

Jenseits der Metapher vom Eisberg Zu Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation über Organisationen

Stefan Kühl
(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 3/2011

Kaum eine Metapher wird in der Organisationsforschung so häufig wie die des Eisbergs. Das Problem bei der Verwendung der Eisberg-Metapher ist jedoch, dass sie Manager, Berater und Wissenschaftler häufig dazu verleitet, sich gerade *nicht* im Detail mit dem zu beschäftigen, was unterhalb der Wasseroberfläche liegt. Aber selbst wenn es gelingt, Strukturen unter der Oberfläche zu beobachten, können diese wegen der Kommunikationslatenz in Organisationen nicht ohne weiteres für alle sichtbar gemacht werden.

Der Eisberg – diese Metapher wird in der Organisationsforschung genutzt, um deutlich zu machen, dass vieles in der Organisation im Verborgenen liegt:¹ Nur die Spitze des Eisbergs – die formale Seite – ist für die Beobachter sichtbar, und häufig werden deren Blicke auch nur auf seine von der Sonne beschienenen Teile – die Schauseite – gelenkt. Der weitaus größere Teil des Eisberges – die Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter, die alltäglich genutzten Abkürzungen und die informellen Praktiken – liegen unter der Wasseroberfläche und sind deshalb für die Beobachter kaum zu erkennen.²

Die Faszination, die vom Eisberg als Metapher ausgeht, ist verständlich. Wegen der unterschiedlichen Dichte von Eis und Seewasser liegt nur ungefähr ein Neuntel des Volumens eines Eisberges über der Wasseroberfläche; der überwiegende Teil ist für die Beobachter verborgen. Weil die unter der Oberfläche liegenden Teile wuchtige Ausläufer haben können, die mit technischen Hilfsmitteln kaum zu orten sind, stellen Eisberge aufgrund dieser Unberechenbarkeit eine große Bedrohung dar.

Der Fokus auf die Spitze des Eisbergs - Der Traum von der optimalen Organisationsstruktur

Mit dem Bild des Eisbergs wird suggeriert, dass es eine Tendenz in Organisationen gibt, nur die über der Oberfläche liegenden Strukturen wahrzunehmen. Diese Strukturen sind für Beobachter besonders leicht zu erfassen, weil sie in offiziell zugänglichen Regelwerken, in Organigrammen und Stellenbeschreibungen niedergelegt sind oder wie die Websites, Leitbilder oder Broschüren extra für die leichte Beobachtung von außen konzipiert wurden.

Man ahnt, dass vieles unter der Oberfläche liegt, und versucht – wenn es denn technisch machbar ist –, den ganzen Eisberg an die Wasseroberfläche zu zerren, um ihn systematisch zu vermessen, zu analysieren und auszubessern. Aufgedeckte Streitereien zwischen Profitcentern über Ressourcen, Kompetenzauseinandersetzungen zwischen Abteilungen und die Klage über Bereichsegoismen in Unternehmen werden so zum Anlass genommen, neue „reibungslösere“ Formen der Kooperation einzufordern. Oder der Zweckkonflikt in einer Organisation ist der

¹ Durch wen die Metapher des Eisbergs ursprünglich in die Organisationsforschung übertragen wurde, lässt sich nur noch schwer identifizieren. Siehe nur beispielhaft die Verwendung der Eisberg-Metapher bei French/Bell 1990: 33; Probst 1992: 45 oder Schein 1995: 25, ohne dass sich dort aber Hinweise auf eine Erstnennung finden.

² Die Erfindung der Metapher des Eisberges wird in der Regel auf Ernest Hemingway zugerechnet, der in den 1930er Jahren mit dem Bild des Eisbergs zum Ausdruck bringen wollte, dass eine Romanfigur nicht in allen Details in einem Buch entwickelt werden müsste, sondern lediglich die besonderen Charaktereigenschaften sozusagen als Spitze des Eisbergs für den Leser expliziert werden sollten. Seitdem ist der Eisberg quasi zu einer metaphorischen Allzweckwaffe geworden, um auf die Bedeutung von Verborgenen, Verstecktem und Latentem hinzuweisen. Dem Menschen sei nur zu einem kleinen Teil bewusst, was ihn antreibt; ein großer Teil der Gefühle, der Triebe und der Ängste liege für ihn verborgen unter der Oberfläche. Archive, so eine weiteres Beispiel, seien wie Eisberge, in denen nur das wenigste bekannt sei, das meiste jedoch unter der Oberfläche in den Kellern – häufig auch für die Archivare – verborgen sei. Bei den Kompetenzen von Mitarbeitern seien häufig nur die Fertigkeiten – als Spitze des Eisbergs – erkennbar, während die Haltungen, Motivationen und Werte für die Beobachter (und in der Regel auch für die Mitarbeiter selbst) verborgen unterhalb der Oberfläche lägen.

Beweggrund, um eine Aufsplitterung in zwei Organisationen mit jeweils einem einzigen klar definierten Zweck zu fordern.³

Das Alltägliche, die häufig zähe und für viele Mitarbeiter frustrierende Zusammenarbeit, die dem Beobachter verborgen bleibt, weil sich dies unterhalb der Oberfläche abspielt, lässt sich leicht mit dem „schöneren Bild“ einer stromlinienförmigen und widerspruchsfreien Organisation kontrastieren. Die von Unternehmen, Beratungsfirmen und manchmal auch Wissenschaftlern produzierten Organisationsleitbilder – ob sie nun Lean Management, Fraktales Unternehmen oder Lernende Organisation heißen – stellen dabei die Farbelemente auf der Palette dar, mit denen sich jede Organisation ein mehr oder minder spezifisches Bild der verlockenden Zukunft malen kann.⁴

Diese Kontrastierung von komplexer Realität (der Eisberg unterhalb der Oberfläche) und attraktiver Zukunftsvision (das Sichtbarmachen des ganzen Eisberges) – hat zweifellos ihren Charme. Weil Masterpläne, Visionen und Sollzustände attraktiver, einfacher und einleuchtender wirken als die als chaotisch wahrgenommene Realität, kann man damit „Energie für Veränderung“ entwickeln. Sie sind in „ihren guten Absichten nur schwer zu widerlegen“, weil der „Härtetest ihrer Vorhaben“ noch aussteht, und daher haben sie eine eigene Form von Attraktivität (Luhmann 2000: 338).⁵

Aber in ihrer Umsetzung verlieren sie ihre Attraktivität. