Kontext – bei der Datenerhebung zurückgestellt werden. Um Entscheidungen in der Schwebe zu halten, empfiehlt das triadische Denken Verarbeitungsprozesse nebeneinander – parallel – herlaufen zu lassen. Die Aufmerksamkeit soll für mehrere Prozesse wach gehalten werden.

Im Dialogkonzept wird die in dieser Phase geforderte Einstellung 'suspense' genannt.<sup>65</sup> Als 'Freischwebende Aufmerksamkeit' ist sie in der psychoanalytischen Behandlungslehre bekannt. In der kommunikativen Sozialforschung nennen wir sie *Komplexitätsinduktion*. Sie geht in jeder guten Datenerhebung der *Komplexitätsreduktion* voran – und wiederholt sich oftmals während des weiteren Forschungsprozeß.<sup>66</sup>

Schwer zu sagen, ob bei der Erzeugung der Modelle und beim Kodieren oder in dieser Phase mehr Geschick gefordert ist. Für die meisten Menschen scheint es schwieriger, sich von den gewohnten Deutungsmustern zu befreien und in unbefangener Naivität die Dinge neu zu sehen als sie mit festen Schemata zu kodieren. Jedenfalls muß das Zurückstellen von Bewertungen genau so gelernt werden wie das Kodieren mit vorgegebenen Modellen.

Sobald wir in ein Verstehen der Daten einsteigen, werden die Phänomene zu Objekten des theoretischen Raums. Es beginnt die Modellbildung. Auf der *Ebene 1* ist zu bestimmen, was überhaupt

---

<sup>64</sup> Die Einteilung der Ebenen greift auf wissenssoziologische Unterscheidungen zurück, wie sie vor allem Alfred Schütz und Thomas Luckmann vorgenommen haben. Vgl. die 'Strukturen der Lebenswelt' (Neuwied/Darmstadt 1975). S.a. Peter L. Berger/Thomas Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Ffm. 1970 u.ö.

<sup>65</sup> William N. Isaacs: Dialog. Kollektives Denken und Organisationslernen. In: Gerhard Fatzner (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Köln. 1996, S. 181-208. Ders.: Der Dialog. In: Peter M. Senge/A. Kleiner/B. Smith u. a.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart 1996, S. 412-420.

<sup>66</sup> Auf die Spitze getrieben wird das Prinzip in der sogenannten 'grounded theory', vgl. Anselm L. Strauss: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München 1994, Teil 2.

erklärt werden soll. In dem Maße in dem ein alltägliches Phänomen zum Bestandteil des triadischen Denkens wird, verwandelt es sich von einem Phänomen in ein Element einer Triade, also den 'Gegenstand' oder einen 'Faktor'. Liegen fertige Triaden vor, können geeignete Phänomene umstandslos zu Gegenständen gemacht, d.h. gemäß des triadischen Modells kodiert werden (Triadische Modellanalyse, TDA). Müssen die Modelle erst noch konstruiert werden, kann man nur von den Phänomenen ausgehen. Jeder Gegenstand läßt sich also sowohl als überkomplexes empirisches Phänomen als auch als Element von Modellen denken. (Hier wird schon deutlich, daß es für die Beschreibung des Prozesses des triadischen Denkens erforderlich ist, die jeweiligen Standpunkte zu klären.)

Es ist für das neue triadische Denken kennzeichnend, daß der theoretische Raum mehrere Ebenen besitzt und jeweils immer drei Faktoren als Erklärungsgröße herangezogen werden. Diese Restriktion ist die konstitutive axiomatische Festlegung des triadischen Denkens. Über die auszuwählenden Faktoren gibt es keine Festlegungen. In jedem konkreten Fall hat sich die Auswahl der Faktoren und deren Definition durch ihre Erklärungskraft in der Praxis zu bewähren. Tut sie sich hierbei schwer, sucht man im ersten Schritt einen oder mehrerer anderen Faktoren. Zeigt sich, daß zum Verständnis des Phänomens weniger als drei Faktoren ausreichen und etwa monokausale Erklärungsmuster befriedigen, steigt man aus dem triadischen Konzept aus und wechselt zu anderen Formen des Denkens.

Die *Ebene 2* liefert die Faktorentrias, durch die das emergente Objekt erklärt werden soll. Die Faktoren: Elemente, Teilprozesse, Parameter sind artverschieden, liegen aber auf einer Ebene. 'Artverschieden' meint in diesem Zusammenhang, daß die Faktoren sich nicht aufeinander reduzieren lassen. Sie stehen zueinander nicht im Verhältnis Element : Klasse. Die Gegensätze zwischen den Faktoren einer Ebene sind unaufhebbar, sie lassen sich nicht durch die Beseitigung eines Faktors/einer Dimension lösen. Dies würde das Ende der Triade bedeuten. Andererseits erklären sich die Faktoren wechselseitig. Wie bei den Regeln der zweiwertigen Logik kommt es beim Prinzip des triadischen Denkens nicht auf die Inhalte, die Werte der Faktoren 'a', 'b' und 'c', an. Die Dimensionen können ganz unterschiedlich benannt werden. Je nach den zu erklärenden Phänomenen, den Fragestellungen und/oder den Zielen der Analysen, kommt man zu unterschiedlichen Triaden. Im wissenschaftlichen Kontext handelt es sich bei den ausgewählten Faktoren häufig um wichtige disziplinäre Kategorien, im Berufsalltag werden professionelle Wissensbestände genutzt.

Um das Verhältnis zwischen den theoretischen Ebenen zu verstehen, wird auf das Konzept der 'Logischen Typen' zurückgegriffen, wie es etwa Whitehead und B. Russel formulierten. (Vgl. oben S. XX) Erklären erfolgt im analytischen Paradigma als Subsumption des Besonderen (z. B. von Daten, Aussagen, Exemplaren) unter ein Allgemeines (Modelle, Theorien usw.). Dies setzt die Unterscheidung zwischen (mindestens zwei) logischen Ebenen oder Typen voraus. Das zu erklärende Phänomen liegt auch in den triadischen Modellen auf einer anderen logischen Ebene als die sie erklärenden drei Faktoren. Triadisches Denken ist insofern auch subsumptionstheoretisches Denken. Objekte der ersten Ebenen werden durch jene der zweiten, Objekte der zweiten Ebene durch jene der dritten erklärt. In quasi naturwissenschaftlicher Strenge werden Ableitungen vorgenommen.

*Der Ausdruck 'Triade' wird nur terminologisch verwendet und zwar im hier bezeichneten Sinn eines Modells, welches vier Elemente: das zu erklärende Objekt und die erklärenden drei Faktoren untereinander auf mindestens zwei Ebenen verknüpft. Wir haben es also immer mit vier Größen und zwei Abstraktionsebenen zu tun, eine Festlegung, die in älteren und anderen mit 'Dreiheiten' arbeitenden Modellen selten anzutreffen ist. Der Ausdruck 'Trias' bezeichnet Dreiheiten, insbesondere die drei Faktoren (Faktorentrias), aus deren Zusammenwirken das Objekt erklärt wird. In diesem allgemeinen Sinn von 'Dreiheiten' wird der Ausdruck auch in anderen wissenschaftlichen Kontexten und im Alltag gebraucht.*

Die einfache Triade auf den Ebenen 1 und 2 bezeichnen wir als *Basistriade*. Auf der Ebene 3 liegen im theoretischen Raum die drei *Faktorentrias* mit insgesamt 9 Faktoren (2. Ordnung), die wir zur Erklärung der Faktoren der Basistriade brauchen. Gemeinsam mit diesen Basisfaktoren auf der Ebene 2 bilden sie die Faktorentriaden. Die drei *Faktorentriaden* kann man auch als Faktorentriadentrias bezeichnen.

*Faktorentriaden bestehen aus 3 Faktorentrias, die jeweils einen Faktor der Basistriade erklären.* Die vollständige Triadentrias erstreckt sich über drei Ebenen und besteht aus vier Triaden mit insgesamt 12 Faktoren und dem emergenten Objekt.

### *Cluster*

Die Faktoren der elementaren Triaden und der Triadentrias können durch *Cluster* von Merkmalen näher beschrieben werden. Im Gegensatz zu den Faktoren, die durch das Modell, natürlich auch aufgrund empirischer Erfahrung, festgelegt sind, haben die Merkmale hier den Charakter von Variablen, veränderlichen Größen. Sie enthalten eine offene Anzahl möglicher aber nicht obligatorischer Eigenschaften der Faktoren. Jedes konkrete empirische Exemplar, welches triadisch beschrieben/verstanden wird, zeichnet sich durch eine je spezifische Selektion aus diesen Merkmalen aus. Variable können bei der empirischen Arbeit (TMA) als *Indikatoren* für das Auftreten der konstitutiven Faktoren betrachtet werden.<sup>67</sup>

Gleichzeitig können die grob aggregierten Daten, die bei der einer empirischen Analyse mit dem Ziel der Bildung triadischer Modelle erhoben werden, in Form von Clustern präsentiert werden. Wenn Wissenschaftler die Denkstrukturen von Professionen, Kulturen usf. untersuchen, können sie die Konzepte der Versuchspersonen zur Formulierung dieser Merkmale und Cluster nutzen. Dies erleichtert es, anschlussfähige Modelle zu konstruieren. Insofern bilden die Cluster das Bindeglied zwischen den Phänomen und den Objekten der Modellwelt. Hier schließt sich der Kreislauf des Denkens bzw. der empirischen Analyse.

Die nähere Beschreibung der Faktoren der Triaden erfolgt also entweder durch eine weitere, spezifischere Triade oder durch Cluster.

---

<sup>67</sup> Die Unterscheidung zwischen Faktoren, Variablen und Indikatoren findet sich in zahlreichen systemischen Beschreibungen, allerdings gibt es keinen einheitlichen Sprachgebrauch. Bei F. Vester: Die Kunst vernetzt zu Denken, Ffm. 2003, heißt es: „Der jeweilige Variablenname ist immer nur der Kurzbegriff für eine Systemkomponente. Deshalb gehört zu jeder Variable eine Beschreibung der Indikatoren, mit denen sie näher bestimmt wird... Die Indikatoren eignen sich außerdem dazu, die betreffende Variable in späteren Teilszenarien stellvertretend zu repräsentieren. Anders als die meist qualitative Hauptvariable sind Indikatoren weit eher quantifizierbar. So ist z. B: die ‘Zahl der Mitgliedschaften in alternativen Verkehrsklubs’ ein Indikator für die Hauptvariable ‘Technikkritik’.“ (S. 214)  
Vester unterscheidet hier zu wenig zwischen den obligatorischen, durch das Modell gesetzten und den variablen Systemeigenschaften. Seine Unterscheidung zwischen ‘Systembeschreibung’ und ‘Erfassung der Einflußgrößen’ (S. 192) verwischt eher den Unterschied zwischen der Modellebene und jener der empirischen Analyse. Schließlich geht es bei beiden Beschreibungen um die Erfassung von Einflußgrößen oder eben derjenigen Faktoren, die für die Systembildung bzw. für die Erklärung des Objekt konstitutiv sind. Es gibt insoweit keinen Unterschied zwischen den Systemmerkmalen und den Variablen in seinem Sinne. Im triadischen Ansatzes würde man versuchen, die ‘Variablen’ von Vester als Faktoren auf der Ebene der Faktorentriadentrias zu modellieren und die ‘Variablenbeschreibung’ auf die Ebene der Cluster zu verlagern. (S. 214/5, 192/3)

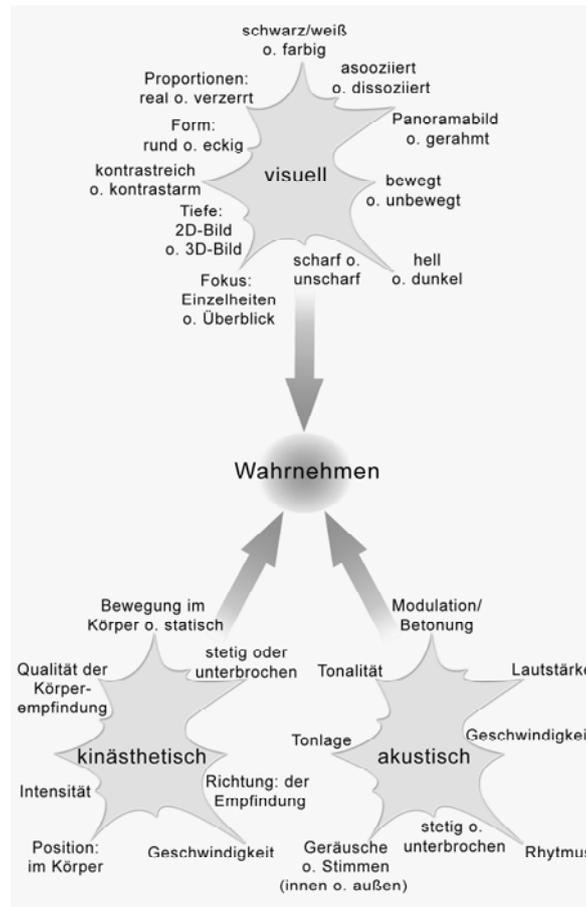


Abb. 17: Wahrnehmen, typologisch-ontologische Basistriade mit Cluster

Die Abb. 17 gibt ausgehend von dem Konzept der Submodalitäten, wie es durch Vertreter des Neurolinguistischen Programmieren entwickelt wurde, ein Beispiel für die Präzisierung von Faktoren durch Cluster. Wenn man die menschliche Wahrnehmung als Ergebnis des Zusammenwirkens visueller, akustischer und kinästhetischer Informationsverarbeitung begreift, dann ergibt sich eine Triade mit genau diesen Faktoren. Will man genauer wissen, welche visuellen Informationen verarbeitet werden, so bieten die bei den aufgeführten Merkmalen eine erste Orientierung für weitere Nachfragen. Die visuellen Eindrücke können gerahmt und kontrastarm, farbig und in den Proportionen verzerrt usf. sein. Ähnlich lassen sich auch die akustischen und die taktilen Wahrnehmungen spezifizieren. Für bestimmte Zwecke könnten die Cluster gewiß auch nochmals triadisch geordnet werden. Wir hätten dann wieder eine Triadentrias. Dies ist aber nicht immer erforderlich.

Man kann am Beispiel der Wahrnehmungstriade auch gut sehen, wie die geclusterten Merkmale dem Laien ein besseres Verständnis der Bedeutung der Faktoren vermitteln.

Die Abb. 18 faßt die wichtigsten 'Symbole, Elemente und Ebenen' zusammen, die für das Verständnis der Struktur des triadischen Denkens wichtig sind (Komplexitätsdimension).

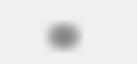
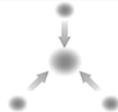
Symbole	Elemente	Ebenen	
	zu erklärendes empirisches Phänomen; individuelles Exemplar, Daten	0	überkomplexe empirische Ebene (aus der Sicht der Ebenen 1 ff.)
	emergentes Objekt des erklärenden Modells	1	1. Ebene der Modellbildung: Objektbestimmung, Stabilisierung des Explikandums
	(Basis-)Faktorentrias, bestehend aus drei (Basis-)Faktoren (1. Ordnung)	2	2. Ebene der Modellbildung, die das Objekt auf der 1. Ebene erklärt;
	Basistriade (Zwei-Ebenenmodell), bestehend aus den 3 Basisfaktoren und dem emergierenden Objekt	1 und 2	Modellebenen mehr oder weniger stark disziplinär oder professionell axiomatisiert;
	3 Faktorentrias mit insgesamt 9 Faktoren 2. Ordnung	3	Empirienähere 3. Modellebene, die die Faktoren der Basistriade erklärt; läßt sich nur durch eine Eingrenzung des Geltungsbereichs der Basistriade erreichen
	3 Faktorentrias, bestehend aus 3 Faktorentrias, die jeweils einen Faktor der Basistriade erklären	2 und 3	Die 2. und 3. Ebene enthält Zwei-Ebenenmodelle über die Faktoren des Basismodells
	Vollständige Triadentrias, bestehend aus der Basistriade und den drei Faktorentrias	1, 2 und 3	Drei-Ebenen-Modell
	Cluster mit einer offenen Anzahl möglicher aber nicht obligatorischer Merkmale der 9 Faktoren der Faktorentrias bzw. der 3 Faktoren der Basistriade		Konkretisierung und Spezifizierung der Faktoren der 2. oder der 3. Modellebene; Möglichkeitsraum
	Individuelles durch ausgewählte Daten erklärtes Exemplar	0	

Abb. 18: Symbole, Elemente und Ebenen des neuen triadischen Denkens

### Die epistemologische Basistriade

Im Hintergrund des methodisch kontrollierten triadischen Denkens in den Wissenschaften steht die Vorstellung, daß sich Erkenntnisprozesse aus dem Zusammenwirken von Subjekt (Standpunkt), Objekt (Gegenstand) und der spezifischen Perspektive, die den Erkenntnisprozeß bestimmt, beschreiben lassen. Diese *Triadische Epistemologie* erweitert das klassische Subjekt- Objekt-Modell und vermeidet die dort angelegte polare Gegenüberstellung. Das triadische Denken setzt, wie alles andere Denken auch, erst dann ein, wenn irgendeine Irritation bei Menschen auftritt, von der man meint, daß sie durch Nachdenken überwunden/normalisiert werden kann. Diese Probleme können vielfältiger Natur sein; sie können aus widersprechenden Wahrnehmungen, aus Diskrepanzen zwischen bisherigen und neuen Erfahrungen, aus Problemen der Klassifikation von Informationen usf. resultieren. Entsprechend vielfältig sind die *Funktionen des Verstehens (Perspektiven)*. Ein Phänomen an sich reizt die Menschen nicht zu kognitiven Modellierungen und eben auch nicht zur Konstruktion triadischer Modelle. Wir sprechen deshalb auf der ersten Ebene auch nicht schlicht von dem 'Phänomen', sondern eben von dem 'zu erklärenden Phänomen'. Damit soll ausgedrückt werden, daß für bestimmte konkrete Subjekte ein Erklärungsbedarf hinsichtlich eines mehr oder meist weniger bestimmten Phänomens besteht. Die Dokumentation dieses

Erklärungsbedarfs bildet das Datenmaterial, von dem aus die Bildung der Triaden einsetzt. Dies gilt für den einzelnen Menschen genauso wie für kollektives Nachdenken z. B. in der Beratung. Normalerweise geschieht dies in Beratungen, indem man Beschreibungen oder häufig auch Erzählungen der Beteiligten dokumentiert und hinsichtlich ihres Erkenntnisinteresses auswertet. Ohne eine solche epistemologische Perspektivierung des Phänomens wird das triadische Denken abstrakt und leicht auch theoretisch unfruchtbar. In diesem Abschnitt wird beispielsweise zwischen der Konstruktion von Triaden, ihrer Anwendung beim Verstehen und dem Test von Modellen unterschieden. Andere in den Sozialwissenschaften übliche Perspektiven sind die Rekonstruktion, die Interpretation und die Kodierung von Daten.

Grundsätzlich muß bei der Konstruktion von Triaden für jede Ebene der *Standpunkt* des Konstrukteurs angegeben werden. Auf der 1. Ebene wird das Phänomen alltagsweltlich oder aus der Sicht von Professionen umschrieben. Wie schon erwähnt, werden auf der zweiten Ebene im wissenschaftlichen Kontext diejenigen Standpunkte und Perspektiven eingenommen, die für die jeweilige Disziplin (oder ihre Subsysteme) konstitutiv sind. In beruflichen Kontexten werden auch auf dieser Ebene grundlegende und typische Positionen der Professionen eingenommen. (Vgl. weiter unten die Triade des Beratungsklienten, Abb. 39) Bei den Triaden auf den nachfolgenden Ebenen, sind diese Standpunkte jeweils zu präzisieren.

*Das alte triadische Denken war nicht um einen Klärung der Standpunkte der Konstrukteure bemüht. Es neigte zu einer Isolierung und Ontologisierung der Triaden.<sup>68</sup>*

*Ein Beispiel für die Bestimmung der Standpunkte:* Beim Beschreiben und Verstehen von interpersonellen kommunikativen Prozesse und Systeme sind vom Wissenschaftler mindestens 3 Positionen einzunehmen. Die des Sprechers/Senders, des Hörers/Empfängers und die des außenstehenden Betrachters der Interaktion zwischen Sprecher und Hörer.

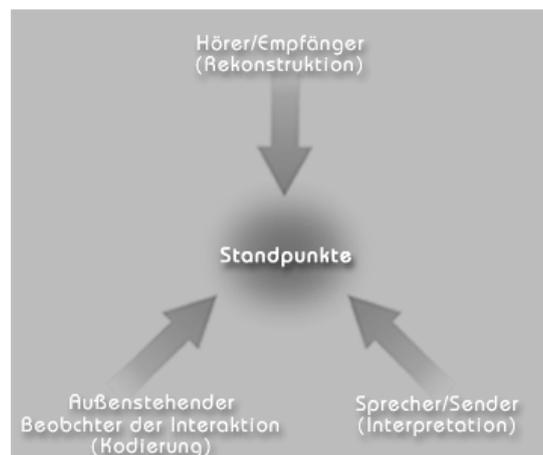


Abb. 19: Standpunkte des Forschers bei der Mikroanalyse von Gesprächen

Diese drei Positionen werden auch von den Beteiligten im Alltag eingenommen: Der Sprecher versetzt sich mehr oder weniger bewußt in die Situation des Zuhörers, der Zuhörer nimmt ebenfalls einen Rollentausch vor, um die Äußerungen des Gegenüber zu verstehen und in einer distanzierten Haltung wird die Interaktion einschließlich des eigenen Verhaltens noch einmal betrachtet. Die Übernahme des Standpunktes des Gegenübers wird verfehlt, wenn sich der Sprecher selbst mit dem Gegenüber identifiziert, sich selbst auf dessen Standpunkt stellt. Es finden dann Übertragungen/projektive Identifikationen statt, die der Wahrnehmung des Anderen im Wege stehen. Die Übernahme des 'eigenen Standpunktes' wird verfehlt, wenn sich der Hörer auf den Standpunkt des außenstehenden, unbeteiligten Betrachters stellt. Er ist in dieser Metaposition nicht eigentlich am Gespräch beteiligt, versteht nicht aus der Perspektive des Handelnden bzw. Erlebenden sondern kodiert lediglich die Interaktion – kühl und distanziert.

*Die Unterscheidung zwischen einem Fremdverstehen als Übertragung eigener Standpunkte (Identifikation) und der Übernahme fremder Standpunkte (Empathie) sowie der Einnahme gesellschaftlich ausgearbeiteter, normativer Standpunkte*

<sup>68</sup> Die Abhängigkeit triadischer Modelle von den Standpunkten der Konstrukteure veranschaulicht die Animation 'Kommunikationsblume'. [www.kommunikative-welt.de](http://www.kommunikative-welt.de), Datenbank 'Theorie', Kategorie 'Animation'.

*(Rollenverstehen) ist ein wichtiges Instrument individueller und sozialer Selbstreflexion.*(Vgl. Abb. 20)

Während im Alltag der Wechsel zwischen diesen Standpunkten unwillkürlich verläuft, ist es für den Wissenschaftler günstiger, wenn er konsequent alle drei Standpunkte einnimmt und er den Wechsel zwischen ihnen explizit macht. Eine besondere Herausforderung ist für den Wissenschaftler die Einnahme der Standpunkte des Sprechers/Senders, wenn es um andere Kulturen, sei es in historischer oder in geographischer Perspektive geht. Rein logisch betrachtet, ist diese Einnahme des fremden Standpunktes ausgeschlossen, weil gerade die Fremdheit zum Kriterium der Unterscheidung zwischen eigenen und fremden Kulturen/Kommunikationssystemen genommen wird. Diese Paradoxie führt in der wissenschaftlichen Literatur zu allerlei Spielereien mit dem Begriffspaar des 'Eigenen' und des 'Fremden'. Praktisch taucht dieses Problem in jeder alltäglichen Kommunikation in freilich mehr oder weniger starker Ausprägung auf, und es wird mit mehr oder weniger großem Erfolg gelöst. Wie schon Alfred Schütz nicht müde wurde zu betonen, sind uns die Standpunkte des Gegenüber nicht vollständig einsehbar. Wir überwinden die Differenz im Alltag beständig durch Annahmen (Idealisierungen).



Abb. 20: Standpunkte beim Verstehen der Gesprächspartner

Eine ausführlich Begründung der Triadentrias zu den Standpunkten, die bei kulturvergleichenden kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungen eingenommen werden können, findet sich in der Monographie ‚Die Entdeckung der kommunikativen Welt‘.<sup>69</sup> Das Modell gibt die Abb. 22 weiter unten wieder.

### Methodische Schritte bei der Konstruktion von ‘Triadentrias’

Wir müssen grundsätzlich unterscheiden, ob wir es mit neuen Phänomenen zu tun haben, zu deren Verstehen uns keine triadischen Modelle zur Verfügung stehen oder ob wir auf bewährte Modelle – wenn auch nur probeweise – zurückgreifen können. Im ersten Fall stehen wir vor der Aufgabe einer Modellkonstruktion, bzw. einer Modellrekonstruktion (TMR), wenn es um die Beschreibung von Denkmodellen anderer Menschen oder Kulturen geht. Im zweiten Fall (TMA) können wir sofort zu einem triadischen Analysieren und Verstehen schreiten. Die beiden Prozesse laufen nach unterschiedlichem Muster ab: Die triadische Analyse steigt in der 2. Phase ein und ihr wird die erste Phase zum Problem. Drittens können wir im wissenschaftlichen Kontext noch den Fall unterscheiden, in dem es um den Test oder die Verbesserung von triadischen Modellen (TMT) geht, um deren Anwendungsfelder zu klären, zu erweitern oder zu beschränken.<sup>70</sup>

Alle drei Typen lassen sich, wie andere Informationsverarbeitungsprozesse auch, sowohl als linearer, als auch als zirkulärer und als paralleler Prozeß beschreiben. Es sind also drei Beschreibungsformen möglich. Als Richtschnur wird im folgenden das Linearprozeßmodell genommen. Danach lassen sich

<sup>69</sup> Frankfurt 2007, S. 297 ff.

<sup>70</sup> Diese 3 Ziele entsprechen jenen der kommunikativen Sozialforschung: Normalformrekonstruktion (NFR), Normalformanalyse (NFA) und Normalformtest (NFT). Vgl. Giesecke/Rappe-Giesecke: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Ffm. 1999. M. Giesecke: Die Untersuchung institutioneller Kommunikation. Opladen 1988.

folgende Phasen auseinanderhalten:

1. Phase: Bestimmen des zu erklärenden Phänomens (Objektbestimmung) und der eigenen Standpunkte und Erkenntnisinteressen
2. Phase: Auswahl oder Konstruktion der (axiomatischen) Basistriade und ggfs. Auswahl bzw. Konstruktion der Triadentrias
3. Phase: Analyse der Phänomene und Bestimmung der Bedeutung der Faktoren (Prämierungsanalyse)

#### *1. Schritt: Bestimmung des 'zu erklärenden Phänomens'*

Die Bestimmung des 'zu erklärenden Phänomens' ist bei allen Formen des triadischen Denkens eine wichtige Arbeitsaufgabe. Sie erfolgt nach den eben beschriebenen Prinzipien der triadischen Epistemologie in drei Schritten, wobei die Reihenfolge variieren kann: *Formulierung des Erkenntnisinteresses/der Perspektive, Bestimmung des Standpunkts des Konstrukteurs der Triade und vorläufige Stabilisierung des Explikandums.*

Neben der Bestimmung der Standpunkte und Erklärungsperspektive, auf die schon eingegangen wurde, geht es um die genaue *begriffliche Erfassung des Phänomens*. Es ist dabei nicht sinnvoll, auf dieser Ebene mit komplexen, zusammengesetzten Phänomenen, z. B. 'Kulturvergleichendes Verstehen' oder 'Karriereberatung' oder 'kommunikative Sozialforschung' zu beginnen. Stattdessen sucht man das Phänomen zu spezifizieren und möglichst einfach zu halten, also entweder von 'Kultur' oder von 'Epistemologie', von 'Karriere' oder von 'Beratung', von 'Forschung' oder von 'Kommunikation' auszugehen. Erst beim Übergang von der Basistriade auf die anderen Ebenen kann und muß dann mehr Komplexität eingebaut werden. Dies führt auch zu einer weiteren Präzisierung des Gegenstands, als z. B. als 'Kultur von Organisationen' oder von 'Industriegesellschaften'. Welche Kulturen dann im Einzelnen analysiert werden kann auf weiteren, empirienäheren Ebenen (Faktoren, Trias und Cluster) genauer bestimmt werden.

#### *2. Schritt: Auswahl oder Konstruktion der (axiomatischen) Basistriade*

Nach dem das 'zu erklärende Phänomen' auf einer elementaren Ebene umgangssprachlich oder in der Fachsprache der betroffenen Professionals beschrieben ist, führt der nächste Schritt des triadischen Denkens zur Bestimmung der Basistriade. Die Basistriade benennt die drei Faktoren aus deren Zusammenspiel das zu erklärende Phänomen emergiert.

Um beim Beispiel 'Wandel' zu bleiben. Im kulturhistorischen Kontext hatten wir schon einmal gesellschaftlichen 'Wandel' als das emergente Produkt von Reproduktion, Reformation und Revolution begriffen und mit dieser Triade gearbeitet. In Hinblick auf wirtschaftliche Wandlungsprozesse scheinen die Konzepte Reproduktion, Akkumulation und Innovation geeigneter. Letztlich ist die Formulierung von Basistriaden immer eine Setzung. In der Regel wird man Basistriaden zunächst wie Hypothesen behandeln und sie auf konkrete Phänomene vielfach anwenden. Erst wenn sie sich dabei bewährt haben, macht es einen Sinn, Ad-hoc-Triaden zu Basistriaden zu erklären. Im Prozeß der empirischen Überprüfung von Triaden wird auch klarer, welche Dimensionen oder Eigenschaften die Faktoren besitzen, ob man wirklich treffende Bezeichnungen gefunden hat und vor allem, ob diese Faktoren alle der gleichen logischen Ebene angehören.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß es (viele) ontologisch-typologische, dynamische und strukturelle Triaden gibt. Die Unterscheidung zwischen interpersoneller Kommunikation, Organisationskommunikation und Massenkommunikation, die in der Kommunikationswissenschaft üblich ist, wäre ebenso eine ontologisch-typologische Trias wie das VAKO-Schema des Neurolinguistischen Programmieren, welches die Wahrnehmung als das emergente Produkt von visuellen akustischen und kinästhetischen Informationsprozessen auffaßt. Das Prozeßmodell der menschlichen Informationsverarbeitung: Wahrnehmung, Denken, Darstellen beruht auf einer dynamischen Trias. Wenn wir das Forschungssystem als Ergebnis des Zusammenwirkens von Forscher, untersuchtem System und Auftraggeber auffassen, legen wir eine strukturelle Trias zugrunde. Häufig läßt sich eine Trias auch mehrfach interpretieren. So kann man das Freudsche Instanzenmodell (Ich, Es, Über-Ich) sowohl strukturell als auch ontologisch interpretieren, was immer wieder zu unfruchtbaren Kontroversen geführt hat. Hier muß bei jeder Anwendung die Perspektive geklärt werden. In diesem Sinne scheinen inhomogene Trias mit wenigen Ausnahmen nicht empfehlenswert zu sein. Die Ausnahme sind Triadentrias, bei denen alle Faktorentrias nach dem gleichen Muster alle drei genannten Konstruktionstypen berücksichtigen. Ein Faktor bezeichnet dann jeweils die dynamische, der zweite die strukturelle und der dritte eine ontologisch-typologische Dimension.

In der nachstehenden dynamischen Triadentrias Informationsverarbeitung (Abb. 21) sind die drei

Faktorentrias nach unterschiedlichem Muster gebaut und können insofern die Möglichkeiten gut veranschaulichen. Die 'Wahrnehmung' ist durchgängig durch die unterschiedlichen Objekte differenziert. Bei der 'Verarbeitung' wird das elementarere Prozeßmodell, also die dynamische Dimension, zugrundegelegt. Die 'Darstellung' schließlich basiert auf einer ontologischen Klassifikation. Wie sinnvoll es ist, in diesem Sinne inhomogene Triadentrias zu konstruieren, kann nur in der praktischen Anwendung entschieden werden.

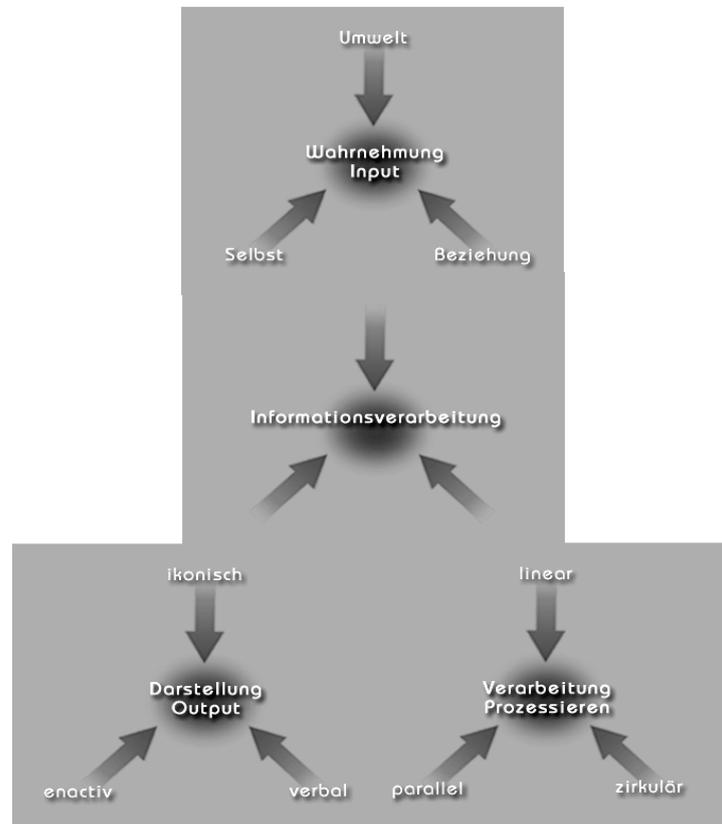


Abb. 21: Informationsverarbeitung – Eine Triadentrias mit inhomogenen Konstruktionsprinzipien

Häufig stellt sich der Eindruck ein, daß man mehr als bloß drei Determinanten braucht, um das Phänomen zu erfassen. Dann empfiehlt es sich in Form eines mind map alle die Faktoren aufzuschreiben, die als wichtig auffallen. Irgendwann stellt sich in der Auflistung eine Sättigung ein und man kann beginnen, die aufgeschriebenen Faktoren zu analysieren und zu ordnen. Es gibt Dubletten und es zeigen sich Über- bzw. Unterordnungen zwischen den Faktoren. *Es ist wichtig, die Abstraktionsebenen zu erkennen, auf denen die ausgewählten Determinanten liegen. Als Basisfaktoren kommen nur solche in Frage, die auf derselben logischen Ebene angesiedelt sind.* So wäre es bspw. Unsachgemäß, bei der weiter oben schon erwähnten triadischen Erklärung des Literaturbetriebs neben den allgemeinen Faktoren 'Werk' und 'Autor' als dritten das 'bürgerliche Lesepublikum' – statt 'Leser' – einzuführen.

Meistens fällt es leicht, eine ganze Reihe von Faktoren unter einem schon aufgeschriebenen oder schnell zu findenden Oberbegriff zusammenzufassen. Dieser Oberbegriff könnte dann ein Faktor der Basistriade sein. Manchmal erweist sich eine zunächst als Basisfaktor gewählte Größe als ein untergeordnetes Merkmal und sie muß dann durch einen neu zu ermittelnden Oberbegriff ersetzt werden. Sie selbst bleibt allerdings als Determinante des Oberbegriffs weiter von Interesse. Schrittweise lassen sich so die Anzahl der erklärenden Faktoren reduzieren.

Auch in diesem Prozeß der Informationsverarbeitung wird man in der Praxis immer wieder die gleiche Phase mehrfach durchlaufen. Während der Analyse tauchen bislang unberücksichtigte Faktoren auf, die das mind map erweitern. In der erneuerten Clusterung entsteht die Notwendigkeit, nach allgemeineren Konzepten zu suchen, die als Benennung von Cluster von Faktoren dienen, die auf einer logischen Ebene liegen usf. Stellt sich am Ende heraus, daß mehr als drei Cluster bzw. Faktoren übrig bleiben, ist ein Aussteigen aus dem triadischen Denken in Richtung auf andere mehrdimensionale Formen möglich.

### 3. Schritt: Das Hintereinanderschalten von Triaden zu Triadentrias

Bleiben drei Cluster übrig oder hat man den Eindruck, daß diese sich in der weiteren Analyse ergeben könnten und sind zweitens genügend untergeordnete Merkmale ermittelt, so kann man mit der Suche nach einem dreistufigen Modelle, einer Triadentrias beginnen. Die Grundidee hierbei ist, daß sich die Faktoren der Basistriade wiederum als das emergente Produkt von Faktoren verstehen lassen, die auf eine anderen logischen Ebene angesiedelt sind. Eben diese Unterscheidung zwischen dem Allgemeingrad ist schon durch die Clusterung des mind maps vorbereitet. Hat man beispielsweise bei der Modellierung des 'Literaturbetriebs' die ursprüngliche Definition des Basisfaktors 'Bürgerliches Lesepublikum' verworfen und durch 'Leser' ersetzt, so kann man die ursprüngliche Setzung als einen Faktor der den 'Leser' spezifizierenden Faktorentrias einsetzen. Die weiteren könnten dann 'Höfisches Publikum' und weitere historische oder kulturelle Spezifikationen des Lesers sein, die für die anstehende Fragen wichtig sind. Es beginnt nun wieder der schon bekannte Prozeß des Reduzierens der Vielzahl der Merkmale auf jeweils drei, die Ermittlung von hierarchischen Ebenen. Auf dieser dritten logischen Ebene haben wir es jedoch nicht mehr nur mit drei sondern mit neun Faktoren zu tun. Dies ermöglicht eine gewaltige Steigerung der Komplexität des Modells. Erfahrungsgemäß finden jene, die zunächst drei Determinanten für viel zu wenig hielten, jetzt die neun Determinanten als zu viel.

Gerade am Beispiel der epistemologischen Triade, die Erkenntnis durch das Zusammenwirken von Standpunkten des Erkenntnissubjekts, dem Objekt und der Beziehung zwischen beiden strukturiert sieht, läßt sich das Prinzip der Bildung von 'Triadentrias' gut veranschaulichen. Nur die Basistriaden auf den Ebenen 1 und 2 lassen sich allgemein formulieren. Sobald wir die Struktur bestimmter Erkenntnisprozesse untersuchen wollen, verändern wir *nicht* diese Basis, sondern spezifizieren die Faktoren in Richtung auf drei Faktorentrias'. In diesem Sinn entwickelt das Buch 'Die Entdeckung der kommunikativen Welt' eine triadische Epistemologie kulturvergleichender Erkenntnis und Analysen.<sup>71</sup> (Vgl. Abb. 22)

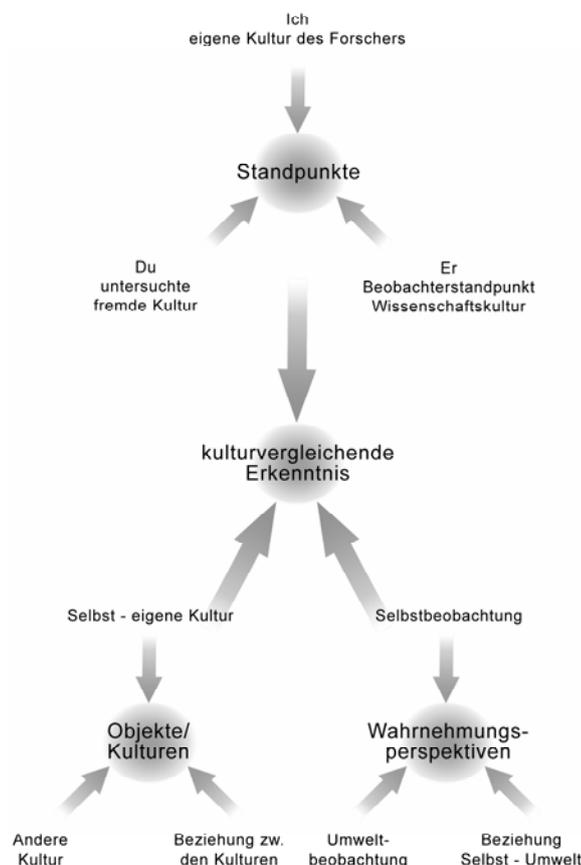


Abb. 22: Kulturvergleichende Erkenntnis (Triadentrias)

<sup>71</sup> M. Giesecke. Entdeckung der kommunikativen Welt, Ffm. 2007, S. 297 ff.

Im Zentrum der Triadentrias steht hier nicht mehr schlicht 'Epistemologie' oder 'Erkenntnisgewinn' sondern eben 'Kulturvergleichende Erkenntnis'. Eine allgemeine Triadentrias 'Epistemologie' scheint heikel. Jedenfalls zeigt sich, daß hinter allen Spezifizierungen auf der dritten Ebene, die in Augenschein genommen wurden, Annahmen stehen, die den Gegenstand in bestimmte Richtungen eingrenzen. Die Triadentrias kann dann aber nicht mehr auf alle Formen der Erkenntnisproduktion angewendet werden. Es gilt, die Eingrenzungen zu erkennen und zu benennen. Meist läßt sich ein Faktor der Basistriade als Katalysator für die Spezifizierung ausmachen. Man kann bspw. das Subjekt/den Standpunkt genauer festlegen und 'Kommunikationswissenschaftler' oder alternativ 'Berater' einsetzen. Je nach dem ergeben sich auch Konkretisierungen der Objekte und des Erkenntnisinteresses. Oder man beginnt mit einer Spezifizierung der Objekte und setzt z. B. 'Kulturen' als Ziel der Epistemologie (wie in der Abb. 22 vorgestellt). In der Abb. 23 ist eine mögliche Triadentrias dargestellt, die wichtige Prinzipien der kommunikativen Sozialforschung für den Erkenntnisprozeß berücksichtigt. So ist zu klären, welche kommunikativen Standpunkte der Forscher einnimmt, als Erkenntnisinteresse ist zwischen Modellbildung (Normalformrekonstruktion), der Anwendung der Modelle auf Daten in Fallstudien und schließlich der Test der Hypothesen und Modelle zu unterscheiden. Immer emergieren die Objekte aus dem Zusammenwirken von interpersoneller Kommunikation, Massenkommunikation und Organisationskommunikation. Möglich wäre aber beispielsweise auch, die Objekte als System aufzufassen und die Faktoren entsprechend der Dimensionen (Dynamik, Komplexität, Differenz) zu benennen. Es kommt darauf an, was von wem wie durchdacht werden soll.

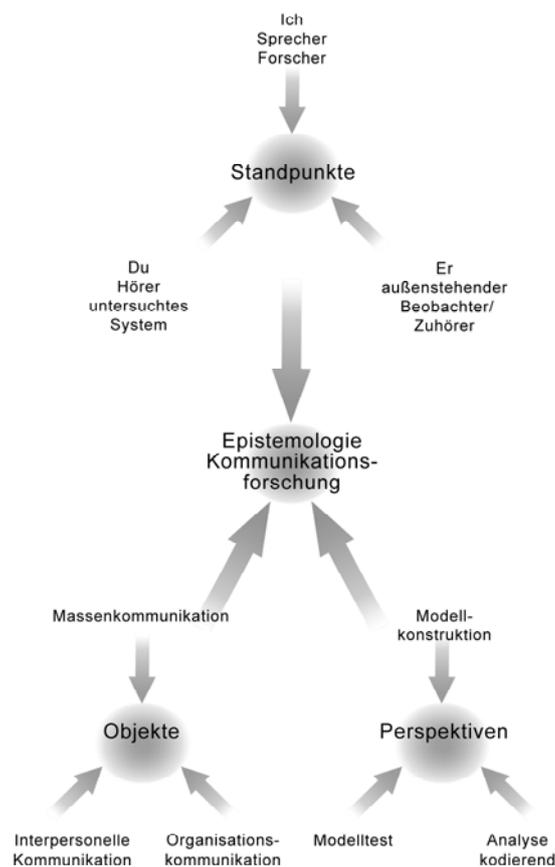


Abb. 23: Epistemologie der kommunikativen Sozialforschung (Triadentrias)

Triadisches Denken ist sehr variabel und läßt viele Modelle und deren Kombinationen zu. Aber es hält hartnäckig dazu an, die Grundannahmen, die hinter der Triadenbildung stehen, transparent zu machen. Selbst wenn sich der einzelne dieser Aufgabe entziehen will, so gibt jede dokumentierte Triade dem anderen hinreichend Auskunft über die Konstruktionsprinzipien – und damit auch über die Grenzen ihrer Anwendbarkeit.

#### *4.Schritt: Analyse der Phänomene und Bestimmung der Werte der Faktoren*

Sind die Triaden oder Triadentrias modelliert, können sie (erneut) auf das Datenmaterial angewendet werden bzw. zur Lösung von Problemen des Alltags genutzt werden. Natürlich werden sich dabei auch wieder Verbesserungen und Differenzierungen einstellen. Jede konkrete Problemlösung mithilfe triadischer Modell zeigt, daß die Faktoren in der Regel unterschiedlichen Anteil an der Erklärung der Gegenstände besitzen. Es kann sein, daß alle drei Faktoren ihre Ressourcen in gleichem Maße einbringen können. Aber dies ist ein Spezialfall. In der Regel besteht die Aufgabe des triadischen Denkens darin, die unterschiedliche Gewichtung der drei Faktoren herauszuarbeiten. Die Lösung dieser Aufgabe erfolgt durch die Prämierungsanalysen. Sie haben das Ziel, die jeweils konstitutiven Dysbalancen festzustellen.

Die Ergebnisse von Prämierungsanalysen können in *Knotenmodellen* dargestellt werden. Die unterschiedlich gedehnten Schlaufen symbolisieren die Dysbalancen zwischen den konstitutiven Elementen. (Vgl. Abb. 31, 32, 37, 41)

Grundsätzlich muß zwischen Prämierungen unterschieden werden, die die untersuchten Phänomene selbst vornehmen, und solchen, die die Forscher anstellen. Da alle einigermaßen komplexen informationsverarbeitenden Systeme über die Fähigkeit verfügen, gewonnene Daten zu bewerten, hat es der Kommunikationswissenschaftler immer mit beiden Formen der Prämierungsanalyse zu tun. Solche Prämierungsanalysen können jeweils nur die Verhältnisse in einem bestimmten, sehr begrenzten Zeitraum erfassen. Sie liefern strukturelle und funktionale, aber keine genetischen Beschreibungen. Der funktionale Bezugspunkt, auf den hin die drei Faktoren untersucht werden, bleibt immer das emergente Objekt, das zu erklärende Phänomen.

Während die Prämierungsanalysen eher die Konkurrenz zwischen den Faktoren fokussieren, geht es in den Koevolutionsanalysen um das Zusammenwirken, die Spiegelungsverhältnisse zwischen den Faktoren. Triadisches Verstehen verknüpft idealerweise beide Perspektiven, Koevolutions- und Prämierungsanalysen.

Wenn wir vom ökologischen Prinzip der begrenzten Ressourcen und dem Streben nach Erhalt von Ökosystemen ausgehen, dann vollzieht sich jeder Wandel als Veränderung der Inanspruchnahme und der Bewertung der Ressourcen. Aber auch wenn wir von beliebiger Plastizität, unbegrenztem Wachstum und unerschöpflichen Ressourcen ausgingen – was das andere Extrem wäre –, kämen wir bei vergleichenden Untersuchungen um eine Beschäftigung mit den Prämierungen nicht herum.

Die Abb. Axiome des triadischen Denkens faßt die Aussagen dieses Kapitels zusammen.

1. Komplexe Phänomene (Systeme, Prozesse, Räume etc.) sind das emergente Produkt des Zusammenwirkens dreier Faktoren: Elemente, Teilprozesse, Parameter.  
*Triadisches Denken ist multifaktorielles Denken.*
2. Das zu erklärende Phänomen wird immer von einem Betrachter aus einer angebbaren Perspektive beschrieben, z. B. jener einer bestimmten Profession oder einer wissenschaftlichen Disziplin. Zur Bestimmung der Faktoren sind weitere und andere Perspektiven einzunehmen. Perspektivenwechsel ist konstitutiv für das triadische Denken. Es ist ein *multiperspektivisches Denken*.
3. Das zu erklärende Phänomen liegt auf einem anderen Emergenzniveau/gehört einem anderen logischen Typ an als die Faktoren der Trias.  
Ein triadisches Modell und echtes triadisches Denken verknüpft also immer mindestens zwei logische Ebenen/Emergenzniveaus. Es müssen immer mindestens vier Größen identifiziert werden. Drei Faktoren gehören dem gleichen logischen Typ an, der vierte Faktor, das zu erklärende Phänomen, einem anderen. Die Faktoren der Faktorentrias erklären sich wechselseitig.  
*Triadisches Denken ist Mehrebenenendenken.*
4. Die Faktoren: Elemente, Teilprozesse, Parameter sind artverschieden, liegen aber auf einer Ebene. 'Artverschieden' meint in diesem Zusammenhang, daß die Faktoren sich nicht aufeinander reduzieren lassen. Sie stehen zueinander nicht im Verhältnis Element : Klasse. Die Gegensätze zwischen den Faktoren einer Ebene sind unaufhebbar, andererseits erklären sich die Faktoren wechselseitig.  
*Triadisches Denken setzt logisches Denken voraus*
5. Als Spezialfall der Informationsverarbeitung läßt sich das triadische Denken wie alle informativen Prozesse als emergentes Produkt von linearen, parallelen und rückgekoppelten Prozessen verstehen. Die triadischen Faktoren existieren immer gleichzeitig, die konstitutiven Prozesse laufen simultan ab, stehen untereinander in Wechselbeziehungen bzw. in Koevolution. Triadisches Denken ist weiterhin zirkuläres Denken. Es ist gleichgültig, auf welcher Ebene und bei welchem Faktor in begonnen wird. Nur muß der Rückkopplungskreislauf vollständig durchlaufen werden.  
*Triadisches Denken ist linear-sukzessiv, parallel und rekursiv.*
6. Indem es triadische Prinzipien auf sich selbst anwendet, *ist das neue triadische Denken Selbstreferentiell.*
7. Das neue triadische Denken begnügt sich nicht mit einem Zweischichtenmodell. Größere Genauigkeit erreicht es durch die Modellierung von Triadentrias. Es erklärt die Faktoren der Basistriade, wenn es um das Verstehen hochkomplexer Phänomene geht, ebenfalls als das Produkt von Triaden. Es entstehen Begriffssysteme, die auf drei Emergenzebenen geordnet sind.  
*Triadentrias erweitern die Komplexitätserfassung des triadischen Denkens.*
8. Die Faktoren der 'Triadentrias' können durch *Cluster* von möglichen Merkmalen (Variablen) näher beschrieben werden. Diese sind nicht mehr triadisch geordnet.

Abb. 24: Axiome des triadischen Denkens

## Funktionen und Geltungsansprüche der triadischen Modelle und Methoden

Neben den Elementen und Ebenen des triadischen Denkens und der Beschreibung der Prozesse kann seine Typik auch durch die Klärung seiner Funktionen bestimmt werden. Dies entspricht der Differenzierungsdimension, wenn man das triadische Systemkonzept zugrundelegt, oder eben der Klärung der Perspektive im Rahmen der triadischen Epistemologie.

Wie schon erwähnt, nimmt ein einzelnes triadisches Modelle im neuen triadischen Denken nicht die bestimmende Rolle an, die es in den eher strukturalistischen, wenig dynamischen Konzepten des alten Denkens besessen hat. Im Mittelpunkt steht hier das Denken als Informationsverarbeitung. Wir streben Vorschläge darüber an, wie man komplexe Triaden zum besseren Verständnis und besseren Umgang mit Phänomenen konstruieren kann. Im Gegensatz zu den modernen Naturwissenschaften ist das Ideal des triadischen Denkens auch nicht, in jedem Fall möglichst allgemeingültige, zeiten-, personen- und räumeübergreifende Modelle zu finden. Hingegen zielt die Formulierung der Methoden des triadischen Denkens tatsächlich auf weite intersubjektive Geltung.

Je nach den zu erklärenden Phänomenen, den Fragestellungen und/oder den Zielen der Analysen, kommt man mit den triadischen Programmen zu unterschiedlichen Triaden. Sie werden häufig ad hoc von Personen, Rollen, Professionen zur Lösung von konkreten Problemen entwickelt und angewendet. Wie das übrige Handeln und Erleben im Alltag bleibt das triadische Denken situativ, subjektiv und

pragmatisch. Aber es tendiert ebenfalls dazu, sich normativ zu verfestigen. Dies kann durch Gewohnheit (Habitualisierung) oder durch explizite soziale Normierungsprozesse erfolgen. So scheint es Triaden zu geben, die so allgemein sind, daß sie sich in vielen Gebieten als Orientierungsrahmen bewähren. Solche *elementaren Triaden* sind bspw. jene das über räumliches Denken (Höhe, Breite, Tiefe), die Zeit (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), die erkennbaren Dinge (Dinge, Relationen, Prozesse), die sprachliche Beschreibung (Subjekt, Prädikat, Objekt), die Unterscheidung zwischen Wahrnehmen, Denken, Handeln usf. (Vgl. oben Abb. 25) Diese elementaren Triaden eignen sich gut als Konstruktionsprinzip für die Faktorentrias. Unabhängig davon, wie gut diese Triaden irgendwo in Beschreibungen niedergelegt sind, findet man sie im Denken in der einen oder anderen Form immer wieder. Vermutlich findet man in allen menschlichen Kulturen einige dieser elementaren Basistriaden.<sup>72</sup>

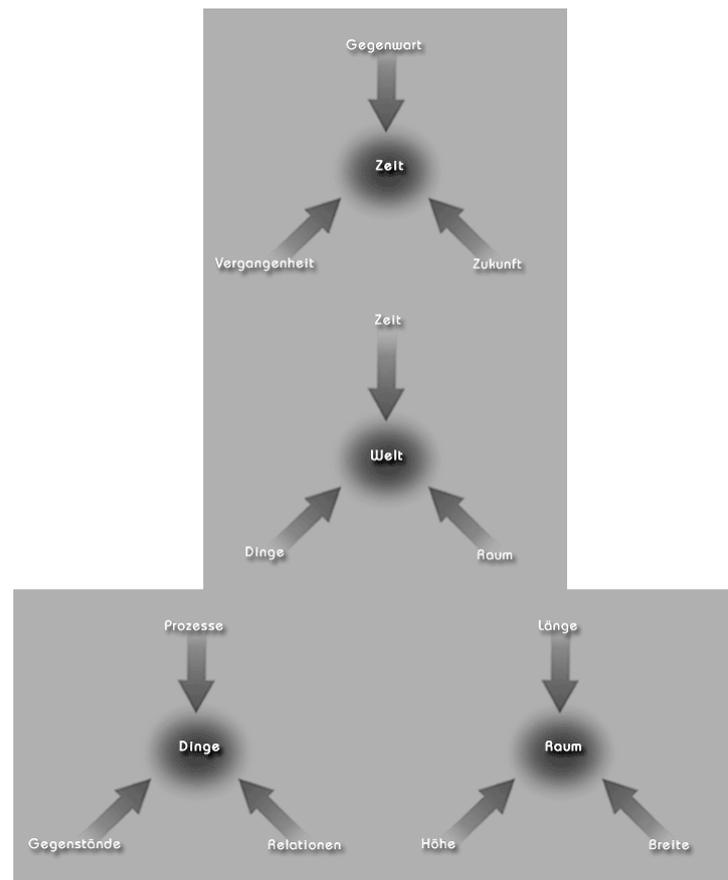


Abb. 25: Elementare Triaden über die 'Welt'

Zu explizite Normierungen kommt es, wenn sich Professionen auf 'Standards' im Denken und Handeln einigen und sie diese durch ihre Ausbildungsinstitutionen im Generationswechsel reproduzieren. Beispiele wären hier die Gliederung ökonomischer Prozesse in Produktion, Distribution und Konsumption (Vgl. Abb. 26) oder die Unterscheidung von Anamnese, Diagnose und Therapie in der Beratung. Beide sind typische Vertreter von linear-sukzessiven Phasenmodellen.

Es gibt auch explizite Vorschläge von Praktikern für Praktiker, ihr Handeln triadisch zu organisieren. International viel gelesen ist beispielsweise das Buch von Kenichi Ohmae: Macht der Triade – Die neue Form weltweiten Wettbewerbs.<sup>73</sup> Es geht von drei Wirtschaftszentren auf dem Globus: Amerika, Japan und Europa aus und analysiert die Wirtschaftsströme zwischen diesen Zentren und zwischen ihnen und den Peripherien. Den Unternehmern wird empfohlen, die die globale Triade in ihrem Management angemessen zu spiegeln: "Ein Triade-Unternehmen ist eine Firma, die vielleicht eine kleine Zentrale an

<sup>72</sup> Es liegt auch nahe, sie bis in die Sprachstrukturen hinein zu verfolgen. Sprachen, die klare Subjekt-Prädikat-Objekt-Strukturen haben, prämiieren bei den Sprachbenutzern Fragen des Typs: Wer tut was, wem?

<sup>73</sup> Wiesbaden 1985, engl. Triad Power.

einem Ort... unterhält, gleichzeitig aber als starker Insider in Japan, den USA und Europa präsent ist, sowie – je nach historischen und strategischen Bedürfnissen – eventuell in ein oder zwei Regionen.“ (S. 232)

Im Ergebnis solcher Habitualisierungs- und /oder Kodifizierungsprozesse entsteht das, was in der Wissenssoziologie und der Theorie sozialer Systeme als ‘kontrafaktische Stabilisierung’ bezeichnet wird: die Modelle werden auch dann weiterverwendet, wenn sie im Einzelfall hier und dort versagt haben. Sie werden zunächst einmal angewendet, quasi als ‘Vorurteile’ akzeptiert. Von diesem Moment an sind sie nicht mehr nur psychische, sondern auch soziale Fakten (Durkheim).

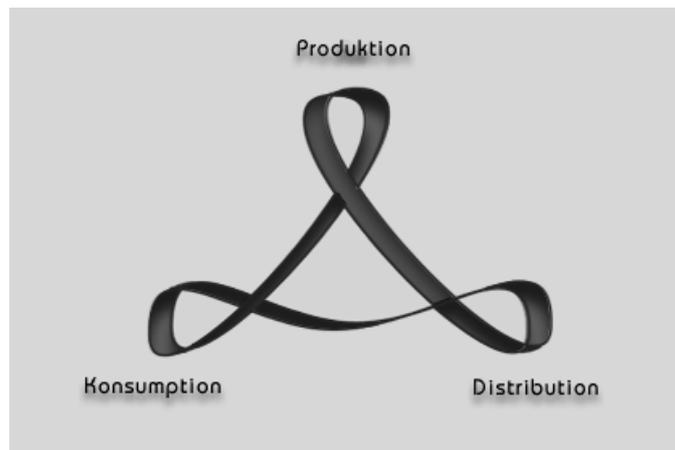


Abb. 26: Triadische Gliederung ökonomischer Prozesse

#### *Disziplinenkonstituierende Triaden*

Ebenfalls kontrafaktisch stabilisiert, aber mit anderer Genese, sind die *triadischen Axiome* der Wissenschaften. Hier geht es um die vorgreifende Stabilisierung von Objektbereichen. Triadische Modelle sind Vorschläge, wie Forscher ihre Umwelt wahrnehmen und ordnen sollen. Sie geben eine allgemeine Richtschnur für kooperatives Handeln und Erleben. Natürlich ist auch schon der Vorschlag, triadische Modelle zu verwenden, eine solche axiomatische Festlegung. Triadische Axiome, wie etwa das triadische Kommunikationsmodell oder das Freudsche Instanzenmodell (Ich, Es, Über-Ich), sollen im praktischen professionellen Handeln nicht überprüft, sondern angewendet werden.

Überprüft wird, ob die Ergebnisse, die sich bei konsequenter Nutzung dieser Modelle einstellen, fruchtbar sind. Und selbst wenn diese Ergebnisse in dem einen Typ von Anwendung unbefriedigend sind, so wird – bis auf weiteres – nicht das Modell, sondern die Anwendungsweise und der Anwendungsfall in Frage gestellt. Man verbessert die Anwendung und sucht im weiteren nach anderen, passenderen Anwendungssituationen. Triadische Axiome sollen, wie andere Axiome in den Wissenschaften auch, stabile Objektbereiche für die Wissenschaftler erzeugen, Disziplinen konstituieren helfen. Insofern übernimmt das triadische Denken von der in der Tradition der zweiwertigen Logik stehenden analytischen Wissenschaftstheorie die Einführung von Axiomen als Letztbegründungen für Theorien von größerer Reichweite.<sup>74</sup>

Ein Beispiel einer in dieser Weise axiomatisierten Triade ist das triadische Kommunikationsmodell, das Kommunikation als das emergente Produkt von Informationsverarbeitung, Vernetzung, Spiegelung behandelt.<sup>75</sup> Es scheint allerdings notwendig, diese Basistriade zu einer – oder zu mehreren – Triadentrias zu erweitern, um tatsächlich den Objektbereich einer Kommunikationswissenschaft genauer zu bestimmen.

<sup>74</sup> Bertrand Russell/Alfred North Whitehead: Principia Mathematica. Frankfurt/M. 1986. Vgl. zu den ‘logischen Typen’, S. 397 ff.; Karl Popper: Logik der Forschung. Tübingen 1966.

<sup>75</sup> Ausführlicher geschildert in M. Giesecke: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Ffm. 2007.

## 8. Anwendung I: Das neue triadische Denken in der Kommunikationswissenschaft

### Die triadische Bestimmung des Objektbereichs

Die Kommunikationswissenschaft, die sich vorrangig als ein interdisziplinäres sozialwissenschaftliches Projekt versteht, hat auf die triadischen Modelle der Psychoanalyse (Freud), der Soziologie (Simmel) u. a. zwar gelegentlich zurückgegriffen, aber sie weder bevorzugt noch weiterentwickelt. Gleichwohl besitzt die Kommunikationswissenschaft eine besondere Bedeutung für das triadische Denken. Seit Shannon/Weaver gehört das nachrichtentechnische Grundmodell: Sender – Nachricht/Medium – Empfänger zur theoretischen Basis dieser Wissenschaft und diese Untersuchungszelle läßt sich als Triade rekonstruieren. Wird sie als Untersuchungszelle in den empirischen Arbeiten unterschritten, verfehlen die Kommunikationswissenschaftler meist ihren Gegenstand 'Kommunikation' und beschäftigen sich mit Teilprozessen, die, wie die Rezeption oder Produktion von Informationen, auch von anderen Disziplinen behandelt werden können. Ähnliches gilt auch für die Wissenschaften, die sich mit Kommunikationsmedien beschäftigen wollen. Es macht aus dieser Sicht keinen Sinn, von Medien zu sprechen, ohne zugleich auch von Kommunikatoren zu reden. 'Telephon', 'Buch', 'Stimme', 'Geste' usf. sind alltägliche Phänomene, die als solche nicht wissenschaftlich untersucht werden können. Man muß sie theoretisch modellieren, damit sie zum Objekt irgendeiner Wissenschaft gemacht werden können. Und dies geschieht, indem man sie z.B. als Vernetzungsmedien zwischen Kommunikatoren behandelt. Wir haben dann Kommunikationssysteme – zusammengesetzt aus Medien und Kommunikatoren – als Untersuchungseinheit. Das heißt eben auch, daß es keinen Sinn macht, von Kommunikatoren oder Sender/Empfänger als Kommunikationswissenschaftler zu sprechen, ohne die vermittelnden Medien im Auge zu haben. Es gibt keine medienfreie Verständigung und deshalb führt die Rede von ‚mediatisierter' Kommunikation oder von anderen gleichsinnigen Zusammensetzungen in Tautologien.

Diese Bestimmung dürfte jedoch immer noch zu unspezifisch bleiben. Selbst die Fernmeldetechnik, die es ebenfalls mit Sendern, Empfängern und Vermittlungskanälen zu tun hat, würde noch irgendwie ‚Informationen' als ihren Gegenstand mitberücksichtigen. Und eine Medien- und Kommunikationswissenschaft sollte dies erst recht tun, um eine Dimension für die Phänomene zu behalten, die in den Geisteswissenschaften als ‚Inhalt' bezeichnet werden. Es macht insoweit auch keinen guten Sinn, von Medien und von Kommunikatoren zu sprechen, ohne zugleich ‚Information' mitzudenken – wenn man denn der Kommunikationswissenschaft einen Objektbereich zugestehen will, der deutlich von jenem anderer Disziplinen abgegrenzt ist. Solange sie die Medien nur entweder als Informations-, Vernetzungs- oder Spiegelungsmedien begreifen, verharrt sie auf Feldern, die schon von anderen Disziplinen besetzt sind. Von Kommunikationsmedien sollte man erst sprechen, wenn beliebige Phänomene alle drei Leistungen erbringen bzw. so analysiert werden, daß die drei Faktoren parallel zur Beschreibung herangezogen werden.<sup>76</sup>

Damit soll nicht gesagt werden, daß nicht Schwerpunktsetzungen in Lehre, Forschung und institutionellen Settings möglich sind.

Die triadische Untersuchungszelle sollte bei allen empirischen Untersuchungen nicht zerstört werden. ‚Mediengeschichte' heißt insoweit: Geschichte von Medien in Kommunikationssystemen. ‚Vergißt' man die Klärung der kommunikativen Bezugssysteme und sieht nur irgendwelche ‚Medien', dann hat man den Objektbereich der Kommunikationswissenschaft verlassen – und betreibt bspw. Technikgeschichte. Es geht in dieser Hinsicht dem Kommunikationswissenschaftler nicht anders als Vertretern anderer Disziplinen auch: Wenn ein Biologe sich nur mit Atomen oder chemischen Molekülen beschäftigt und die ‚lebenden Zellen' aus den Augen verliert, dann arbeitet er als Physiker oder Chemiker, aber eben nicht mehr als Biologe. Zumindest gilt dies solange, bis sich unsere Kultur nicht auf ein alternatives Wissenschaftskonzept geeinigt hat.

Vermutlich hängt der Aufschwung der Kommunikations- und Medienwissenschaft gerade damit zusammen, daß sie dabei sind, ihren Gegenstand als einen zu entwerfen, der sich homogenen und binären Klassifikationen entzieht und die Komplexität einer Triade erreicht. Diese Vermutung wird in

---

<sup>76</sup> Natürlich sind auch andere triadische Ansätze für die Kommunikationswissenschaft möglich. Vgl. z. B. Werner Früh: Triadisch-Dynamische Unterhaltungstheorie. In: Der./Hans-Jörg Stiehler (Hg.): Theorie der Unterhaltung. Ein interdisziplinärer Diskurs. Köln 2003, S. 27-56. Die Unterscheidung zwischen Massenkommunikation, interpersoneller Kommunikation und Organisationskommunikation tendiert ebenfalls in Richtung auf eine triadische Typologie.

bemerkenswerter Weise durch die ‚Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Kommunikations- und Medienwissenschaften in Deutschland‘, die der Wissenschaftsrat Ende Mai 2007 der Öffentlichkeit vorstellte, unterstützt. Im Ergebnis seiner Auswertung unterscheidet der Rat „drei Ausrichtungen im Feld der Kommunikations- und Medienwissenschaften: die sozialwissenschaftlich orientierte Kommunikationswissenschaft, die kulturwissenschaftliche Medialitätsforschung und die an der Informatik orientierte Medientechnologie“.<sup>77</sup> Diese Dreiteilung bildet die Grundlage aller weiteren Empfehlungen. Aus den Darstellungen wird leicht ersichtlich, daß sie sogenannte ‚sozialwissenschaftlich orientierte‘ Richtung die Kommunikatoren als soziale Rezeptoren und Produzenten in den Mittelpunkt stellt, die Medialitätsforscher natürlich die Medien und die dritte Richtung eben informationstheoretisches Denken zur Grundlage wählt. Eine theoretische Perspektive für eine Integration der drei Ansätze, von denen doch immerhin angenommen wird, daß sie irgendwie unter dem Oberbegriff der ‚Medien- und Kommunikationswissenschaften‘ zu subsumieren sind, sucht man auf den 166 Seiten des Berichts vergeblich. Im Gegenteil, getragen von dem Bedürfnis nach homogenen Wissenschaftsstrukturen, wird für eine institutionelle Trennung der drei Paradigmen geworben. Der triadische Ansatz verspricht hier bessere Integrationschancen, ohne die grundsätzlichen und völlig zu Recht hervorgehobenen Unterschiede zu ignorieren.

In der Abb. 27 ist die kommunikationswissenschaftliche Basistriade zu einer Triadentrias ausgebaut. Es handelt sich hier nicht um die Modellierung von Kommunikation als Produkt von dynamischen Prozessen, sondern um eine strukturelle Triadentrias, die die konstitutiven Faktoren miteinander in Beziehung setzt. (Komplexitätsdimension) Natürlich sind auch andere Belegungen der Faktoren der Faktorentrias denkbar. Im Gegensatz zur üblichen Darstellung einer Triadentrias ist hier eine Form gewählt, die ihre Spezifik als Dreiebenenmodell herausstellt.

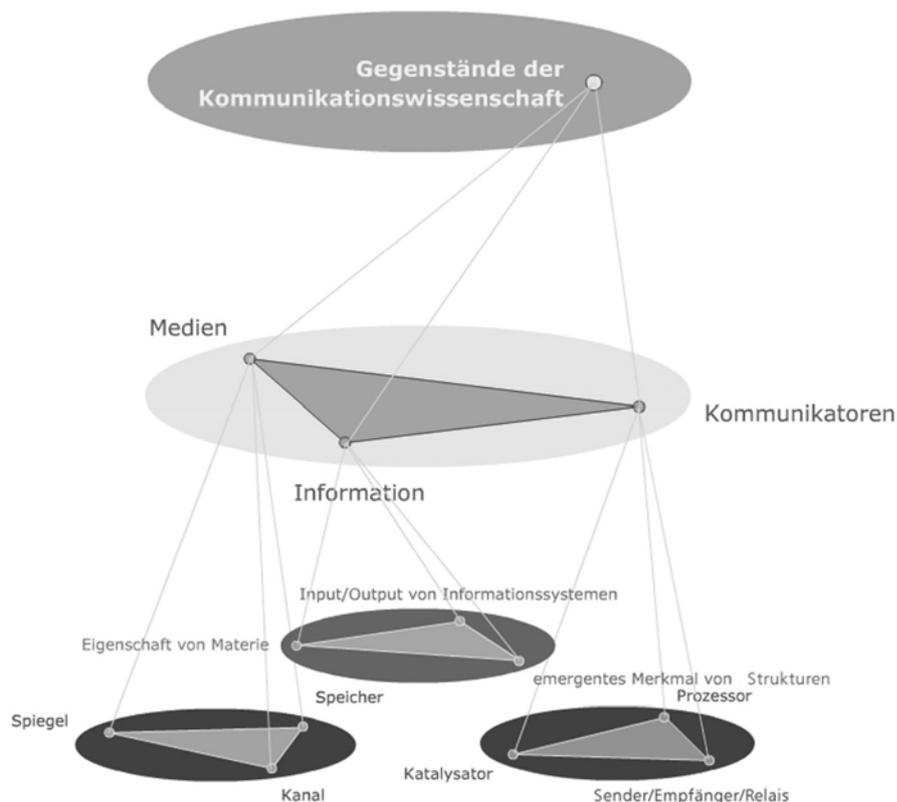


Abb. 27: Objekte der Kommunikations- und Medienwissenschaft (Triadentrias der Komplexitätsdimension)

<sup>77</sup> Pressemitteilung 14/07 vom 29.05.2007, S.1.

Gehen wir nicht von der strukturellen Triade aus sondern stellen die dynamischen Prozesse: Informationen verarbeiten, Kommunikatoren vernetzen, Spiegeln zwischen Medien in den Vordergrund, lassen sich natürlich auch andere Faktorentriaden bilden. Im Informationsverarbeitungsprozeß wird (kollektives) Wahrnehmen, Denken und Darstellen/Handeln unterschieden, beim Vernetzen kann man zwischen dem Aufbau von Kommunikationsbeziehungen und ihrer Gestaltung/Erhalt sowie ihrer Auflösung unterscheiden. Ähnlich geht es beim Spiegeln um die Ermöglichung von Spiegelungen, ihrem Ablauf und ihrer Reflexion. Je nach den Erkenntnisinteressen sind die Faktorentrias zu spezifizieren. Dabei ist allerdings darauf zu achten, daß die Prinzipien, die bei der Bildung der Faktorentrias zugrundegelegt werden, in sich homogen bleiben. Wählen wir beispielsweise als Bildungsprinzip die systemische Triade (Dynamik/Prozesse, Komplexität/Elemente, Differenz/Funktion), so ist dieses auf alle drei Basisfaktoren anzuwenden. Es könnte dann die in der Abb. 28 wiedergegebene Triadentrias entstehen. Es widerspricht dem zirkulären Charakter des triadischen Denkens, wenn wir in diesem Beispiel eine Faktorentrias aus der vorigen Abb. 27 übernommen hätten.

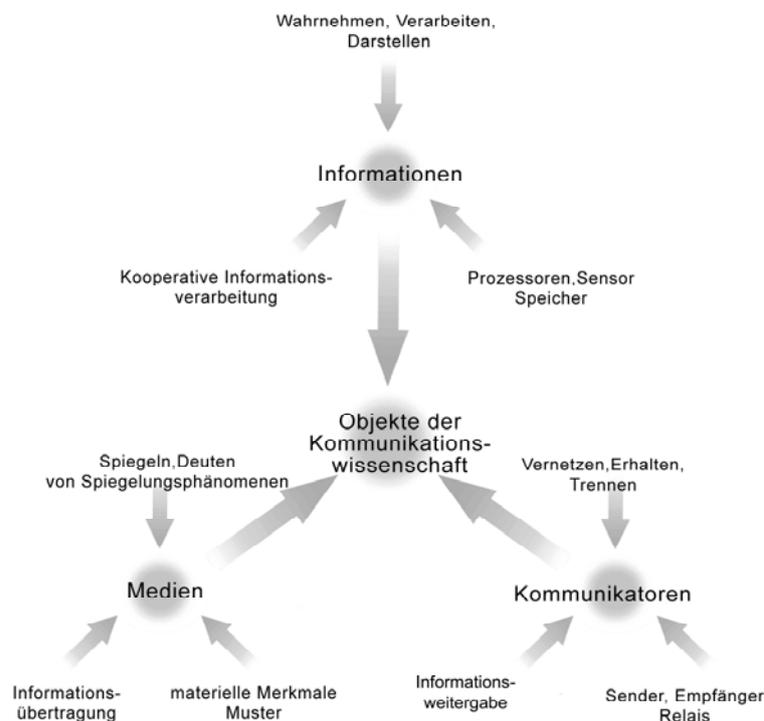


Abb. 28: Objekte der Kommunikationswissenschaft (systemische Triadentrias)

Wir wollen uns im Anschluß nur mit dem Faktor 'Information' und zwar in der dynamischen Dimension mit der Faktorentriade 'Informationsverarbeitung' beschäftigen und uns auch dort auf den Faktor 'Wahrnehmen' konzentrieren. Auf diese Weise lassen sich zum einen die vielfältigen Verschachtelungen des triadischen Denkens zeigen. Man kann eben auch die Faktoren der Triadentrias nochmals triadisch bestimmen und damit die Tiefenstaffelung erweitern. Zum anderen läßt sich an diesem Beispiel auch die triadische Epistemologie noch etwas deutlicher herausarbeiten. Jeder wissenschaftlicher Datengewinn ist auch eine Form von Wahrnehmen. Drittens dürfte durch die Beschreibung des Zusammenwirkens der drei Faktoren noch einmal das triadische Modell der Informationsprozesse und die Prämierungsanalyse anschaulicher werden.

## Eine triadische Modellierung von Wahrnehmen/Datenerhebung für die Kommunikationswissenschaft

Die 'Beobachtung' und alle anderen Formen menschlicher Informationsaufnahme (Datengewinn) werden im triadischen kommunikationstheoretischen Konzept als das emergente Produkt des Zusammenwirkens dreier unterschiedlicher Wahrnehmungstypen begriffen<sup>78</sup>: Umweltbeobachtung, Selbstbeobachtung und Beobachtung der Beziehung zwischen den beiden Beobachtungsformen.

In der *Umweltbeobachtung* nehmen Forscher und andere Beobachter die sichtbare, hörbare und die mit weiteren Sinnen wahrnehmbare äußere Umwelt als Objekt. Die Naturwissenschaften haben diese Form der Fremd-Beobachtung zur einzig möglichen erklärt und sie technisiert (Mikroskope, Druckmeßgeräte, ...). Umweltbeobachtung läßt sich skalieren, skalierte Umweltbeobachtung wird 'Messung' genannt.

Im Rahmen der *Selbstbeobachtung* betrachtet sich der Forscher selbst – als Beobachter – in seinen psychischen, leiblichen, sozialen und seltener auch in anderen Strukturen. Er nimmt seine (rationalen) Gedanken, seltener seine Affekte, körperlichen Reaktionen, sozialen Verletzungen oder Bestätigungen wahr. Die Wahrnehmung der eigenen Gedanken führt zu Hypothesen und Theorien über das Untersuchungsobjekt. Die Beobachtung (anderer) psychischer und leiblicher Reaktionen ist auch in den Sozialwissenschaften nicht sonderlich weit entwickelt und gilt als 'unsicher' und 'subjektiv'. Der Forscher beobachtet drittens die *Beziehung* und die dynamische Wechselwirkung zwischen Fremd- und Selbstbeobachtung. Ergebnis dieser Beobachtung sind Aussagen über die Beziehung des Forschers bzw. des Forscherteams und dem untersuchten System. So kann bspw. ein bestimmtes Umweltereignis zum 'Auslöser' von Affekten erklärt werden, die der Beobachter an sich selbst bemerkt hat.

Alle drei Formen der Beobachtung haben analytische (die Objekte zergliedernde), synthetische und vergleichende Komponenten.

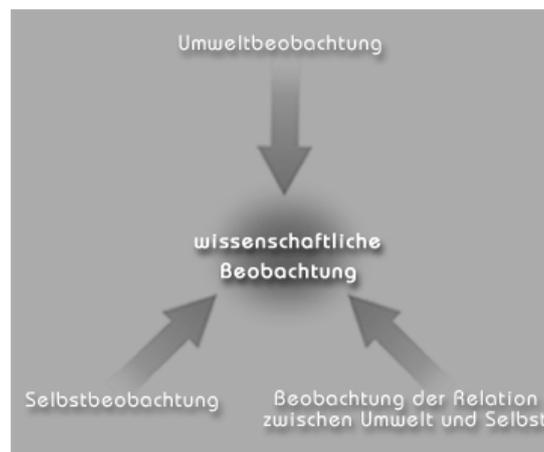


Abb. 29: Beobachtung in der triadischen Kommunikationsforschung

### *Andere Typologien von Beobachtung und Reflexion*

Üblicher als diese Dreiteilung ist in der wissenschaftlichen Literatur, vor allem im systemisch-konstruktivistischen Paradigma, die bloß binäre Unterscheidung zwischen fremd- und selbstreferentieller Wahrnehmung.<sup>79</sup> 'Fremdreferentielle Wahrnehmung' deckt sich mit der eben skizzierten 'Umweltbeobachtung'. Selbstreferenz meint den (beobachtenden) Bezug des Beobachters auf sich selbst als Beobachter. Dieser Vorgang der Selbstbeobachtung wird häufig auch als 'Reflexion' bezeichnet. Üblich ist dann die Anwendung der Unterscheidung zwischen Beobachtungen 1., 2. und höherer Stufen auf die selbstreferentielle Beobachtung: Reflexion kann man dann als Selbstbeobachtung 2. Ordnung; *Beobachtung der Selbstbeobachtung* von der 'einfachen' Selbstwahrnehmung abgrenzen. Was bei diesen Ansätzen verloren geht, ist die Tatsache, das wir als psychische und als soziale Erkenntnissubjekte nicht nur Objekte (und deren Relationen) und uns selbst sondern auch die Beziehung zwischen uns selbst und den Objekten beobachten können. Wir bemerken Wechselwirkungen, Resonanz, Spiegelungen, Übertragungen usf.

<sup>78</sup> Die Unterscheidung erfolgt aufgrund der Referenzobjekte. Es sind auch anders begründete Triaden möglich.

<sup>79</sup> Vgl. z. B. Niklas Luhmann (1995) 1996. Die Realität der Massenmedien. Opladen, S. 15, 28 u.a.

Diese Wahrnehmung von Relationen ist ebenso basal wie die Wahrnehmung der Objekte und des Subjekts. Sie kann natürlich ebenso wie die beiden anderen Wahrnehmungsformen auch auf die zugrundeliegenden Programme hin hinterfragt werden. Passiert dies, so ist es im informations- und kommunikationstheoretischen Paradigma sinnvoll von *Reflexion* zu sprechen. Reflexion ist (als Beobachtung 2. Ordnung) im triadischen Konzept sowohl die Ermittlung der Programme, die hinter der Selbst- und Umweltwahrnehmung liegen als auch jener, die der Beschreibung der Relation dienen. Jedenfalls scheint es nicht sinnvoll, die in der Philosophiegeschichte übliche Hierarchisierung zwischen den drei basalen Beobachtungsformen zu übernehmen. Traditionell gilt die Beobachtung der *Beziehungen* als komplizierter und jener der *Objekte* und *Subjekte* nachgelagert. Karl Marx hielt in diesem Sinne 'Verhältnisse' als Ursache für Mystifizierungen. Martin Buber heiligt in seinen Schriften die 'Beziehung' zwischen den Menschen als eigentlichen Schöpfer und als Wesen des Sozialen usf. Auch das dialektische Prinzip, die Synthese als Relationierung von These und Antithese zu denken und dieses Relationieren anderen Form des Denkens (der Dinge) als überlegen zu empfehlen, gehört in jenen Kontext europäisch neuzeitlichen Denkens.

Diese Prämierung des Wahrnehmens und Denkens von Beziehungen sagt aber nur etwas über unsere Kultur und Geschichte aus. Andere Kulturen empfinden es eher als schwierig, die Dinge 'an sich' und vor allem unter der Absehung vom Erkenntnissubjekt zu sehen – oder auch nur sprachlich zu bezeichnen. *Neues triadisches Denken kann jedenfalls die Hierarchie zwischen den drei Beobachtungsformen nicht übernehmen und vor allem kann sie die Wahrnehmung von Beziehungen nicht schon als eine höhere reflexive Tätigkeit auszeichnen und mit den Beobachtungen 2. Ordnung auf eine Stufe stellen.*

Der Sinn des hier vorgeschlagenen triadischen Konzepts erschließt sich besser, wenn wir die verschiedenen Formen des Zusammenwirkens betrachten.

#### *Das Zusammenwirken der Beobachtungstypen nach dem Phasenmodell*

Das Zusammenwirken der drei Beobachtungsformen wird in der Wissenschafts- und/oder Erkenntnistheorie traditionellerweise mit dem eindimensionalen, linearen, sequentiellen Prozeßmodell erklärt. Man geht davon aus, daß es jeweils nur einen Beobachtungsprozeß gibt und muß die drei Formen deshalb nacheinander anordnen, eine Reihenfolge festlegen. Unter dieser Prämisse ist es logisch, Selbst- und Umweltbeobachtung zur Voraussetzung von Beziehungswahrnehmung zu erklären und diese so als die letzte Phase wissenschaftlicher Beobachtung zu identifizieren. Meist wird die Umweltbeobachtung an den Anfang gesetzt und als Reiz interpretiert, auf den dann Reaktionen im Beobachter folgen, die folglich auch erst in einer zweiten Phase – als Selbstbeobachtung – wahrgenommen werden können. Das Zusammenwirken erscheint dann als eine lineare, kausale Verkettung vom Umweltbeobachtung, Selbstbeobachtung und Beziehungswahrnehmung. Letztere wird als höchste Stufe mit dem Prädikat 'Reflexion' ausgezeichnet. Immer mehr wird es selbstverständlich, davon auszugehen, daß diese Kette auch kreisförmig geschlossen sein kann und dann mehrfach hintereinander durchlaufen werden kann. Dabei bleibt jedoch die Reihenfolge erhalten.

#### *Zusammenwirken nach dem Parallelprozeßmodell*

Ein ganz anderes Verständnis der Beziehung zwischen den drei Beobachtungsformen stellt sich ein, wenn man vom Menschen – und ggfs. anderen beobachtenden Systemen – als massiv parallel verarbeitendem Informationssystem ausgeht. Man kann dann annehmen, daß alle Prozesse parallel nebeneinanderherlaufen. Es findet zu jedem beliebigem Zeitpunkt sowohl Beziehungswahrnehmung als auch Selbst- und Umweltbeobachtung statt – allerdings mit meist unterschiedlicher Intensität. Dieses Verständnis läßt sich durch das dreischlaufige Knotenmodell ausdrücken, wie es beispielsweise die Abb. 37 für den therapeutischen Erkenntnisprozeß wiedergibt. Es ist eine in jedem Einzelfall empirisch zu entscheidende Frage, mit welcher Beobachtungsform eingestiegen wird, und wie sich die Intensitäten verteilen. Für diese Entscheidung ist offenbar eine weitere Form der Beobachtung erforderlich, eine Beobachtung des Beobachtungsknotens. (Beobachtung 2. Ordnung) *Erst diese Beobachtung 2. Ordnung, die auf die Beschreibung von Ablaufmuster und Programme aus ist, die die drei Wahrnehmungsformen steuern und zueinander in Beziehung setzen, wird im triadischen Beobachtungsmodell als Reflexion bezeichnet. Das Referenzobjekt der Reflexion sind Programme der basalen Beobachtungsformen und von deren Integration.*

Neben der basalen Beobachtung, die selbst schon das emergente Produkt des Zusammenwirkens von drei Prozessen ist, und der Reflexion als Analyse der Programme konkreter basaler Wahrnehmungsvorgänge, gibt es noch eine weitere Stufe der Informationsgewinnung. Sie rekonstruiert Modelle und Grundannahmen, die hinter den Programmen stehen, die in den empirischen Situationen handlungsleitend

und orientierungsrelevant sind. (Normalformrekonstruktion) Diese Modelle weisen grundsätzlich über den Einzelfall und die gerade beobachtete Situation hinaus.

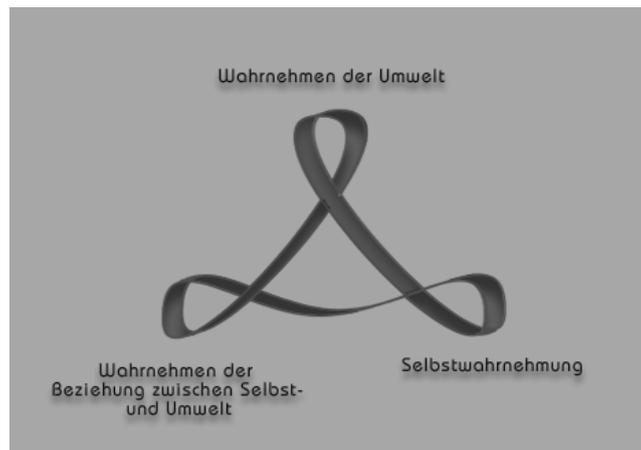


Abb. 30: Datenerhebung als ausbalancierter Rückkopplungsprozess

#### *Datenerhebung als rückgekoppelter Prozeß der Informationsverarbeitung*

Sowohl im Alltag als auch bei der wissenschaftlichen Datenerhebung verändern Umweltwahrnehmungen die Selbstwahrnehmung und in diesem Prozeß ändern sich auch die Feststellungen über die Beziehungen der beiden gewonnenen Datentypen. Es gibt also mehr oder weniger unmittelbare Rückkopplungen. Dies läßt sich durch die Endlosschleife visualisieren. (Abb. 30) Nur wenn alle drei Phasen durchlaufen sind, ist die Wahrnehmung nach dem triadischen Verständnis vollständig. Wo in den Kreislauf eingestiegen wird, ist eine empirische Frage. Jeder konkrete Erkenntnis- und Forschungsprozeß gewinnt seine Typik durch eine ungleichgewichtige Nutzung der drei Wahrnehmungsformen und durch die Reihenfolge, in der die Wahrnehmungsformen genutzt werden. Alltag, therapeutische Kontexte und die modernen Naturwissenschaften unterscheiden sich deshalb auch nach den Formen der Wahrnehmung, die sie prämiieren. Mal dominiert die Wahrnehmung der Beziehung, mal die Umweltwahrnehmung, mal die Selbstwahrnehmung. Therapeutische Erkenntnisprozesse zeichnen sich durch eine Ausdehnung der Phase der Selbstwahrnehmung des Klienten aus. Umwelt- und Beziehungswahrnehmungen schaffen die Materialbasis für ein besseres Verständnis des Klienten. Sie haben deshalb eine nachgeordnete, dienende Funktion.

Diese Ungleichgewichte lassen sich auch im Schleifenmodell ausdrücken, indem man die einzelnen Schleifen entsprechend ihrer Bedeutung dehnt. Wir können also zwischen Asymmetrien im Knoten- und im Schleifenmodell unterscheiden. Erstere geben die unterschiedliche Beanspruchung von Prozessen zu einem beliebigen gleichen Zeitpunkt an, letztere die unterschiedliche Bedeutung der Teilprozesse, die sich in ihrem Anteil an der Gesamtdauer des emergenten Prozesses zeigen. Die Festlegung der Bedeutungsunterschiede kann beliebig quantitativ abgesichert werden. Zur Illustration unterschiedlicher Erkenntnisweisen reichen schon hypothetisch gesetzte asymmetrische Schleifenmodelle aus.



Abb. 31: Die Darstellung von Ungleichgewichten: Der therapeutische Erkenntnisprozeß

Naturwissenschaftliche Erkenntnisprozesse konzentrieren sich auf die genaue Beschreibung der Umwelt. Selbst- und Beziehungswahrnehmung dienen der Optimierung der Beobachtung des zu untersuchenden Objekts.



Abb. 32: Die Darstellung von Ungleichgewichten: Naturwissenschaftliche Erkenntnisprozesse

Die Datenerhebung/Wahrnehmung läßt sich auch als Simultanprozeß verstehen, in dem dann Selbst-, Umwelt- und Beziehungswahrnehmung gleichzeitig ablaufen.

Die Grundannahmen über Kommunikation und Informationsverarbeitung lassen sich auch auf den Forschungsprozeß, also auf die Epistemologie und Methodologie der Kommunikationswissenschaft – und auf andere Disziplinen – anwenden. Dies kann hier nur exkursorisch angedeutet werden.<sup>80</sup>

#### Die triadische Konstruktion von Forschungssystemen in der kommunikativen Sozialforschung

Genauso wie der Kommunikationswissenschaftler seine Umwelt als Ansammlung von informationsverarbeitenden Systemen sieht, so betrachtet er auch seine Tätigkeit als systemerzeugenden Vorgang. Im Gegensatz zu traditionellen wissenschaftstheoretischen Vorstellungen geht die triadische Kommunikationsforschung nicht von der handelnden und erkennenden Forschungsperson aus, sondern beschreibt die wissenschaftliche Arbeit als Forschungssystem – und dieses natürlich wiederum als ein kommunizierendes und/oder informationsverarbeitendes System. Neben der eben behandelten dynamischen Dimension besitzt dieses System auch eine strukturelle Dimension, in der die

<sup>80</sup> Weitere Ausführungen in der Online-Datenbank: [www.kommunikative-sozialforschung.de](http://www.kommunikative-sozialforschung.de)

Kommunikatoren bzw. Subsysteme und deren Beziehungen zu klären sind. Betrachtet man das Forschungssystem und seine Elemente bzw. Subsysteme, so sind das Forscherteam (FT), der / die Auftraggeber (AT) und das zu untersuchende System (US) zu differenzieren.

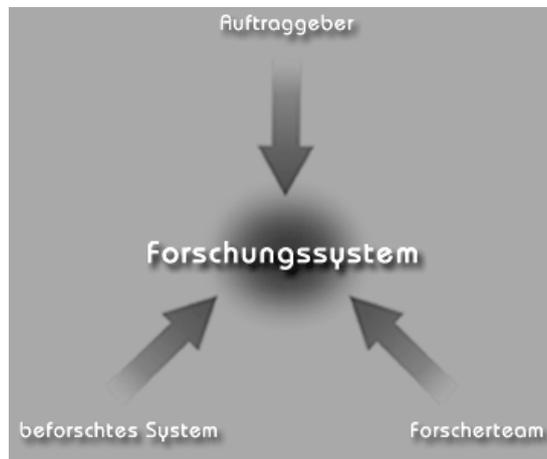


Abb. 33: Die Komplexität von Forschungssystemen in der Kommunikativen Sozialforschung

Die Initiative zur Konstitution des Forschungssystems kann von jedem der Elemente des Forschungssystems ausgehen. So ist ein Forscherteam, das an einer bestimmten Fragestellung interessiert ist und sich Geldgeber (AT) und zu untersuchende Systeme (US) sucht, vorstellbar. Im universitären Alltag wird die Initiative häufig von den Wissenschaftlern/Lehrenden (AT) ausgehen, die Studenten und wissenschaftliche Mitarbeiter (FT) im Rahmen von Diplomarbeiten bzw. von Forschungsprojekten anleiten. Aber auch Institutionen, die Forschung in Auftrag geben, um z.B. mehr über eigene latente Programme oder Strukturen zu erfahren, sind denkbar. Möglich ist weiterhin, daß die einzelnen Faktoren des Forschungssystems nicht streng getrennt sind oder in Extremfällen zusammenfallen. So sind bei ratsuchenden Organisationen u.U. Auftraggeber und zu untersuchendes System identisch, bei universitären Forschungsprojekten fallen eventuell die Rollen Auftraggeber und Forschungsteam zusammen. Im Fall der Grundlagenforschung ist der Auftraggeber immer auch die wissenschaftliche Forschergemeinschaft. Die Konstitution des Forschungssystems manifestiert sich in einem Dreiecksvertrag, der das Ziel, die Rahmenbedingungen des Forschungsprojektes wie Dauer, Finanzierung, Laufzeit etc. festlegt und der den beteiligten Personen die spezifischen Rollen (FT, AT, US) und die dazu gehörenden charakteristischen Aufgaben zuweist.

## 9. Anwendung II: Triadisches Denken in der Beratung

### *Anwendungsfelder für das triadische Denken außerhalb der Wissenschaften*

Es gibt viele Anzeichen dafür, daß das triadische Denken in den neuzeitlichen Industrienationen weniger geschätzt wird als in älteren und anderen Kulturen. Seine kulturelle Bedeutung hat im Vergleich zu anderen Formen des Denkens im Zuge der Technisierung der Umwelt und der Bürokratisierung der Sozialbeziehungen abgenommen. Größere Bedeutung haben demgegenüber das Entweder-Oder-Denken der zweiwertigen Logik, binäres Schematisieren und Hierarchisieren erlangt. Dieses Denken wurde in der Buchkultur bestens erforscht, hochgradig normiert und in vielen Bereichen technisiert. Seine Vermittlung ist noch immer das Hauptziel der allgemeinbildenden Schulen. Gerade die Verwissenschaftlichung des Lebens in den neuzeitlichen Industriekulturen, die auf den Regeln der formalen Logik beruht, und die Technisierung, die lineare Strukturen bevorzugt, haben der Anwendung triadischen Denkens hohe Barrieren in den Weg gelegt. In Maschinenorganisationen, Bürokratien und in allen hochgradig routinisierten Arbeitszusammenhängen sind die Denkprozesse soweit vereinfacht, daß den Personen Entscheidungen, wenn sie denn überhaupt notwendig sind, nach einfachen binären Schematismen möglich werden: Ja/Nein, Wahr/Falsch, nach den Vorschriften/nicht nach den Vorschriften usw. Triadisches Denken bringt in diesen Kontexten, z. B. in Verwaltungen und Betrieben, die ihre Geschäftsprozesse nach diesem Muster hochgradig normiert haben, keinen Nutzen, sondern bloß

irritierende Komplizierungen. Hier ist das traditionelle zweiwertige Denken die beste Wahl.

Nun ist offensichtlich, daß alle einigermaßen komplexen Institutionen auch Bereiche ausdifferenziert haben, die nicht nach dem Entweder-Oder-Prinzip Informationen verarbeiten (können). Dies betrifft z. B. das Topmanagement, das strategische Entscheidungen fällen muß. Die Entscheidung für ein bestimmtes Produkt oder die grundsätzliche Organisation von Prozessen, für eine bestimmte Positionierung des Betriebes am Markt, viele Personalentscheidungen lassen sich nicht binär schematisieren. Zweitens betrifft es die Bereiche, in denen die Beziehung der Organisation zur Umwelt selbst nicht mehr 'maschinenmäßig' gestaltet werden kann. Solche Bereiche gibt es quer durch die Hierarchien vom Verkäufer bis hin zum Marketing, dem Einkauf von Produkten usf. Überall dort also, wo es unüberschaubar viele Entscheidungsalternativen gibt, kann logisches Denken zwar die Komplexität reduzieren, aber es gibt keine sicheren Lösungswege vor. Bezogen auf das Management: Wer tatsächlich Wandlungsprozesse steuern und beeinflussen kann, wer die Möglichkeit hat, Visionen zu entwickeln und durchzusetzen, kann nicht auf binär schematisiertes Denken vertrauen. Typischerweise wird für diesen Kreis Brainstorming, kreatives vernetztes Denken empfohlen.<sup>81</sup> Freie Assoziation, multioptions- und multifaktorielles Denken sind eine Gegenbewegung zum Entweder-Oder-Denken. Beide Richtungen des Denkens bedingen sich und dürften deshalb gleich alt sein. Es ist auch nicht nötig darüber zu spekulieren, wann das triadische Denken hinzugetreten ist. Für die Gegenwart kann man festhalten, daß alle drei Denkformen erforderlich sind und gerade die Beherrschung ihres funktionalen Einsatzes eine Schlüsselqualifikation darstellt.

Bislang gibt es große Hürden, diese Schlüsselqualifikation in den Schulen und Universitäten zu vermitteln. Das liegt vor allem daran, daß sie sich gemäß den Idealen von Bürokratien und Maschinenorganisationen entwickelt haben. Um ihren Erfolg zu prüfen, die Leistungen der Schüler und Studierenden zu messen, werden binäre Schematisierungen vorgenommen – und was sich nicht in das richtig:falsch Schema einordnen läßt, dürfte eigentlich nicht bewertet und deshalb auch nicht gelehrt werden. So gesehen bereiten die öffentlichen Ausbildungsinstitutionen auf das dyadische Denken und nur neben dem offiziellen Lehrplan auf andere Formen der Informationsverarbeitung vor. Typischerweise finden sich Übungen zum triadischen Denken eher in der freien Trainingsszene, die sich neben dem staatlichen Ausbildungssystem etabliert hat und keine hoheitlichen Aufgaben erfüllt.

#### *Aktualität und kompensatorische Funktion des triadischen Denkens*

Wenn die Vermutung zutrifft, daß das triadische Denken in der Industriekultur vernachlässigt wurde und es darüber hinaus geeignet ist, Probleme der postindustriellen Gesellschaft zu lösen, die drängen und anders nicht bewältigt werden können, dann ist nunmehr eine Bevorzugung dieser Erkenntnisweise angesagt. Ungleichgewichte können nur durch Stärkung der vernachlässigten Bereiche überwunden werden. In diesem Sinne wird das triadische Denken als zeitgemäße Wiederentdeckung empfohlen. Diese Renaissance ist im Alltag und in vielen Professionen schon im Gang. Abschließend soll dies an Beispielen aus der Beratung und dem Training kommunikativer Qualifikationen genauer ausgeführt werden.

#### Anamnese, Diagnose und Interventionen in Beratung, Training und Therapie

Ein Ziel ist es, das mehr oder weniger latent vorhandene triadische Denken in der Beratung explizit triadisch zu rekonstruieren. Es geht um ein neues triadisches Denken von vorhandenen triadischen Modellen, von denen es eine ganz Reihe gibt, und um deren Ergänzung durch alternative Ansätze. Ausgangspunkt soll zunächst wieder das elementare triadische Prozeßmodell (linear, parallel, zirkulär) sein, welches auf diese Weise nochmals aus andere Richtung beleuchtet wird.

Es wurde schon mehrfach erwähnt, daß in der psychologischen und medizinischen Beratung meist drei Phasen unterschieden werden, die nacheinander ablaufen: *Anamnese* des Zustandes des Klienten/Patienten; *Diagnose* und *therapeutische Behandlung*. In der Organisationsberatung wird ähnlich zwischen der Erhebung des Ist-Zustandes, der Diagnose und der Intervention unterschieden. Dieses klassische linear-sequentielle Prozeßmodell läßt sich wie folgt (Abb. 34) visualisieren:

---

<sup>81</sup> Fritjof Capra: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München 1985. Frederic Vester: Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München 2003.

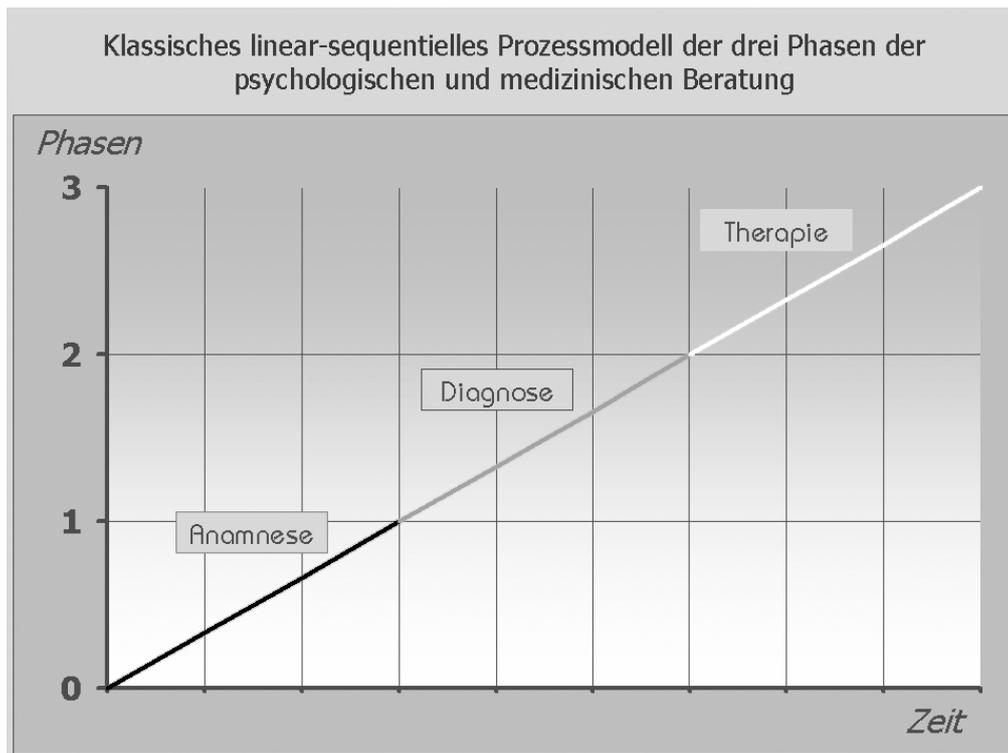


Abb. 34: Beratung als linearer Prozeß

Nur wenn alle drei Phasen durchlaufen sind, sind die Bedingungen eines Beratungsprozesses nach professionellem Standard erfüllt. Nur wenn sie in der genannten Reihenfolge nacheinander abgelaufen sind, war dieser erfolgreich, so die übliche Lehrmeinung. Jede Phase wird deshalb in der Ausbildung von Beratern einzeln behandelt. Die Gewißheit, hier trennen zu können wird durch das lineare Denken des Ablaufs bestärkt. Die unterschiedliche Dauer der einzelnen Phasen in konkreten Beratungsprozessen kann durch die unterschiedliche Ausdehnung der einzelnen Phasen und durch die Skalierung der x-Achse ausgedrückt werden. Dies geschieht beispielsweise in den ‚Zeitleisten‘, die im Projektmanagement üblich sind. Das Ende der einzelnen Phasen wird durch die sogenannten ‚Meilensteine‘ markiert. Man kann sie zur Skalierung der y-Achse verwenden. (Wir werden auf die Bedeutung der y-Achse für die Dokumentation von Veränderungen im Abschnitt über ‚Grundannahmen der triadischen Historiographie‘ weiter unten zurückkommen!)

Nun weiß jeder Praktiker, daß einigermaßen komplexe Beratungsprozesse diese Phasen mehrfach durchlaufen. Die Intervention ist ein Probehandeln, ein Versuch. Man schaut, was beim Klienten passiert (Anamnese) und zieht daraus (neue) diagnostische Schlußfolgerungen. Diese rekursive Prozeßvorstellung, die sich in den Gliederungen der Lehrbücher weit weniger deutlich zeigt, läßt sich durch ein Endlosband visualisieren.

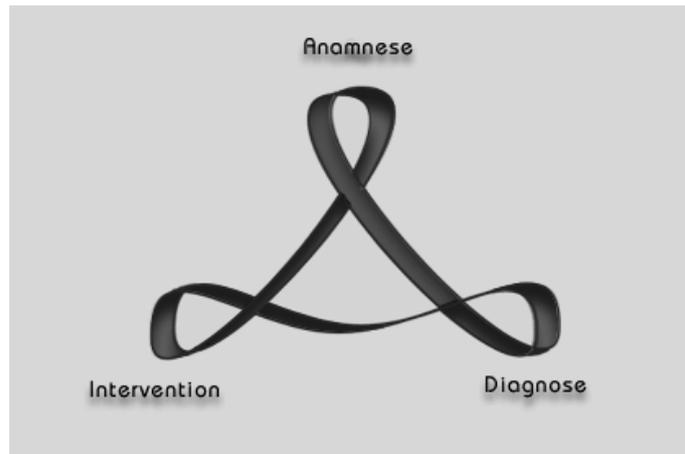


Abb. 35: Beratung als Rückkopplungskreislauf

Die Schlaufen 1, 2 und 3 bezeichnen die (in sich geschlossenen) Phasen Anamnese, Diagnose und Therapie. Im Unterschied zum linearen ersten Modell ist bei diesem Rückkopplungskreis nicht mehr klar zu entscheiden, wo der Beginn und wo das Ende ist. Als 'Interpunktionsproblem' wird dieser Sachverhalt schon seit längerem in kybernetischen Interaktionstheorien beschrieben (z. B. bei G. Bateson und P. Watzlawick). Es gibt Sequenzen und auch eine Reihenfolge, aber keinen Nullpunkt der Zeit: Jede Anamnese kann – und sollte auch – als Produkt vorheriger Interventionen verstanden werden.

Mehr Komplexität kann mit triadischen Prozeßmodellen erfaßt werden, die von der Prämisse ausgehen, daß zu jedem beliebigen Zeitpunkt simultan alle drei Prozesse im Beratungssystem ablaufen. Fast alles Verhalten und Erleben läßt sich sowohl als eine Intervention als auch als Erhebung des Ist-Zustandes als auch als Erklärungsversuch (Diagnose) verstehen. Auch dies entspricht durchaus den Erfahrungen von Beratern und Klienten. Um diese Erfahrung zu visualisieren, steht das dreischlaufige Knotenmodell zur Verfügung, daß oben schon kurz erläutert wurde.

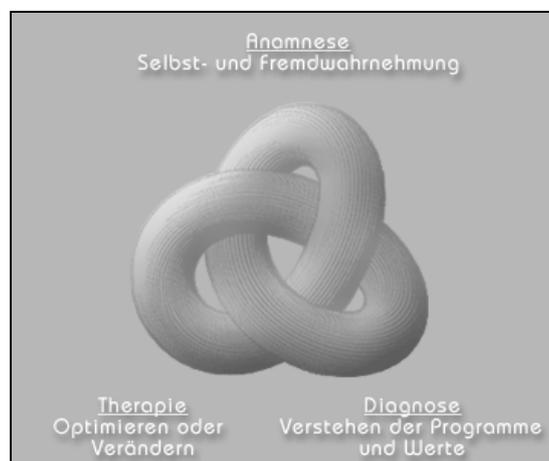


Abb. 36: Beratung als Parallelprozeß

Die Abb. 36 zeigt den Beratungsprozeß zu einem beliebigen Zeitpunkt, nicht das Zusammenwirken der Teilprozesse während des gesamten Ablaufs in der Zeit.<sup>82</sup> Und zwar wird davon ausgegangen, daß zu diesem Zeitpunkt die Aufmerksamkeit von Berater und Klient gleichmäßig auf die drei Teilprozesse verteilt ist.

<sup>82</sup> Will man auch diesen visualisieren, stoßen die üblichen zweidimensionalen Graphiken an ihre Grenzen. Sie lassen sich mithilfe dynamischer Animationen in elektronischen Medien überwinden. Vgl. die Animation 'Kulturgeschichte aus ökologischer Sicht' in der Datenbank oder in [www.mythen-der-buchkultur.de](http://www.mythen-der-buchkultur.de)

### *Prämierungen in der Beratung*

Legt man das neue triadische Denken zugrunde, so kann man den Beratungsprozeß als das emergente Produkt des Zusammenwirkens der drei parallel ablaufenden Teilprozesse ‘Anamnese’, ‘Diagnose’, ‘Therapie’ (in beliebiger Reihenfolge) verstehen. Veränderlich ist die Bedeutung der Teilprozesse am Gesamtprozeß und damit auch die Relationen zwischen ihnen in jedem Zeitpunkt des Gesamtverlaufs. Und dies entspricht wiederum der Alltagserfahrung und ist auch ein Grund, warum lineare Phasenmodelle so leicht akzeptiert werden: In der Tat dominiert zu Beginn einer Beratung die Anamnese – und wenn sie am Ende noch genausoviel Raum einnimmt, dann stimmt irgend etwas nicht. Diese Gewichtsverlagerung zwischen den Teilprozessen läßt sich graphisch durch die Veränderungen der Größenverhältnisse zwischen den Schlaufen eines Knotens ausdrücken. In der obigen Graphik hätten wir es dann mit einem gleichgewichtigen Zusammenwirken der drei Teilprozesse zu tun. Das Ergebnis, z. B. eine Momentaufnahme in einem empirischen Beratungsprozeß, wäre gleichermaßen durch anamnetische, diagnostische und therapeutische Elemente strukturiert. Ein solcher Fall ist die absolute Ausnahme. Meist überwiegt einer der Teilprozesse und drückt dem emergenten Ergebnis ‘Beratungsprozeß’ seinen Stempel deutlicher auf als die übrigen. Es kann mal mehr oder weniger ‘gedeutet’, mal stärker interveniert, mal weniger nachgeforscht werden. Dieses Ungleichgewicht wollten wir durch asymmetrische Knoten visualisieren.

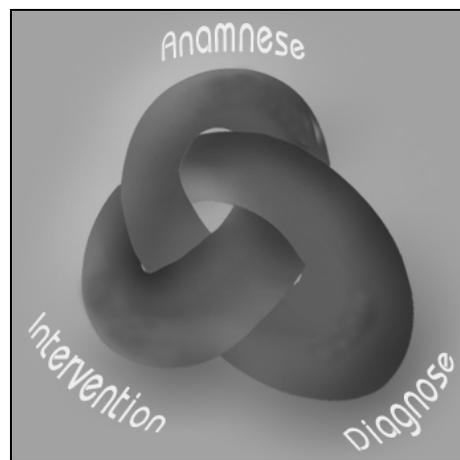


Abb. 37: Die Prämierung der ‘Diagnose’ im therapeutischen Parallelprozeß

In der Abb. 37 wäre der Beratungsprozeß zwar auch durch die drei Teilprozesse determiniert, aber insgesamt dominieren die diagnostischen Anteile. Die Anamnese tritt hinter die Interventionen zurück.

Hinter dem Parallelprozeßmodell steht zum einen die Grundannahme begrenzter Ressourcen. Das Band ist zwar endlos (im Sinne von ‘geschlossen’), aber es ist endlich. Es mag sich etwas dehnen, aber im Prinzip ist das Wachstum eines Teilprozesses nur auf Kosten der anderen zu erreichen.

Die zweite Grundannahme lautet, daß bei parallelen Abläufen jedes System selbst und jeder außenstehende Betrachter Ungleichgewichte erzeugt bzw. beobachtet. Ein Teilprozeß wird stärker in Anspruch genommen als der andere, der eine mehr beachtet als der andere, der dritte gegenüber dem zweiten abgewertet usf. Die Untersuchung von konkreten Beratungsabläufen zeigt, daß sich die Relationen zwischen den Teilprozessen beständig ändern – und am Ende bei gelungenen Exemplaren durchaus eine Abfolge der Schwerpunkte festzustellen ist, wie sie in der ersten, linearen Abbildung modelliert wurde. Dieses Ablaufschema erweist sich aber zu jedem beliebigem Zeitpunkt als das Produkt des Zusammenwirkens aller drei Prozesse. Eventuell auftretende Komplikationen, Abweichungen von der Normalform des linearen Phasenmodells, lassen sich auf eine unzulängliche Steuerung des Verhältnisses zwischen den Teilprozessen zurückführen.<sup>83</sup>

Bei der Anwendung des Simultanprozeßmodells wird vermieden, den Beratungsprozeß jeweils auf einen einzigen Prozeßtyp, ein einziges Handlungs- und Wahrnehmungsprogramm zu reduzieren. Alle Beteiligten – und z.B. auch der Kommunikationsforscher als außenstehende Betrachter – berücksichtigen, daß z. B. Fragen, die der Anamnese dienen, zugleich auch eine Intervention sein können.

<sup>83</sup> Auch diese Steuerungsprozesse lassen sich wieder in einem triadischen Modell visualisieren, vgl. Giesecke: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft, Ffm. 2002, S. 380 ff.

Da Beratungssysteme, wenn man sie als Kommunikationssysteme versteht, aus mindestens zwei autonomen informationsverarbeitenden Systemen, nämlich Klient und Berater, aufgebaut sind, haben wir es immer auch mit mehreren Prämierungen zu tun. Eine häufige Ursache von kommunikativen *Konflikten* ist es, wenn die beteiligten Kommunikatoren unterschiedliche Selbstbeschreibungen, Bewertungen von Prozessen und Personen, vornehmen: z. B. kann der Klient davon ausgehen, daß man sich in der Beratung in der Anamnese-phase befindet, während der Berater schon darauf drängt, Schlußfolgerungen aus den erhobenen Daten zu ziehen. Auch solche Konflikte lassen sich mit dem triadischen Konzept gut darstellen. Im gegebenen Fall wäre es so, daß wir für die beiden Rollen Knoten mit unterschiedlich großen Schlaufen zeichnen müßten. Es findet keine Parallelverarbeitung zwischen den Kommunikatoren statt und die unterschiedlichen Fokussierungen der simultanen Prozesse stören den emergenten Gesamtprozeß 'Beratung'. Man gerät ins Trudeln, und schlimmstenfalls wird die Identität des Systems so weit gestört, daß man nicht mehr weiß, ob man sich noch in einer Beratung befindet oder nicht. In der Regel wird der Berater in solchen Situationen das lineare Prozeßmodell thematisieren und dem Klienten die Phase identifizieren, in der er sich gerade befindet. So können sich die Beteiligten darauf einigen, zunächst bspw. eine Anamnese vorzunehmen, und sie werden dann auch die Ereignisse als Beitrag zur Anamnese einordnen. Zumindest geschieht dies so lange, bis keine größeren Krisen auftauchen. Sie können natürlich auch aus ihren Rollen heraustreten und als Individuen alternative Bewertungen des Prozesses vornehmen. Krisen werden dann nicht eher dem System sondern den beteiligten Personen z. B. als 'Widerstand' oder als 'Inkompetenz' zugeschrieben. Wenn die Beteiligten das triadische Prozeßmodell im Prinzip kennen, dann kann man durch einen Hinweis auf die Notwendigkeit, einen Teilprozeß zu fokussieren, den Konflikt einer Lösung zuführen. Demgegenüber nutzt es in dieser Situation wenig, allgemein darauf hinzuweisen, daß man sich in der Phase xy des Beratungsprozesses befindet. Dieser emergiert eben nur als das Produkt der Teilprozesse.

Die Notwendigkeit, nicht nur Prozesse, sondern die Relationen zwischen den Handelnden/Beobachtenden und diesen Prozessen zu berücksichtigen, ergeben sich nicht nur für die Akteure im Alltag und in anderen Berufen. Auch die Wissenschaftler müssen, wenn sie sich in der informationstheoretisch-epistemologischen Perspektive den Phänomenen nähern, grundsätzlich klären, welches Erkenntnis-subjekt das Phänomen gerade aus welcher Perspektive beschreibt. Da die Phänomene überkomplex sind, müssen die Forscher die Aufmerksamkeit fokussieren und bestimmte Prozeßtypen bzw. Elemente von Systemen hervorheben, prämiieren. In diesem Sinne ist auch jede wissenschaftliche Beschreibung eines Beratungsprozesses von vornherein selektiv und wird den einen oder den anderen Teilprozeß prämiieren. Die Aufgabe wissenschaftlicher Reflexion ist es, eben diese Präferenzen zu klären. Das kann z. B. so aussehen, daß man zunächst generell das triadische Modell akzeptiert und dann festlegt, daß man im ersten Schritt die Ereignisse unter dem Gesichtspunkt der Anamnese, im zweiten unter jenem der Diagnose und im dritten unter dem der therapeutischen Intervention betrachtet. Man wird seinen Fokus in Bezug auf ein beliebiges Ereignis darlegen, indem man z. B. sagt: Wenn ich davon ausgehe, daß jetzt der Übergang von der Anamnese zur Diagnose angesagt ist, dann ist das Verhalten des Therapeuten ungeschickt, weil er den Klienten erneut zur Produktion weiteren Materials ermuntert. Es ist klar, daß sich andere Bewertungen einstellen, wenn man andere Phasen/Prozesse in den Vordergrund stellen würde.

Das triadische Konzept will sowohl bei den Betroffenen als auch bei den Wissenschaftlern genau diese Fähigkeit einerseits zur Standpunktklärung und andererseits zur Oszillation zwischen den durch das Modell begrenzten weiteren Standpunkten fördern. Im Gegensatz zum Alltag geht es nicht darum, beliebig viele, sondern eben nur die durch das Modell vorgegebenen Standpunkte einzunehmen.

Im Hinterkopf bleiben bei der triadischen System- oder Prozeßanalyse immer die jeweils nichtgewählten Möglichkeiten. Verstanden ist der Prozeß letztlich erst, wenn alle drei Perspektiven eingenommen und sich die Ergebnisse der Betrachtungen zu einem Gesamtbild gefügt haben.

### Ein Beispiel für strukturelle Triadentrias: die Organisation von Beratungssystemen

Während in den vorhergehenden Abschnitten die dynamischen Triaden im Vordergrund standen, geht es jetzt um das triadische Denken von Strukturen. Wie schon am Beispiel der Forschungssysteme im Wissenschaftsbereich skizziert lassen sich auch Phänomene wie die 'Beratung' nicht nur als Prozesse sondern auch als komplexe triadische Systeme organisieren. (Vgl. Abb. 33)

Im Gegensatz zu traditionellen wissenschaftstheoretischen Vorstellungen geht die Kommunikative Sozialforschung nicht von der einzelnen handelnden und erkennenden Forschungsperson aus, sondern beschreibt die wissenschaftliche Arbeit als Forschungssystem – und dieses natürlich wiederum als ein kommunizierendes und/oder informationsverarbeitendes System. Betrachtet man das Forschungssystem

und seine Elemente bzw. Subsysteme, so sind das Forscherteam (FT), der/die Auftraggeber (AT) und das zu untersuchende System (US) zu differenzieren.

Die Initiative zur Konstitution des Forschungssystems kann von jedem der Elemente des Forschungssystems ausgehen. So ist ein Forscherteam, das an einer bestimmten Fragestellung interessiert ist und sich Geldgeber (AT) und zu untersuchende Systeme (US) sucht, vorstellbar. Im universitären Alltag wird die Initiative eher von den Lehrenden (AT) ausgehen, die die Studenten (FT) im Rahmen von Seminar- oder Diplomarbeiten mit Forschungsprojekten beauftragen. Aber auch Institutionen, die Forschung in Auftrag geben, um z. B. mehr über eigene latente Programme oder Strukturen zu erfahren, sind denkbar. Möglich ist weiterhin, daß die einzelnen Elemente des Forschungssystems nicht streng getrennt sind oder in Extremfällen zusammenfallen. So sind bei ratsuchenden Organisationen u.U. Auftraggeber und zu untersuchendes System identisch, bei universitären Forschungsprojekten fallen eventuell die Rollen Auftraggeber und Forschungsteam zusammen. Im Fall der Grundlagenforschung ist der Auftraggeber immer auch die wissenschaftliche Forschergemeinschaft. Die Konstitution des Forschungssystems manifestiert sich in einem Dreiecksvertrag, der das Ziel, die Rahmenbedingungen des Forschungsprojektes wie Dauer, Finanzierung, Laufzeit etc. festlegt und der den beteiligten Personen die spezifischen Rollen (FT, AT, US) und die dazu gehörenden charakteristischen Aufgaben zuweist.

Ebenso sinnvoll ist es Beratungssystemen eine triadische Struktur zuzuschreiben. Ihre Komplexität ergibt sich dann aus dem Zusammenspiel von einerseits Beratern, andererseits Klienten und schließlich drittens dem Auftraggeber. (Abb. 38)

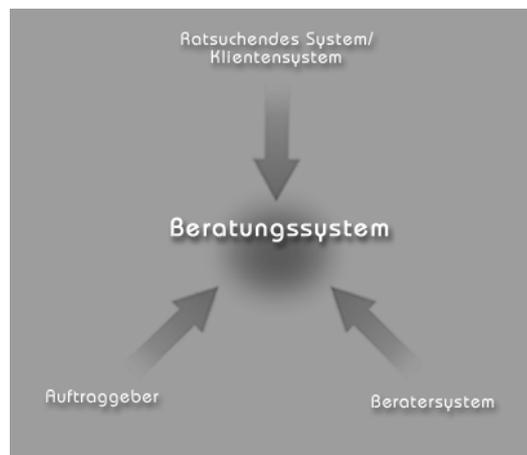


Abb. 38: Die Komplexität des Beratungssystems

Auch die Faktoren dieser Basistriaden lassen sich wieder strukturell zu Triaden ausdifferenzieren. So baut sich der Klient in Karriereberatungen in den Augen des Beraters/der Beraterin aus biographischen Ressourcen, seiner beruflichen Qualifikation und seiner Funktion in seinem Arbeitsbereich auf. (Abb.39) Ähnliche Selbstbeschreibungen der eigenen Komplexität eignen sich auch für den Berater und für den Auftraggeber. Auf diese Weise lassen sich Triadentrias der Beratungssysteme bilden. Ebenso ist es möglich, die in der Abb. 39 aufgeführten Faktoren des Beratungsklienten im empirischen Fall zu einer Triadentrias auszubauen, indem bspw. die drei jeweils konstitutiven Funktionen, professionelle Qualifikationen und biographischen Einflüsse herausgearbeitet werden.

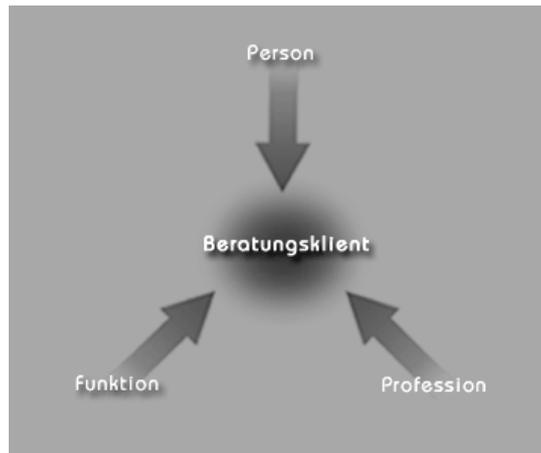


Abb. 39: Ein triadisches Konzept des Beratungsklienten

#### *Prämierungen als Kriterium für die Ausdifferenzierung der Beratungsschulen*

Die verschiedenen Beratungsformen lassen sich dann danach unterscheiden, welche Prämierung sie zwischen den einzelnen Faktoren der Triade vornehmen. In herkömmlichen tiefenpsychologischen Therapien steht etwa der biographische Hintergrund des Klienten einschließlich seiner Familiengeschichte im Vordergrund. Ohne die Klärung der Position des Klienten im Familiensystem, wiederkehrende Beziehungsmuster im privaten Leben geht es dort nicht ab. Supervisionen und Praxisanleitung werden professionelle Kompetenzen stärker berücksichtigen. Die Klienten werden als Fachfrauen bzw. -männer auf ihren jeweiligen Gebieten typisiert und das Ziel ist es, das fachliche Handeln zu verbessern. Dazu bedarf es selbstverständlich auch der Würdigung der biographischen Ressourcen und Widerstände (Person) und der jeweiligen funktionalen Rahmenbedingungen. Beim Coaching hat man sich demgegenüber darauf geeinigt, die Funktionen des Klienten in seinem beruflichen Umfeld in den Mittelpunkt der Gespräche zu stellen. Tauchen Konflikte auf, so werden sie nicht zunächst der Person und auch nicht Mängeln im professionellen Handeln, sondern eben der Position des Klienten in der Organisation zugeschrieben. Erst, wenn sich aus dieser Perspektive keine befriedigenden Deutungen finden lassen, werden die anderen Faktoren thematisiert. Unter Umständen empfiehlt es sich, wenn solche Abweichungen von der dominanten Orientierung häufiger auftreten, das Setting der Beratung zu wechseln und etwa eine Supervision zu beginnen.

Besondere Anforderungen an BeraterIn und KlientIn stellt die Karriereberatung, weil hier von vornherein nicht ein einzelner Faktor, sondern die Beziehung zwischen den Faktoren im Mittelpunkt steht. Es geht um die wechselnden Balancen, die sich in der historischen Dimension ausmachen lassen.<sup>84</sup>

#### *Triadische Persönlichkeitsmodelle*

Es ist nicht nur in Beratungskontexten sinnvoll, das berufliche Handeln als emergentes Produkt des Handelns als Person, als Funktionsträger und als Angehöriger einer Profession zu verstehen und das Zusammenwirken der drei Dimensionen zu analysieren. *Vielmehr bietet diese Triade einen guten Einstieg in die Modellierung der menschlichen Persönlichkeit in der modernen funktional differenzierten Gesellschaft.*

Der Mensch in der modernen Industriegesellschaft ist gezwungen, zugleich und im abrupten Nacheinander vielfältige Rollen zu übernehmen, sich in widersprüchlichen Wertesystemen zu bewegen, seine begrenzten körperlichen, sozialen und psychischen Ressourcen zwischen vielen Sozialsystemen und Personen aufzuteilen. Weder die Einzelnen noch die sozialen Gemeinschaften können dabei ihre Entscheidungen auf einige wenige Grundwerte (Homogenitätsideal) stützen, noch lassen sich die Anforderungen durch funktionale oder hierarchische Differenzierung der Aufgaben erreichen. Ersteres führt zu Intoleranz und Fundamentalismus, letzteres zur Fragmentierung und Lähmung, beides zusammen untergräbt die Identität. Triadische Persönlichkeitskonzepte und die Anwendung von ökologischen Prinzipien auf die menschliche Informationsverarbeitung eröffnen neue Perspektiven für die Bewältigung dieser Anforderungen. Die Identität der Persönlichkeit emergiert dann erst aus dem

<sup>84</sup> Das Persönlichkeits- bzw. Klientenmodell kann zu einer Triadentrias differenziert werden, indem festgelegt wird, in welchem Beratungskontext diese Persönlichkeit als was auftritt. In dem Buch 'Triadische Karriereberatung, Modelle und Programme der Beratung von Fach- und Führungskräften' (Habilitationsschrift, Innsbruck 2007) hat Kornelia Rappe-Giesecke in diesem Sinne genaue Modelle über den Supervisions-, Coaching- und den Karriereberatungsklienten entwickelt.

Zusammenwirken von Teilsystemen und -prozessen. Statt einzelner Faktoren steht die Balance zwischen mehreren Faktoren im Mittelpunkt. Diese Auffassung ist nicht neu, und sie hat prominente Vertreter, wie z. B. Sigmund Freud, aber ihre Umsetzung scheint unter den gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen dringlicher zu werden. Es besteht dabei wenig Anlaß, nur die sogenannte 'work-live'-Balance zu berücksichtigen. Die Entscheidung darüber, welche Seiten einer Person den maximalen Einfluß auf ihr Handeln und Erleben z. B. im Coaching ausüben, kann letztlich nur aufgrund langer reflektierter Erfahrung bzw. gründlicher empirischer Studien getroffen werden.

In dem Maße, in dem man hier ins Detail geht, wird sich die Basistriade zu einer komplexen Triadentrias ausbauen lassen. Dies gilt nicht nur für Beratungskontexte. In Fallstudien lassen sich mit dem elementaren Persönlichkeitsmodell auch konkrete Individuen im Alltag erfassen. Allen biographischen Rekonstruktionen, seien sie nun in Buchform ausgedehnt oder nur als unmittelbarer Eindruck in Gesprächsbeiträgen formuliert, liegen letztlich mehr oder weniger stabile Erwartungen der betreffenden Person zugrunde. Triadische Biographiekonzepte können zur Ausbuchstabierung solcher Erwartungen beitragen – und in therapeutischen Kontexten die Selbstreflexion der Klienten stimulieren und ordnen. Sie geben dem Berater Hinweise, in welche Richtungen er fragen kann, welche Seiten der Persönlichkeit noch zu wenig zu sprechen begonnen haben usw. Vor diesem Hintergrund kann nur erstaunen, wie wenig reflektiert die biographischen Modelle häufig sind, die bei der Niederschrift von Biographien bzw. bei der Betrachtung zugrunde liegen.

Auch in diesem Fall zeigt sich die Überlegenheit des triadischen Ansatzes darin, daß er nicht nach dem Entweder-Oder-Prinzip den einen Faktor zum alleinigen Definitionsmerkmal macht. Es geht hier um Gewichtungen. Übernehmen Berater (und Klienten) diese Sichtweise, fällt es leichter, auch die immer vorhandenen nicht prämierten Faktoren zu berücksichtigen. Es wird eine größere Komplexität ermöglicht, weil statt Ausgrenzungen eine Parallelverarbeitung und Prämierungen das Beratungssystem strukturieren. Die Orientierung an Triaden als Vergleichsmaßstab für die Phänomene in unserer Umwelt ist alles andere als praxisfernes Theoretisieren. Sie bietet unmittelbare Orientierung und Handlungsanleitungen, die sich meist dadurch auszeichnen, daß übliche Frontstellungen und Ausgrenzungen vermieden werden. Dies kann auch im Hinblick auf die Kulturtheorie gezeigt werden. Hier sind neben den der strukturellen und dynamischen gerade auch die ontologische Dimension bei der Konstruktion des Modells zu berücksichtigen

## 10. Anwendung III: Das Verstehen von Kulturen

### Triadische Kulturmodelle als Perspektive für die Kulturwissenschaften

Das Konzept der 'Kulturwissenschaft' und der 'Kultur' bietet die Chance, die im Zuge der Arbeitsteilung getrennten Natur-, Technik-, Sozial- und Geisteswissenschaften wieder miteinander in Kontakt zu bringen. Dies geht aber nur, wenn Kultur sowohl als natürliches als auch als technisches und als soziales Phänomen begriffen wird. In diesem Falle haben die Sozial- und Geisteswissenschaften allerdings auch keinen gegenüber den Naturwissenschaften und den Technikwissenschaften bevorzugten Zugang zur Kultur. Die Kulturwissenschaften sind keine Abteilung der Sozial- und/oder Geisteswissenschaften. Oder anders: Kultur ist kein bloß soziales Phänomen. Insbesondere macht es keinen Sinn von 'Kultur' (bzw. von 'Kulturwissenschaft') zu reden, wenn man damit 'soziale Systeme' (bzw. 'Sozialwissenschaft') meint – oder keine klaren Unterschiede zwischen sozialen und kulturellen Phänomenen benennen kann. Es ist kaum nachvollziehbar, warum in der kulturwissenschaftlichen Diskussion, sei es nun zwischen Geisteswissenschaftlern, Praktikern, der Beraterszene oder auch in der Managementtheorie so wenig auf den Kulturbegriff der ökologischen Biologie zurückgegriffen wird. Seit Haeckel werden dort Kulturen als Ökosysteme und jene als emergentes Produkt der Wechselwirkung artverschiedener Faktoren verstanden. (Vgl. oben den Abschnitt über die Ökologie!)

Will man unter Kultur i. d. S. ein integratives, 'mehrdimensionales' Phänomen verstehen – und nur dann scheinen kulturwissenschaftliche Anstrengungen sinnvoll –, dann wird man Abschied nehmen müssen von dem Ideal eines homogenen Gegenstandes. Eine Spezifik der Kultur liegt darin, daß sie inhomogen ist. Und zwar in dem Sinne, daß sie aus artverschiedenen Faktoren aufgebaut ist. Ökologie und Kulturwissenschaft untersuchen die Beziehungen zwischen der Technik, der belebten und unbelebten Natur, den sozialen und psychischen Faktoren usw. Die Komplexität unserer Kultur besteht nicht nur in einer Vielfalt in quantitativer Hinsicht (mehr vom Selben), sondern auch in ontologisch-qualitativer Hinsicht: Biogene, psychische, soziale, physikalische u. a. Medien und Systemtypen wirken zusammen.

Einschlägige Erfahrungen mit den Tücken inhomogener Objekte haben gerade die Berater. Sie sind sowohl mit Menschen als psychischen und leiblichen Wesen als auch mit sozialen Systemen unterschiedlichster Art, mit Technik und mit allerhand weiteren materiellen Medien befaßt. Bislang hat die Sehnsucht nach einem homogenen Modell die Definitionen von Beratungssystemen dominiert. Ambivalenzen und Widersprüche werden nicht als solche modelliert, sondern durch Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Beratungskonzepten 'aufgelöst'. Psychoanalyse stellt die Psyche der Person in den Mittelpunkt, die Gruppendynamik die soziale Gruppe, die OE soziale Organisationen usw.

Im Unterschied zur biologischen Ökologie, die mit beliebig vielen Faktoren und Subsystemen arbeitet, reduziert das triadische ökologische Denken die Faktoren (Arten), die auf einer Systemebene zu berücksichtigen sind, axiomatisch auf genau drei. Geht es um größere menschliche Kulturen, werden Mensch, Natur und Technik in der einen oder der anderen Modifikation eine Rolle spielen. Natürlich ist dies eine Vereinfachung. Aber sie geschieht bewußt und nachvollziehbar in der Absicht, die Modelle überschaubar zu halten. Unsere Fähigkeiten multifaktoriell und parallel zu denken, ist begrenzt. Dies zeigt sich nicht zuletzt, wenn wir versuchen die Heterogenität von 'Kulturen' im Denken und Handeln zu berücksichtigen.

#### *Methodenpluralismus*

Es gibt, abgesehen von einer Tradition, die sich wissenschaftshistorisch hergestellt hat, keinen Grund, ökologische Netzwerke ausschließlich mit den Kategorien und Methoden der Naturwissenschaften zu untersuchen. Sobald Gemeinschaften von Lebewesen auftauchen, wird man sozialwissenschaftliche Verfahren hinzuziehen, sobald Menschen zu Elementen dieser Ökosysteme werden, sind auch geisteswissenschaftliche Methoden hilfreich. Andererseits besitzen die 'kulturwissenschaftlich' arbeitenden Sozial- und Geisteswissenschaften natürlich auch kein Privileg für die Beschreibung jeglichen Typs von Kulturen. Sie werden desto stärker beteiligt, je mehr der Mensch, bzw. Gruppen von Menschen, im Zentrum der Systembildung stehen. Die Technikwissenschaften werden entsprechend dann im besonderen Maße beteiligt, wenn technische Faktoren oder Medien im Vordergrund der Netzwerkanalyse stehen. Die triadische und ökologische Kulturkonzeption versteht sich deshalb als Alternative, sowohl zu soziologisierenden, als auch zu psychologisierenden, technokratischen oder physikalisch reduktionistischen Konzepten. *Wenn wir Kultur als Ensemble artverschiedener Medien auffassen, dann bedeutet jede strikt einzelwissenschaftliche Modellierung einen Reduktionismus, der gerade das spezifische Emergenzniveau von Kulturen nicht erreicht.*

#### *Heterogenität und ontologischer Reduktionismus*

Es macht Sinn, auf diese Spielart des Reduktionismus, man könnte ihn 'ontologischen Reduktionismus' nennen, näher einzugehen, weil so kontrastierend noch einmal eine wichtige Besonderheit triadischen Denkens beleuchtet werden kann. Er ist das Gegenteil von ökologischem und triadischem Denken. Im Kern versucht er die Mannigfaltigkeit der Ebenen, auf denen Informationen emergieren können, radikal zu reduzieren. Es bleibt, wie die Kultur- und Wissenschaftsgeschichte zeigt, nicht dabei, daß einzelne Medien- oder Informationsarten prämiert werden. Dies ist der erste, vermutlich unvermeidliche Schritt bei der Beschreibung komplexer multimedialer Systeme. Die Prämierung geht mit dem Versuch einher, Informationen, die auf anderen Emergenzniveaus kursieren, auf das eine prämierte 'zurückzuführen'. Die Vielzahl der Emergenzformen soll verringert werden Beispiele solchen Reduktionismus sind:

- ◆ die Auffassung vom Menschen als einer physikalischen Maschine, was die Reduktion von psychischen u. a. Informationen und Strukturen auf das physikalische Emergenzniveau bedeutet;
- ◆ die Reduktion von Kultur auf Werte (nur geistig) und damit die Außerachtlassung materieller Faktoren wie Klima, Bodenschätze, Technik usw.

Man könnte als Axiom, welches die Eigenart kulturwissenschaftlicher Methodik zusammenfaßt, formulieren: *Als kulturwissenschaftlich soll ein solches Herangehen bezeichnet werden, welches die Komplexität des Gegenstandes nicht soweit reduziert, daß ein homogenes Objekt entsteht.* Dies erfordert zum einen eine mehrdimensionale inhomogene Gegenstandskonzeption und zum anderen Methodenpluralismus.

Und zwar müssen sich die Methoden soweit unterscheiden, daß

- a) sie sich nicht aufeinander reduzieren lassen und
- b) daß sie zueinander in Widerspruch treten können, Ergebnisse produzieren, die sich ausschließen.

Diese Definition geht über jene hinaus, die die kulturwissenschaftliche Methodik als trans- oder interdisziplinär beschreibt. Triadische Kulturwissenschaft unterliegt der präziseren Auflage, seine Objekte jeweils als das emergente Produkt von drei Faktoren zu verstehen. Dem Inhomogenitätsgebot in der Objektdimension entspricht die Forderung nach inhomogenen Standpunkten und Perspektiven beim

Konstrukteur und Anwender der Kulturtriaden. Zu berücksichtigen ist: Es gibt keinen Standpunkt außerhalb jeder Kultur. Jeder Beobachter/Beschreiber ist also entweder Teil der analysierten Kultur oder von dessen Umweltsystemen/-kulturen. Es gilt immer mehrere Standpunkte einzunehmen und zwischen ihnen deutlich markiert zu wechseln.

#### *Die Identifikation von Katalysatoren*

Auch jede triadische Beschreibung von Kulturen ist selektiv, wertend und je genauer sie verfährt, desto stärker zerreißt sie Zusammenhänge, bildet Systeme. Insbesondere kommt keine Kulturbeschreibung umhin, bestimmte Faktoren und Faktorenbündel zum Ausgangspunkt der Betrachtung bzw. als Katalysator der Systembildung zu nehmen. Diese Faktoren werden dann meist zur genaueren Spezifizierung der Kulturen genutzt:

Mensch – menschliche Kultur

Buch – Buchkultur

Erdbeeren – Erdbeerkultur

Wasser – Hydrokultur.

Eine allgemeine Kulturtriade, die über eine solche Identifikation eines Katalysators erhoben ist, scheint es nicht zu geben.

### Das Verstehen von Organisationen als Kulturen in der Beratung

Das triadische Kulturmodell lässt sich nicht nur auf große Sozialsysteme, wie die Gesellschaften, sondern auch auf *Organisationen* und Wirtschaftsunternehmen anwenden. Auch hier geht es darum, mit Modellen zu arbeiten, die mehr Komplexität erhalten, die Phänomene aus mehreren Perspektiven zu erfahren erlauben. Wir schlagen in diesem Sinne vor, Organisationen (auch) als Kulturen aufzupassen, die das emergente Produkt gerade des Zusammenwirkens von artverschiedenen Subsystemen sind. Und zwar soll, der Grundidee des triadischen Denkens folgend, jeweils von drei Faktoren ausgegangen werden. Nach unserer Erfahrung können das z. B. bei Produktionsbetrieben Technik, Ökonomie und soziale Beziehungen sein. Die Organisationskultur dieser Betriebe wird entsprechend durch die Wechselwirkung zwischen technischen, ökonomischen und sozialen Subsystemen bzw. Professionen gebildet. Andere Beispiele für inhomogene triadische Organisationskulturen sind:

- Universität: Forschung, Lehre, Verwaltung
- Fachhochschule: Praxis, Lehre, Verwaltung
- Soziale (Dienstleistungs) Organisationen: Experten, Verwaltung, Klienten
- kleiner Gartenbaubetrieb: Produktion, Vertrieb, natürliche Ressourcen.

Es macht erst Sinn bei Unternehmen/Gruppen/Organisationen von Kulturen zu reden, wenn diese sich selbst als zusammengesetzt aus Teilsystemen – und zwar mindestens drei – definieren und sich entsprechend steuern. (Adquanzprinzip) Die Ermittlung dieser wichtigsten Subsysteme ist immer eine Aufgabe für die Berater.

#### *Identitätssicherung durch triadische Kulturkonzepte*

Hinter der Beschreibung von Unternehmen als Kulturen steht u. a. die Hoffnung, die Identität durch einen kontinuierlichen Dialog zwischen den verschiedenen Subsystemen, z. B.: Produktion, Verwaltung, Marketing/Vertrieb, Forschung zu sichern. Das ökologische Kulturmodell lässt sich bestens zu diesem Zwecke fruchtbar machen. Während sozialwissenschaftliche Ansätze dazu tendieren, materielle Sachzwänge zu unterschätzen, Ingenieure demgegenüber psychodynamische und soziale Strukturen als zweitrangig einschätzen, erlaubt das triadische Modell eine gleichgewichtige Berücksichtigung der verschiedenen Teilsysteme. Im Alltag der Organisationskulturen wird deren Komplexität entsprechend der Programme, Selbstkonzepte, Werte etc. der jeweiligen Profession reduziert, in der die Berater/Manager ausgebildet sind oder/und in der sie selbst gegebenenfalls in der Organisation tätig sind. So fassen Berater mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund ‘Organisationen’ üblicherweise als soziale Systeme auf und rekurren dabei selbstverständlich auf soziologische Theorien. Ein konom in der Controllingabteilung eines Betriebes wird die ‘Organisation’ als Wirtschaftssystem zur Profitmaximierung begreifen. Die wesentlichen Elemente sind für ihn Zahlen, Kosten und Erträge und weniger soziale Beziehungen und Normen. Für die Ingenieure eines Produktionsbetriebes andererseits muß die Technik funktionieren, die Abläufe in der Organisation erscheinen ihm als technische Prozesse. Wertschöpfung setzt nach ihrem Verständnis perfekte Technik voraus. Alle diese Subperspektiven haben ihre Berechtigung, aber sie verfehlen das Emergenzniveau der Kultur. Berater und diejenigen

Managementebenen, die tatsächlich steuernden Einfluß nehmen können und wollen, sollten sich nicht von vornherein auf den Standpunkt einer Profession bzw. eines Subsystems der Organisation stellen und von hier aus – pars pro toto – die Prozesse, Strukturen und Umwelten bewerten. Sie vereinfachen damit die Komplexität und Identität der Organisation so stark, daß sich andere Professionen bzw. Abteilungen in ihren Beschreibungen nicht mehr wiederfinden. Das ist eine beständige Quelle von Konflikten. Sie wird durch eine mangelnde Beachtung der Standpunkttriade gespeist.

Die allgemeine *Aufgabe für Management* und Betriebe ist es demgegenüber, Gleichgewichte herzustellen oder zu stören, einseitige Prämierung einzelner Subsysteme auf ihre aktuelle Funktion, ihre Gefahren und ihren Nutzen hin zu überprüfen. Jedenfalls reicht es nicht aus, die Sichtweise eines Subsystems bzw. einer Profession einzunehmen. Die damit einhergehende Homogenisierung der Komplexität heterogener Organisationen ist eine Ursache vielfältiger Konflikte und führt jedenfalls dazu, daß die vorhandenen Ressourcen nur ungleichmäßig und nicht in dem möglichen Umfang ausgenutzt werden.

Es wäre auch ein Trugschluß, wenn man bei Kulturbeschreibungen nach Metastandpunkten jenseits aller kulturellen Subsysteme suchte. Dies geschieht ja mit der Absicht, eine für alle Subsysteme gleichermaßen gültige einheitliche Perspektive zu finden. Von dort aus betriebe man dann wieder die gleiche Homogenisierung wie vom Standpunkt eines der schon identifizierten Subsysteme. Ebenso gefährlich ist eine generelle Festlegung von Rangordnungen zwischen den Subsystemen. Jede einzelne Organisation legt solche Hierarchien selbst fest und ändert sie auch immer wieder. Diese Festlegungen müssen von Beratern und der Unternehmensführung aufmerksam beobachtet und als Daten in Rechnung gestellt werden. Ob sie übernommen und dann gegebenenfalls durch Interventionen bestärkt werden, steht auf einem ganz anderen Blatt.

#### *Trainingslaboratorien als Lernorte für das triadische Denken, Wahrnehmen und Handeln*

Das triadische Denken ist Teil der menschlichen Praxis und dient der Bewältigung alltäglicher und beruflicher Probleme. Es kann besser gelernt und nur geübt werden, wenn sich auch klare Aufgaben stellen oder diese vorgegeben werden. (Vgl. die Klärung der 'Perspektiven' in der epistemologischen Triade!) Selbständige Datenerhebung, Wahrnehmen der für den Denkprozeß wichtigen Informationen muß ebenfalls möglich sein. Triadisches Denken kann als psychischer Prozeß im einzelnen Individuum ablaufen, aber eben auch als eine soziale Veranstaltung. Typisch für das triadische Denken in sozialen Gruppen ist darüber hinaus die Zuhilfenahme von unterschiedlichen Medien zur Materialisierung der Ergebnisse individueller Informationsverarbeitung. Das geeignete Lernsetting für das triadische Denken sind insofern Trainingslaboratorien, in denen mindestens praxisnahe Aufgaben kollektiv zu lösen sind. Die Darstellung dieser Form des Denkens in Buchform hat deshalb Grenzen und sie sind enger gezogen, als z.B. beim logischen Denken.

Um einen Eindruck über die Organisation von Trainings als Lernorte für das triadische Wahrnehmen, Denken und Handeln zu geben, bleibt in der Buchform die Darstellung prototypischer Trainingsabläufe.

### Exemplarische Einübung in die triadische Kulturanalyse von Organisationen

*Ziel* der Übung ist das triadischen Verstehen von Kulturen von Organisationen.<sup>85</sup> Sie funktioniert gut, wenn alle Mitglieder der Trainingsgruppe die Kultur des ausgewählten Referenzsystems kennen. Am besten, sie arbeiten in derselben oder in ähnlichen Organisationen in verschiedenen Abteilungen/unterschiedlichen Funktionen. Als Hilfsmittel werden pro Kleingruppe etwa 10 m lange Seile, Papier, Schreiber, Flipchart und ein Handout mit Aufgaben für die Kleingruppe benötigt.

Zu Beginn ist ein Theorieinput zur triadischen Kulturtheorie und deren Anwendung auf die Organisationsanalyse erforderlich. Am besten demonstriert man das Prinzip der Ermittlung der kulturbestimmenden Subsystem an einigen Beispielen. (*Krankenhaus*: Medizin/Arzt – Pflege(personal) – Verwaltung oder Patienten; *Industriebetrieb*: Ökonomie – Technik – Soziales; *Beratung*: Auftraggeber – BeraterIn – AuftraggeberIn).

Danach werden Kleingruppen gebildet, die möglichst so zusammengesetzt sind, daß eine bestimmte Organisationskultur mit ihren Subsystemen repräsentiert ist. Für die Arbeit der Gruppe gelten alle Regeln des triadischen Denkens. In Form eines Rollenspiels wählt die Kleingruppe: eine konkrete Organisation bzw. einer ihrer Abteilungen sowie die Repräsentanten des Referenzsystems/Management und einen Berater/eine Beraterin aus.

---

<sup>85</sup> Eine genaue Beschreibung der Übung findet sich unter [www.triadisches-denken.de](http://www.triadisches-denken.de), Modul 'Beratung', Übung 'Triadische Kulturanalyse von Organisationen'

### *Identifikation der kulturbildenden Systeme*

Der Berater versucht durch Nachfragen gemeinsam mit dem Repräsentanten der Organisation die relevanten Subkulturen zu ermitteln und zu erkunden. Kriterium: Man kann ein Subsystem nicht beseitigen, ohne die Identität der Organisation zu zerstören! Aus dem Kreis der Teilnehmer werden VertreterInnen für jede Subkultur ausgewählt. Nun kommt als Hilfsmittel ein Seil zum Einsatz, um die Kräfteverhältnisse zwischen den Subsystemen zu erkunden und zu visualisieren. Mit dem Seil wird ein Knoten mit drei etwa gleichgroßen Schlaufen gelegt. (Abb. 40)

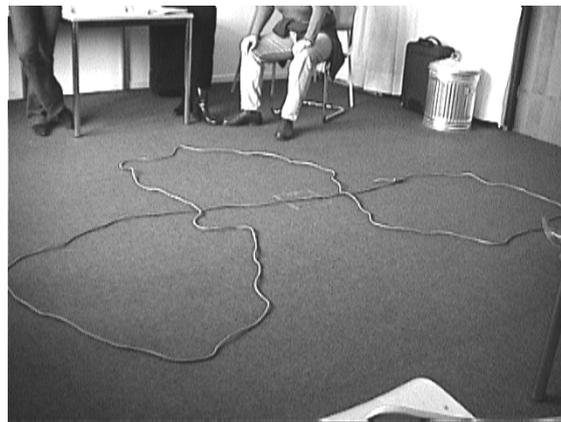


Abb. 40: Die Arbeit mit Endlosbändern in kollektiven triadischen Denkübungen

### *Anamnese*

Die Vertreter der Subkulturen stellen sich in jeweils eine Schlaufe. Berater und Manager bleiben außerhalb. Ähnlich wie beim Rollenspiel stellen die drei Repräsentanten ihre Aufgabe in wörtlicher Rede vor, sagen, was sie von den anderen Abteilungen halten und bestimmen den Anteil, den sie am Erfolg des (Gesamt)Unternehmens/dessen Identität haben. Z. B. könnte ein Arzt auf Intensivstation sagen: „Lebensrettende und lebenserhaltende Maßnahmen haben hier den absoluten Vorrang. Was technisch möglich ist, muß angeschafft werden, damit wir uns keine Vorwürfe einhandeln und zurückfallen. Die Pflege ist zuallererst Pflege der Technik. Sozialkontakte kommen später.“ Aus dem Pflegebereich könnte erwidert werden: „Gerade die Auseinandersetzung mit Todesnähe, lebensbedrohliche Erfahrungen machen Betreuung, auch der Angehörigen notwendig. Sinnfragen werden hier mehr gestellt als andernorts und wir brauchen hier Antworten und Weiterbildung.“ Der Verwaltungschef könnte sagen: „In die Intensivpflege gehen 20% der Investitionen – aber es werden nur rote Zahlen geschrieben. Wir sollten mehr auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag achten und überhaupt spricht viel dafür, die Station ganz abzugeben und in den Bereich der Altenpflege zu investieren. Das angeschlossene Seniorenstift...“ Entsprechend dieser Wertungen vergrößern oder verkleinern sie die Schlaufen so, daß am Ende ihre Gewichtung der Teilkulturen sichtbar wird. (Vgl. Abb. 41) Der Berater notiert die (sich verändernden) Größenverhältnisse, Kernsätze, Begründungen... Nun erfolgt ein Standpunktwechsel bei der Betrachtung der Organisationskultur. Wie vorhin geschildert ist es sinnvoll, die Kulturbeschreibung von den Positionen aller beteiligten Subsysteme durchzuführen.



Abb. 41: Prämierung von Subkulturen in Organisation (Fotoprotokoll)

Nachdem die drei Vertreter ihre Positionen ausgelegt haben, legt die Führungskraft die Schlaufen so, wie ihrer Meinung nach die Geschäftsführung gegenwärtig die Beziehung zwischen den Subkulturen /deren Werten beurteilt. Falls er mit der gegenwärtigen Organisationskultur Probleme hat, kann er diese dem Berater mit Bezug auf die Dehnung der Schlaufen des Knotens erläutern. Er kommentiert die bisherigen Vorstellungen und kann ggfs. auch seine eigene Idealvorstellung – aus der Sicht der Führungskraft – darlegen. Die wird i.d. R. kein symmetrischer Knoten sein.

Bis hierher wurde triadisch wahrgenommen und modelliert. Wir haben unterschiedliche Definitionen der Organisationskultur, die mit dem Knotenmodell und durch die Größen der Schlaufen dargestellt sind. Es gibt Hypothesen über die möglichen Konflikte, die durch die Gewichtungen erzeugt werden. Widersprüche zwischen latenten und manifesten Selbstbeschreibungen der Organisation werden aufgefallen sein und man kann ihnen bei Bedarf weiter nachgehen. Geht es darum, Berater auszubilden wird sich an diese Anamnese und Diagnose der Versuch anschließen, Vorschläge zur Intervention zu generieren.

#### *Diagnosen und Interventionsplanung*

Im ersten Schritt kann die Diagnose und die *Prämierungsanalyse* etwa durch folgende Fragen, differenziert werden:

- In welchen Widersprüchen/Spannungsfeldern/Loyalitätskonflikten, die durch die Heterogenität der Kultur induziert werden stecken die Menschen in der Organisation?
- Welche Grundannahmen haben die Beteiligten darüber, wie ihre Organisation am besten funktioniert?
- Um welche Ressourcen wird am meisten gestritten?
- Mit welchem Subsystem sind die wichtigsten Repräsentanten der Organisation identifiziert?
- Um welche Werte wird gestritten?
- Welche Werte prämiert die Führung?
- Hat es Veränderungen der Prämierungen in letzter Zeit gegeben?
- Welche Veränderungen der Prämierungen zeichnen sich ab?

Zur Reflexion der Standpunkte und Perspektiven des Informationen triadisch verarbeitenden Systems gehört es, die unterschiedlichen Bewertungen der Subkulturen des Unternehmens durch die drei konstitutiven Teilsysteme des Beratungssystems (Auftraggeber, Berater, Klientel) herauszuarbeiten.

Im nächsten Schritt geht es um Interventionen. Auch hier kann wieder mit dem triadischen Knoten gearbeitet werden. Die Teilnehmer können in der Berater- oder Managerrolle ihre Vorstellungen einer funktionalen Organisation und zukunftsfähigen Kultur mit dem Knotenmodell darstellen. Solche Optimierungsvorschläge sind dann ein idealer Output und schließen den Kreislauf der Informationsverarbeitung.

## Das Verstehen von Projekt- und Organisationsgeschichte mithilfe des triadischen Geschichtsmodells

Ebenso fruchtbar wie die Modellierung von Unternehmen als Ökosysteme, die sich aus artverschiedenen Subsystemen aufbauen, ist die Anwendung des triadischen Denkens auf die Unternehmensgeschichte und überhaupt auf Veränderungsprozesse in sozialen Systemen. Es ist für das historiographische Vorgehen im Prinzip gleichgültig, ob wir Wirtschaftsunternehmen oder Dienstleister wie z. B. Beratungsfirmen im Auge haben.

Auch bei diesem Anwendungsfeld des triadischen Denkens können wir zwar eine Basistriade – für die dynamische Dimension – axiomatisch setzen, werden jedoch, je konkreter wir einsteigen, zu einer Differenzierung in Richtung auf eine Triadentrias getrieben. Diese kann wiederum nur auf konkrete Fälle zugeschnitten formuliert werden. Das Vorgehen läßt sich dann am besten wieder in Form der Darstellung einer 'Denkübung' zeigen.

### Grundannahmen der Triadischen Historiographie

Das Ablaufschema der Anamnese und Diagnose der Geschichte von Organisationen beruht auf dem triadischen Modell von Geschichtsschreibung. Sie erscheint danach als das emergente Produkt von chronologischem *Sammeln* und Ordnen von Ereignissen, der Feststellung von Veränderungen (*Analyse*) und der *Bewertung* von ausgewählten Ereignissen und Veränderungen als Entwicklung. Alle westliche Historiographie kennt seit der Antike diese drei Aufgaben und verknüpft sie irgendwie bei der Beschreibung der Geschichte von Dynastien, Reichen, Institutionen etc.

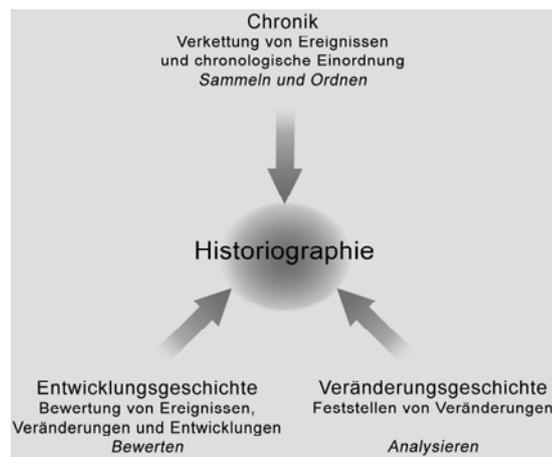


Abb. 42: Triadische Historiographie

Die Faktoren des in der Abb. 42 dargestellten Modells sollen kurz erläutert werden:

- Ereignisketten/Chronologien sind Relationierungen von mehr als zwei Ereignissen unter einem polaren zeitlichen Parameter. In der einfachsten Form besitzt diese Zeitachse nur die Pole 'vorher'/'früher' und 'nachher'/'später'. Üblich ist in der Geschichtsschreibung eine kontinuierliche Skalierung nach Jahren.
- Veränderungen sind Prozesse, die in Beziehung zu mindestens zwei Parametern ausgedrückt werden. Ein Parameter ist immer die Zeit (Chronologie).
- Entwicklungen sind Veränderungen, die unter Verwendung weiterer Parametern bewertet werden. Diese Bewertung kann durch das Bezugssystem selbst und/oder den Betrachter/Historiker erfolgen. Die Entwicklungsanalyse setzt aber immer bewertende Systeme voraus.
- Geschichte ist das Zusammenwirken von allen Bewegungs-, Veränderungs- und Entwicklungsformen, ein Prozeßkonglomerat. Sie ist grundsätzlich überkomplex, d. h. sie läßt sich sowohl als Stillstand als auch als Veränderung als auch als Entwicklung begreifen.

Das triadische Geschichtsmodell läßt sich nicht nur auf die Geschichte von größeren Gesellschaften und

Kulturgemeinschaften sondern auch auf die Geschichte von Personen, Organisationen und Gruppen anwenden. Einen Eindruck vom Vorgehen bei diesen Objekten mag der Einsatz des Modells zur Evaluation von Projekten in Organisationen geben. Evaluation von Projekten ist notwendig, um ihren Erfolg oder Mißerfolg festzustellen, um aus dem Projekt für weitere Projekte zu lernen und um das Projekt abzuschließen.

#### *Chronologie*

Schon die Feststellung, wann ein Projekt beginnt und welche Ereignisse Teil der Projektgeschichte sind, fällt nicht leicht. Projekte beginnen und enden für die verschiedenen Beteiligten zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Jeder Beteiligte hat seine Chronologie und es entstehen Differenzen z. B. darüber, wer wann über welches Ereignis hätte informiert werden müssen. Für wen ist was ein relevantes Ereignis? Endet das Projekt mit dem Vertragsende, der (späteren) Abgabe des Rechenschaftsberichts, der Diskussion, Akzeptanz oder gar Umsetzung des Berichts?

#### *Veränderungsgeschichte*

Die Beantwortung der Frage, was ein wesentliches Ereignis war, hängt meist mit der Feststellung zusammen, ob ein Ereignis eine Veränderung darstellt oder eben nicht. Um auf dieser gedachten Zeitleiste eine Veränderung festzustellen, braucht es einen Maßstab, der Zustand a und Zustand b vergleichbar werden läßt. Welche Veränderung strebt das Projekt an, an welchen beobachtbaren Kriterien festgemacht werden? Leitende Fragen für die Veränderungsgeschichtsschreibung sind:

- Wer bewertet was als Veränderung?
- Wie viele relevante Veränderungen gibt es?
- Woran messen die Teilnehmer Veränderungen?
- Wer akzeptiert diese Kriterien?
- Wie viele andere Kriterien zur Bewertung von Veränderungen durch ein Projekt in einem Unternehmen gibt es?

#### *Entwicklungsgeschichte*

Der dritte Schritt in der Evaluation ist die Bewertung der Veränderung.

Für die Beschreibung von *Entwicklungen* brauchen wir einen dritten Parameter, der die Veränderung bewertet

- Wer bewertet welche Veränderung wie: Als Fort-oder Rückschritt, Entwicklung oder Stagnation, positiv oder negativ?
- Welches Wertmuster muß es zugrundelegen, damit eine solche positive/negative Bewertung entstehen kann?
- Wie ähnlich oder unterschiedlich sind die Werte, die Beteiligten haben?

Eine besondere Attraktivität des triadischen Ansatzes liegt gerade darin, solche Wertmaßstäbe – nicht wertend – zu erheben. Es gilt die Maxime, daß eine Vielfalt von Bewertungskriterien unvermeidlich und deshalb zu respektieren ist.

#### *Historiographie der Projekte*

Die Historiographie ist erst das emergente Produkt aus allen drei Prozessen, also von chronologischem Sammeln und Ordnen von Ereignissen, der Analyse von Veränderungen und des Bewertens von Veränderungen und Ereignissen als Entwicklung. Aus dieser Zusammenschau lassen sich Schlußfolgerungen sowohl in Hinblick auf mögliche Krisen in den Organisationen als auch in Hinblick auf ein förderliches Beraterverhalten ziehen.

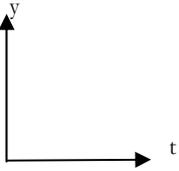
Widerstand der Betroffenen ist beispielsweise in Projekten zu erwarten, wenn

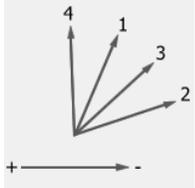
- Beteiligten, die zu späteren Zeitpunkten in das Projekt einsteigen, nicht die Möglichkeit gegeben wird, die Geschichte zu verstehen;
- es verschiedene Maßstäbe gibt, die nicht bekannt sind oder nicht akzeptiert werden;
- die Werte, die hinter den Maßstäben stehen, nicht kommuniziert und respektiert werden.

Um hier entgegenzuwirken sollten Führungskräfte und Beraterinnen sich zu Beginn mit den Klienten bzw. den Mitarbeitern über die Chronologie, also die Zeitvorstellungen über den Ablauf verständigen. Dies ist selbstverständlich und geschieht in Form von Zeitleisten mit Meilensteinen allenthalben. Schon weniger üblich ist es, die Veränderung und vor allem den Maßstab zu benennen, an dem man sie messen will. Nicht nur in speziellen Kampagnen, in denen es um die Corporate Identity geht, sondern auch in allen anderen Projekten sollte man sich über die Werte, die den Maßstab legitimieren, verständigen. Dazu

muß es im laufenden Prozeß neben dem zielbezogenen Projektmanagement ‘Räume‘ geben (Dialog), in denen man sich über Maßstäbe und Werte verständigen kann. Unterbleiben solche Verständigungen, wird nicht klar, wo die Ursachen für Reibungen liegen. Es ist letztlich nicht möglich, über die Maßstäbe und Werte zwischen allen Betroffenen eine Einigung zu erzielen, aber es ist schon viel gewonnen, wenn die verschiedenen Standpunkte klar liegen und damit dann auch erst wechselseitig in Rechnung gestellt werden können. Natürlich gehört in diesen Klärungsprozeß auch die Erläuterung des triadischen Historiographiekonzepts.

In der Abb. 43 wird die Beschreibung – oder im Kontext von Beratungen: die Anamnese und Diagnose – von Projektgeschichten tabellarisch zusammengefaßt.

Analyseschritte	Aufgabe	typische Fragen	Ziel
1. Datensammlung (ungeordnet)	a) Sammlung möglichst vieler Daten zur Organisations-/Kulturgeschichte  b) Bei mehreren Teilnehmern können Nennungen zusammengefaßt und nebensächliche Ereignisse zurückgestellt werden.	Welche Ereignisse in der Geschichte der Organisation fallen mir ein?  Welche Ereignisse halten wir gemeinsam für wichtig? Unter welchem Begriff lassen sie sich gut zusammenfassen?	Liste von wichtigen Ereignissen/ Meilensteinen  $x_1, x_2, x_3, x_4$
2. Chronologische Analyse	a) Reihung der Ereignisse nach dem Prinzip 'vorher'/'nachher' zu einer Ereigniskette  b) Zuordnung der Ereignisse zu einer Zeitachse, i.d.R. nach Datum  c) Reflexion der Chronologie	Welches Ereignis war zuerst? Was kam dann? (Passierte in der Zwischenzeit etwas, was vielleicht bei der Datensammlung vergessen wurde?)  An welchen Tag, Monat, Jahr passierte das jeweilige Ereignis? (Eventuell Korrektur der Abfolge!)  Gibt es Zeiten, in denen viel/wenig passierte? (Eventuell Chronologie vervollständigen!) Welche Ereignisketten/Zuordnungen zum Kalender sind unklar/auffällig?	(Möglichst vollständige) chronologische Ordnung der Ereignisse  
3. Veränderungsanalyse Hilfsmittel: Veränderungsmodelle	a) Klärung des Vergleichsparameters und Homogenisierung der Ereignisse  b) Klärung der Skalierung des Parameters und Einordnung der Ereignisse in das Veränderungsmodell; Ggfs. Ermittlung weiterer Veränderungsparameter/-konzepte und erneute Datensammlung	Wieso wurden gerade diese Ereignisse ausgewählt? Was ist die Gemeinsamkeit zwischen ihnen, was also der Parameter, unter dem die Ereignisse verglichen werden (sollen)?  Woran messen wir Veränderungen? Durch welches Ereignis haben wir (welche Art von) Veränderungen (wann?) bemerkt? → Meilensteine von Veränderungsprozessen. Man kann auch vorab normativ festlegen, unter welcher Perspektive (neben der Zeitachse) die Ereignisse verglichen werden sollen. I.d.R. haben mehrere Berater auch mehrere Veränderungskonzepte. Die Ereignisse werden mehrfach und häufig	Die Auswahl der Ereignisse im 1. Analyseschritt ist meist schon von einigen wenigen Veränderungsmodellen bestimmt. Diese (latenten) Modelle gilt es zu erkennen.  Einordnung der Ereignisse in das Veränderungsmodell, z.B. in eine Kurve mit der Zeitachse als Basis und einem weiteren Parameter (z.B. 'Produktivität') als y-Achse  

	c) Reflexion der Organisationsgeschichte als Veränderungsprozeß	unterschiedlich bewertet. Welche weiteren Parameter sind für das Verständnis der Prozesse wichtig?  Maxima (Höhepunkte) und Minima (Stagnation) der Veränderung? Wann beschleunigte/verlangsamte sich der Prozeß? Sind die Veränderungskurven ähnlich oder gegenläufig? Zu welchen Veränderungsrichtungen gelangen die verschiedenen Modelle?	Anfertigen mehrerer Koordinatenkreuze und Veränderungskurven  Verstehen der Organisationsgeschichte als Produkt von Veränderungsprozessen
4. Entwicklungsanalyse Hilfsmittel: Entwicklungsmodelle	a) Reflexion der Parameter der Veränderung ihrer Skalierung und Bewertung  b) Klärung der Hierarchie zwischen den Parametern/Wertmaßstäben  c) Klärung der Grundannahmen und Entwicklungsmodelle  d) Einordnung der Ereignisse in die Entwicklungsmodelle	Wie wird die Skalierung des Veränderungsparameters bewertet? Welcher Pol ist negativ, welcher positiv? Welche Bewertungskriterien (Ereignisse) führen dazu, daß wir Veränderungen als Entwicklung erleben (und positiv bewerten)?  Wenn die Ereignisse mehr als zwei Parametern zugeordnet werden, welche Hierarchie gibt es zwischen ihnen? Basis ist immer der chronologische.  Welche Wertmaßstäbe begründen die positive oder negative Bewertung der Pole des Veränderungsparameters/ sowie die Hierarchisierung der Parameter? ⇒ Grundannahmen Welche Entwicklungskonzeption/ Mythen liegen den Bewertungen zugrunde bzw. legitimieren diese?  Welche Ereignisse sind Meilensteine für die Organisationsgeschichte, wenn man diese als Entwicklungsprozeß betrachtet?	Selten bleiben Veränderungsprozesse unbewertet. Ziel der Entwicklungsanalyse ist es, zu ermitteln, welche Veränderungen aufgrund von welchen Grundannahmen/Bewertungskriterien als Entwicklung verstanden werden. → Liste von Grundannahmen (Mythen) über die Organisationsentwicklung.    Verstehen der Organisationsgeschichte als Entwicklungsprozeß. Übergang von der Anamnese der Organisationsgeschichte zu ihrer Diagnose.
5. Diagnose der Organisationsgeschichte Hilfsmittel: triadisches Modell der	Zusammenfassende Betrachtung der Organisationsgeschichte als emergentes Produkt von Chronologie, Veränderung und Entwicklung	Wie verhalten sich die Analyseergebnisse von 2, 3 und 4 zueinander? Wurden wichtige Ereignisse/Veränderungen/	Vervollständigen der Chronik, der Veränderungskonzepte und Entwicklungsmythen.

Geschichtsschreibung und ggfs. auch der Kulturgeschichte		<p>Entwicklungen übersehen? Welche Ereignisse lassen sich nicht gut einordnen? (Innovation?) Wo sind Brüche in den Veränderungskurven und den Bewertungskriterien? Schon die Datensammlung wurde durch Zeitvorstellungen, Veränderungsmodelle und Entwicklungsmythen bestimmt. Bei welchen alternativen Modellen würden andere (passendere) Ereignisketten, Veränderungskurven/Entwicklungsziele entstehen?</p>	 <p>Verstehen der Organisationsgeschichte gemäß der triadischen Prozessmodelle</p>
6. Selbstreflexion und Interventionsplanung	<p>a) Klärung des/der Standpunkte, den der/die Betrachter bei ihren Analysen der Organisationsgeschichte eingenommen haben</p> <p>für Berater</p> <p>b) Interventionen planen</p>	<p>Sind die eingenommenen Perspektiven der Betrachter/Berater mit denen der Organisation und wenn ja, mit welchen Abteilungen/Rollen vereinbar? Mit welchen Elementen der Organisation fanden wann Identifizierungen oder Abgrenzungen statt? Übertragungen/Gegenübertragungen?</p> <p>Die Fokussierung welcher Ereignisse, welcher Veränderungsprozesse und welchen Entwicklungsziels würde der Organisation positive Perspektiven eröffnen?</p>	<p>Verstehen der 'Diagnose der Organisationsgeschichte' als historischer Prozeß</p> <p>In die Organisationsgeschichte durch Ereignisse/Handlungen, Veränderungen und Bewertungen eingreifen!</p>

Abb. 43: Anamnese und Diagnose der Organisationsgeschichte nach dem triadische Historiographiemodell

### *Grenzen des Historiographiemodells in der Organisationsentwicklung*

Das Historiographiemodell basiert auf einem neuzeitlich-westlichen Verständnis historischer Prozesse. Es nimmt lineare Prozesse zum Ausgangspunkt und eben nicht kreisförmige, wie dies in den meisten sogenannten traditionellen Kulturen der Fall ist. Geschichte ist eine Kurve in einem Koordinatenkreuz mit der Zeit  $t$  als x-Achse. Methodisch und erkenntnistheoretisch bedeutet dies zum einen, daß wir einen offenen Horizont für die untersuchten Prozesse annehmen. X- und Y- Achse sind Vektoren, für die kein Ende vorgesehen ist. Zweitens kann bei diesem Herangehen jeweils nur ein Objekt in seiner historischen Veränderung beobachtet werden. Natürlich ist es möglich, nacheinander mehrere Objekte zu beschreiben und die Ergebnisse ins Koordinatenkreuz einzutragen. Es entstehen Kurvenscharen und man kann nach Gemeinsamkeiten suchen und im Nachhinein auch über Beziehungen zwischen den Kurven bzw. den Objekten nachdenken.<sup>86</sup> Zunächst haben wir jedoch immer isolierte Ereignis- und Veränderungsgeschichten.

Die Kritik an solchen historischen Prozeß- bzw. Evolutionsmodellen ist eine Grundhaltung der Ökologie – und sie findet sich auch in vielen modernen Beratungsansätzen.

### Verstehen und Evaluation von Wandel in Organisationen mithilfe eines triadischen Verständnisses von kulturellen Bewegungen

#### *Prinzipien einer ökologischen Beschreibung kultureller Prozesse*

Obwohl sich die einzelnen Schulen unterscheiden, kann man als Gemeinsamkeit ökologischen Denkens festhalten, daß neben dem eben skizzierten linearen Prozeßmodell immer auch zirkuläre und parallele Prozeßmodelle angewendet werden. Die Geschichte des oder der zu erklärenden Phänomene wird als Resultante mehrerer anderer und rückgekoppelter Prozesse aufgefaßt. Nimmt man das Axiom der begrenzten Ressourcen ernst, so sind nach oben (oder nach unten) offene Wachstumskurven ebenso ausgeschlossen wie eine beliebige Ausweitung der sich verändernden Objekte. Es gibt keine offene Skala der y-Achse. Die ökologische Kulturgeschichte faßt Kulturen entsprechend als Ökosysteme auf, die durch die Koevolution mehrerer artverschiedener Prozesse erhalten werden.<sup>87</sup> Sie sieht die primäre Funktion der Prozesse und Systeme im Bestandserhalt. Sie schreibt eine Kulturgeschichte vom Standpunkt des Bewahrens aus. Unter diesen Prämissen bietet es sich an, kulturelle Prozesse grundsätzlich anders zu modellieren, als dies die neuzeitlichen Historiographie propagiert hat. Statt von einer Kurve wird von einem endlichen und geschlossenen Band ausgegangen. Kulturgeschichte erscheint als Wandel, bei dem neben Veränderungen immer auch dämpfende auf Bewahrung ausgerichtete Prozesse eine Rolle spielen. Obwohl dieser Ansatz zunächst befremden mag, gehen wir auch im Alltag und nicht erst seit den gleichnamigen Memoranden des Club of Rome von ‚Grenzen des Wachstums‘ aus: Bäume wachsen nicht in den Himmel, die Lebensdauer aller Dinge scheint endlich und immer hängt sie von nebenherlaufenden ganz anderen Umweltprozesse ab, die fördernd oder hemmend eingreifen.

Wenn man die Komplexität des ökologischen Denkens wieder auf drei handhabbare Bewegungsprinzipien reduzieren will, gelangt man zu der einen oder anderen Variante eines triadischen Modells von Kulturwandel. Es begreift diesen als das emergente Produkt von drei miteinander und gegeneinander wirkenden Bewegungen.

Es gibt in dieser Form der Historiographie *erstens* Bewegungen im Sinne eines Pendelausschlages: *Steigern und Vermindern* halten sich auf die Dauer die Waage. Positive oder negative Akkumulationsprozesse gleichen sich bei Sollwerten aus. Beschleunigung und Entschleunigung sind konstitutive Bewegungen in allen Kulturen. Hier geht es um quantitativ erfaßbare Veränderungen.

*Zweitens* erscheint die Kulturgeschichte in dieser Perspektive als eine kreisförmige *reproduktive Bewegung*. Es geht um Bewahrung und Konservieren der gegebenen Strukturen. Die Beschreibung der mehr oder weniger periodischen Reproduktionszyklen – und deren Störungen – wird zur typischen Aufgabe. ‚Geschichte‘ wird als Wiederholung, als beständige Wiederkehr von Strukturen und Prozessen erlebt. Deshalb kann aus dem Rückblick auf die Vorgeschichte auf die Zukunft geschlossen werden. Daß im

---

<sup>86</sup> Ein bedeutender Vordenker dieses Ansatz war - schon in seiner Wiener Zeit - Kurt Lewin. Typischerweise richten sich seine wissenschaftstheoretischen Aufsätze gegen die nomothetischen und monokausalen Denkrichtungen. Im Ringen um ein methodisch kontrolliertes Parallelprozeßdenken treffen sich Lewin und Jakob L. Moreno in der gruppensystemischen Bewegung der 30er und 40er Jahre.

<sup>87</sup> Vgl. Giesecke: Mythen der Buchkultur, Ffm. 2002 S. 32 ff. und Ders.: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Ffm. 2007, S. 286 ff.

Ergebnis systemstabilisierende Maßnahmen zum Scheitern desselben führen können, steht auf einem anderen, ebenfalls zu lesenden Blatt.

*Drittens* beobachten wir Negationsbewegungen, die kulturelle Bestände in Frage stellen, sie zerstören oder ersetzen. Der letztere Fall, Substitutionsbewegungen, werden in Ökologie und soziologischen Systemtheorien leicht verharmlost: Sterben bestimmte Faktoren aus, so entstehen Nischen, in denen sich mehr oder weniger angepaßte Substitute einnisten. In der Systemtheorie wird dieses Denken als Strukturfunctionalismus bezeichnet. Der Blick richtet sich auf funktionale Äquivalente für Prozessoren, Medien, Informationen usf.<sup>88</sup> Es gibt dort und im ökologischen Denken eben eine Asymmetrie zwischen 'Bewahrung' und 'Zerstörung' mit einer eindeutigen Bevorzugung der 'Bewahrung'.<sup>89</sup> Dies trägt diesen Richtungen gelegentlich und wohl zu Recht den Vorwurf des Konservatismus ein.

Hier muß der triadische Ansatz radikaler vorgehen: Alle Kulturen tragen in sich auch die Notwendigkeit der Zerstörung. Das System kann und wird aus welchen inneren – oder äußeren – innovativen, revolutionären oder ganz undramatischen Umständen auch immer scheitern. Man braucht nicht so weit zu gehen, eine *Todestrieb* anzunehmen, aber Negationsbewegungen gehören zum kulturellen Normalfall. Auch radikale Innovationsprozesse lassen sich als Bewegungen deuten, die Kulturen auflösen. Gerade in den Kommunikationswissenschaften wird diese destruktive Seite wenig beachtet und wenn überhaupt, dann eher negativ bewertet. Dabei ist jede Kommunikation dadurch gekennzeichnet, daß sie kommunikative Beziehungen sowohl aufbaut und erhält als auch wieder abbaut. Die Verabschiedung ist ebenso konstitutiv wie die Begrüßung in der interpersonellen Kommunikation. Nur wer die elektronischen Medien abschaltet, kann sie wieder einschalten. Die Auflösung von Kommunikationssystemen gehört mit zu dem inneren Bewegungen des Systems. Daß Vernetzungsprozesse gefördert und die Kappung von Netzen, die ebenfalls allenthalben zu beobachten ist, außerhalb der offiziellen Bemühungen der Politik bleibt, ist zwar erklärbar, aber kaum zu rechtfertigen. Innovations- und Konkursmanagement gehören zusammen.<sup>90</sup> Und gerade auf den verschiedenen Feldern der Beratung kommt es darauf an, eine symmetrische Haltung zu Aufbau- und Rückbauprozessen einzunehmen. Weder kann der Erhalt einer Ehe in der Egetherapie, noch das Arrangieren mit schwer erträglichen Arbeitsumständen in der Karriereberatung das oberste Beratungsziel von vornherein und unter allen Umständen sein. Die Option der Trennung muß gewärtig bleiben. Eben dies erleichtert das triadische Wandelmodell, in dem es destruktive Bewegungen als eine Form unter anderen berücksichtigt. Man wird gleichsam gezwungen, immer reproduktive, verlangsamende bzw. beschleunigende und auflösende Bewegungen im Blick zu behalten. Erst aus den Wechselwirkungen zwischen ihnen erschließt sich der Kulturwandel.

Dies gilt auch für das größere Format der Industriegesellschaften. In allen Industrienationen spielen die drei Prozeßtypen eine kaum übersehbare Rolle: *Reformieren der kulturellen Bestände, Destruktion und Konservieren*. In funktionierenden Demokratien, so könnte man meinen, müßten alle drei Parameter durch Parteien vertreten sein: Reformen, Revolutionäre und Konservative. Die Umsetzung des parlamentarischen Dialogs führte dann zu einer Geschichte, in der alle drei Parameter zur Geltung kommen – in welchem Verhältnis auch immer. Allerdings fallen die Zuordnungen nicht leicht, da es üblich ist, daß die Protagonisten unter falscher Flagge agieren. Unter der konservativen Fahne christlicher Parteien werden die kleinbäuerlichen Betriebe ihrer Erwerbsgrundlage beraubt, die traditionellen Familienbande durch diverse politische Maßnahmen gelockert, auf der anderen Seite halten sich unter dem Banner der Revolution jahrzehntelang überkommene Vereinsstrukturen, Dorfgemeinschaften, Familienbande usf. Immer aber erweist sich die Kulturgeschichte als das emergente Produkt solcher kooperierender und konkurrierender oder einfach nebeneinander herlaufender Prozeßtypen. Wie bei allen anderen Triaden auch, befinden sich die Faktoren selten im Gleichgewicht und sie werden auch von den Betrachtern unterschiedlich gewichtet. Industrienationen bewerten Akkumulation und andere Veränderungsprozesse meist positiv, Revolutionen werden nur zeitweise von Subsystemen der Kultur prämiert. Vorindustrielle Kulturen schätzen die Bewahrung von Beständen und Traditionen i.R. höher ein. Kulturen, die ihre dynamische Dimension als Bewahren und Wiederkehr des immer Gleichen beschreiben, erinnern sich lieber der Wiederholungen und festigen ihre Identität durch Rituale.

---

<sup>88</sup> Auf den Zusammenhang zwischen dem strukturfunctionalistischen Denkstil und der kapitalistischen Warenwirtschaft haben Karl Marx und seine Interpreten häufig hingewiesen. Damit der Warentausch überhaupt funktioniert, muß das Geld als Äquivalent für die Waren akzeptiert werden.

<sup>89</sup> Innovationsprozesse *stören* die Balance zwischen den verschiedenen Kräften, sie ziehen Ressourcen aus angestammten Bereichen ab. Vgl. Neil Postman: Sieben Thesen zur Medientechnologie. In: Fröhlich u. a.: Die verstellte Welt, S. 9-22.

<sup>90</sup> Marvin Minzberg und Arian de Geus gehören zu den wenigen wirtschafts- und betriebswissenschaftlichen Theoretikern, die hierauf deutlich hinweisen.

Entsprechend gibt es Zusammenhänge zwischen den Vorstellungen, die sich Kulturen über kulturelle Bewegungen machen und den Konzepten von Historiographie. Diese gilt es auch zu berücksichtigen, wenn mit dem oben skizzierten Historiographiemodell in Beratung und Organisationsentwicklung gearbeitet wird.

*Zusammenhänge zwischen der Wandeltriade und dem Historiographiemodell*

Bei der abschließenden Diagnose der Organisationsgeschichte (5.) und erst recht bei der Interventionsplanung (6.), wie sie weiter oben (Abb. 43) beschrieben wurde, bewährt es sich, auch ein Konzept über den Wandel in den Organisationen zu berücksichtigen. Dies geschieht am besten, indem die Organisationsgeschichte noch zusätzlich unter der Perspektive eines triadischen Modells von Kulturwandel betrachtet wird. Sie erscheint dann nicht mehr nur als ein Veränderungsprozeß im Sinne der Zu- oder Abnahme von Ressourcen oder der Verlangsamung bzw. Beschleunigung von Abläufen, sondern auch als Prozeß des Bewahrens und Wiederholens (Reproduktion) sowie des Vernichtens und Ersetzens. Die Prozesse können im Fließgleichgewicht sein, oder eine Bewegungsform dominiert die anderen. Menschen und Organisationen stehen diesen Prozessen i.d.R. nicht gleichgültig gegenüber, sondern sie favorisieren immer wieder den einen oder anderen. Es findet also nicht ein beständiger Wechsel statt, der durch die anstehenden Aufgaben legitimiert ist, sondern, gewohnheitsmäßig oder sogar durch Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt, wird einer der Prozesse permanent bevorzugt. Entsprechend kommt es zu Charakterisierungen von Mitarbeitern und ganzen Unternehmen als 'Bewahrer', 'Reformer' oder 'Umstürzler'.

Selbst ganze Organisationen können sich mit einem der kulturellen Wandlungsbewegungen identifizieren und sich entsprechend definieren. Wer reproduktive Prozesse prämiert, für den sind Innovationen nur als Substitutionen, als Austauschvorgänge, vorstellbar. Auch die akkumulativen, verstärkenden oder vermindernenden Prozesse dienen letztlich dem Ausbalancieren von Ungleichgewichten. Es ist wichtig, sich diese Denkstruktur klar zu machen, wenn man es mit alternativen Organisationen im not for profit Bereich zu tun hat. Es ist von vornherein davon auszugehen, daß in allen Organisationen einzelne Gruppierungen einen der drei Haupttypen kultureller Wandlungsprozesse: Bewahren – Optimieren – radikaler Umbau favorisieren. Hinter diesen Prämierungen stehen Werte und Interessen, die es sich empfiehlt, in der Beratung und im Alltag zu berücksichtigen. Die vorgeschlagenen triadischen Konzepte helfen dabei.

Es mag abschließend anregend wirken, auch das triadische Denken in die kulturellen Wandlungsprozesse einzuordnen. Innovative Aspekte wurden genannt und dialektische Interpretationen zurückgewiesen, negiert. Viele Triaden erscheinen als Fortschreibung der Gedanken von früheren Generationen von Wissenschaftlern, als Vervollständigung von Triaden zu Triadentrias, als Reformprodukte. Daneben hat der Blick in die Geschichte auch die uralten Wurzeln der Grundprinzipien freigelegt. Hier sind Renaissance zu entdecken und halb vergessene Traditionen zu bewahren. Die Frage, die jeder einzelne nur für sich beantworten kann, ist jene nach der Bewertung dieses Denkens. Ganz gleich wie die Antwort ausfällt. Sie läßt sich irgendwo in einer Wandeltriade verorten.

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Modelle von Sternzeichen am Nordhimmel	S. 8
Abb. 2: Entfernung der Sterne des Sternbilds Orion von der Erde	S. 9
Abb. 3: Überkomplexe Modelle	S. 13
Abb. 4a: Trinität auf dem Scutum Fidei/Schild des Glaubens	S. 17
Abb. 4b: Schematische Darstellung des Trinitätskonzepts auf dem Scutum Fidei	S. 17
Abb. 5: Wappen des Bistums Trinidad mit der Prämierung des Vaters in der Trinitätsdarstellung	S. 19
Abb. 6: Beispiele für triadisches Denken in der Geschichte	S. 19
Abb. 7: Dreibein Literatursystem	S. 20
Abb. 8: Das triadische Modell der Arbeitsgruppe nach Ruth Cohn (TZI)	S. 22
Abb. 9: Triadische Systemtheorie	S. 25
Abb. 10: Tetradisches Denken bei M. McLuhan	S. 28
Abb. 11: Leonardos mehrperspektivische Skizzen als Beispiel für epistemologische Emergenz	S. 31
Abb. 12: Ein triadisches Modell von 'Emergenz'	S. 32
Abb. 13: Triadisches Zeichenmodell (Peirce)	S. 35
Abb. 14: Die Informationsverarbeitung als triadischer Prozeß und ihre Symbole	S. 41
Abb. 15: Das Zuhören als rückgekoppelter Prozeß	S. 43
Abb. 16: Das Zuhören als Parallelprozeß	S. 43
Abb. 17: Wahrnehmen, typologisch-ontologische Basistriade mit Cluster	S. 47
Abb. 18: Symbole, Elemente und Ebenen des neuen triadischen Denkens	S. 48
Abb. 19: Standpunkte des Forschers bei der Mikroanalyse von Gesprächen	S. 49
Abb. 20: Standpunkte beim Verstehen der Gesprächspartner	S. 50
Abb. 21: Informationsverarbeitung – Eine Triadentrias mit inhomogenen Konstruktionsprinzipien	S. 52
Abb. 22: Kulturvergleichende Erkenntnis (Triadentrias)	S. 53
Abb. 23: Epistemologie der kommunikativen Sozialforschung (Triadentrias)	S. 54
Abb. 24: Axiome des triadischen Denkens	S. 56
Abb. 25: Elementare Triaden über die 'Welt'	S. 57
Abb. 26: Triadische Gliederung ökonomischer Prozesse	S. 58
Abb. 27: Objekte der Kommunikations- und Medienwissenschaft (Triadentrias der Komplexitätsdimension)	S. 60
Abb. 28: Objekte der Kommunikationswissenschaft (systemische Triadentrias)	S. 61
Abb. 29: Beobachtung in der triadischen Kommunikationsforschung	S. 62
Abb. 30: Datenerhebung als ausbalancierter Rückkopplungsprozeß	S. 64
Abb. 31: Die Darstellung von Ungleichgewichten: Der therapeutische Erkenntnisprozeß	S. 65
Abb. 32: Die Darstellung von Ungleichgewichten: Naturwissenschaftliche Erkenntnisprozesse	S. 65
Abb. 33: Die Komplexität von Forschungssystemen in der Kommunikativen Sozialforschung	S. 66
Abb. 34: Beratung als linearer Prozeß	S. 68
Abb. 35: Beratung als Rückkopplungskreislauf	S. 69
Abb. 36: Beratung als Parallelprozeß	S. 69
Abb. 37: Die Prämierung der 'Diagnose' im therapeutischen Parallelprozeß	S. 70
Abb. 38: Die Komplexität des Beratungssystems	S. 72
Abb. 39: Ein triadisches Konzept des Beratungsklienten	S. 73
Abb. 40: Die Arbeit mit Endlosbändern in kollektiven triadischen Denküben	S. 78
Abb. 41: Prämierung von Subkulturen in Organisation (Fotoprotokoll)	S. 79
Abb. 42: Triadische Historiographie	S. 80
Abb. 43: Anamnese und Diagnose der Organisationsgeschichte nach dem triadische Historiographiemodell	S. 83-85

## Literatur

- Allert, Tilmann: Zwei zu Drei: Soziologische Anmerkungen zur Liebe des Paares. In: System Familie, 10. Jhg., 1997, S. 31-42.
- Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Frankfurt a. M. 1983 (zuerst 1972).
- Ders.: Geist und Natur – Eine notwendige Einheit. Frankfurt a. M. 1984.
- Berger, P. L./Luckmann, Th.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a. M. 1977.
- Bertalanffy, Ludwig von: Allgemeine Systemlehre. 1972.
- Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (hrsg. von Lee Nichol). (Klett-Cotta) Stuttgart 1998, zuerst: On dialogue. London/New York 1996.
- Böhme, Hartmut/Scherpe, Klaus R.: Einleitung. In: Dies. (Hg.): Literatur und Kulturwissenschaften. Positionen, Theorien, Modelle. Reinbek b. Hamburg 1996. S. 7-24.
- Bühl, Walter L.: Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie. Einleitung zu: Konflikt und Konfliktstrategie, hrsg. von Walter L. Bühl, München 1972, S. 9-63.
- Bühler, Karl: Die Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. Frankfurt/Berlin/Wien 1976 (zuerst Stuttgart 1934).
- Caplow, Theodore: Two against one. Coalitions in Triads. Englewoods Cliffs. 1968.
- Capra, Fritjof: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München 1985.
- Cohn, Ruth C.: Themenzentrierte Interaktion. Ein Ansatz zum Sich-Selbst-und-Gruppen-Leiten. In: Heigl-Évers (Hg.): Sozialpsychologie, Band 2: Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel (Beltz) 1984, S. 873-883.
- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus: Stammesgeschichtliche und kulturelle Anpassungen im menschlichen Verhalten. In: Stamm 1984. S. 403-426.
- Freud, Sigmund: Abriß der Psychoanalyse. Frankfurt a. M. (Fischer TB 47).
- Freund, Julien: Der Dritte in Simmels Soziologie. In: Hannes Böhringer und Karlfried Gründer (Hg.): Ästhetik und Soziologie um die Jahrhundertwende 'Georg Simmel'. Frankfurt 1976, S. 90-101.
- Giesecke, Michael: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft – Trendforschungen zur historischen Medienökologie. – Buch mit CD-ROM und koordinierter website: <<http://mythen-der-buchkultur.de>>, Frankfurt/Main (Suhrkamp) 2002.
- Giesecke, Michael: Die Entdeckung der kommunikativen Welt. Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Frankfurt/Main 2007
- Giesecke, M./K. Rappe-Giesecke): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/Main 1997
- Diess.: Was kann man aus dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Beratung für die Gestaltung kommunikativer Sozialforschung lernen? In: Journal für Psychologie, Jg. 6, Heft 3, Oktober 1998, S. 59-72.
- Diess.: Zur Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Wissenschaft. In: Theo Hug (Hg.): Wie kommt die Wissenschaft zu ihrem Wissen? (mit CD-ROM) Band 1: Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Hohengehren 2001, S. 225-236.
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1. Frankfurt a. M. 1981. S. 367-552 und 114-151.
- Ders.: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2. Frankfurt a. M. 1981. S. 182-228 und S. 390-392.
- Haeckel, Ernst: Natürliche Schöpfungsgeschichte. Jena 1868.
- Haesler, Ludwig: Die Struktur der Triangularität und ihre grundlegende Bedeutung für Sprache und Denken sowie für die menschliche Kultur. In: Lilli Gast, Jürgen Körner (Hg.): Ödipales Denken in der Psychoanalyse. Tübingen 1999, S. 62-93.
- Heibach Christiane: Die Entstehung der multimedialen Aufführungskunst. Epistemologische, medientheoretische und strukturelle Voraussetzungen zur Herausbildung einer prozeßorientierten Kunstform. Habilitationsschrift, Erfurt 2007.
- Jansen, Dorothea: Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen 1999.
- Kappelhoff, Peter: Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen und Wiesbaden 2000, S. 25-57.
- Klix, Friedhart: Information und Verhalten – kybernetische Aspekte der organismischen Informationsverarbeitung. Berlin (DDR) 1977.
- Körner, Jürgen: Die trianguläre Struktur sozialpädagogischer Situationen. Variante(n) einer Fallgeschichte

- (2. Teil). In: Bernd Ahrbeck und Jürgen Körner (Hg.) Der vergessene Dritte – Ödipale Konflikte in Erziehung und Therapie. Neuwied und Berlin 2000, S. 178-184.
- Lenk, Hans/Ropohl, Günter (Hg.): Technik und Ethik. Stuttgart (Reclam) 1993<sup>2</sup> (Reclams Universal-Bibliothek 8395).
- Dies.: Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm. Königstein 1978.
- Leutz, Grete A.: Das triadische System von J. L. Moreno – Soziometrie, Psychodrama und Gruppenpsychotherapie. In: Heigl-Évers (Hg.): Sozialpsychologie, Band 2: Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984, S. 830-839.
- Lippitt, Ronald: Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik. In: Heigl-Évers (Hg.) 1984.
- Luhmann, Niklas: Systemtheoretische Argumentationen. In: Habermas/Luhmann: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt a. M. 1975a. S. 291-405.
- Ders.: Einfache Sozialsysteme. In: Ders.: Soziologische Aufklärung. Bd. 2. Opladen 1975b. S. 21-38.
- Ders.: Verbemerkung zu einer Theorie sozialer Systeme. In: Ders.: Soziologische Aufklärung. Bd. 3. Opladen 1981a. S. 11-24.
- Ders.: Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Ders. Soziologische Aufklärung. Bd. 3. Opladen 1983. S. 25-34.
- McKenzie, R. Alec: The management process in 3-D. In: Harvard Business Review. Nov.-Dez. 1969, S. 80-87.
- Münker, St./Roesler, A./Sandbothe, M. (Hg.): Medienphilosophie – Beiträge zur Klärung eines Begriffs. Frankfurt a. M. 2003.
- Rappe-Giesecke, Kornelia: 'Triadische Karriereberatung. Modelle und Programme der Beratung von Fach- und Führungskräften'. Habilitationsschrift, Innsbruck 2007.
- Ropohl, Günter (Hg.): Systemtechnik. Grundlagen und Anwendung. München u. a. 1975.
- Ropohl, Günter: Einführung in die allgemeine Systemtheorie. In: Lenk, Hans/Ropohl, Günter (Hg.): Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm. Königstein 1978.
- Ders.: Technologische Aufklärung. Frankfurt a. M. 1999<sup>2</sup>, S. 46 ff.
- Ders.: Methoden der Technikbewertung. In: Theo Hug (Hg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Bd. 2. Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis. Baltmannsweiler 2001, S. 434-445.
- Rubinstein, S. L.: Das Denken und die Wege seiner Erforschung. Berlin 1968 (zuerst Moskau 1958).
- Schenkel, Rudolf: Ökologie des Menschen. In: Stamm 1984. S. 382-402.
- Schütz, Alfred: Wissenschaftliche Interpretation und Alltagsverständnis menschlichen Handelns. In: A. Schütz: Gesammelte Aufsätze Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag 1971. S. 3-54.
- Ders.: Symbol, Wirklichkeit und Gesellschaft. In: Ebenda, S. 331-411.
- Ders.: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Zuerst Wien 1932, Frankfurt a. M. 1974.
- Simmel, Georg: Soziologie. Frankfurt/Main 1992.
- Sofsky, Wolfgang und Rainer Paris (1994): Figurationen sozialer Macht. Frankfurt/Main.
- Tietel, Erhard: Trianguläre Räume und soziale Häute in Organisationen. In: Harald Pühl (Hg.): Supervision – Aspekte organisationeller Beratung. Berlin 2002, S. 47-75.
- Ders.: Emotionen und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster/Hamburg/London 2003.
- Ungeheuer, Gerold: Die kybernetischen Grundlagen der Sprachtheorie von Karl Bühler. In: Ders.: Sprache und Kommunikation. Hamburg 1972. S. 1991-198.
- VDI: VDI-Richtlinie 3780: Technikbewertung. Begriffe und Grundlagen. Düsseldorf 1991.
- Vester, Frederic: Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München 2003, S. 68-69.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Jeanette: Einige formale Aspekte der Kommunikation. In: Watzlawick/Weakland 1980. S. 95-110.
- Watzlawick/Beavin/Jackson (o. J.): Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Stuttgart, Wien.
- Watzlawick/Weakland (Hg.): Interaktion. Bern, Stuttgart, Wien 1980.
- Windeler, Arnold: Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, 2001.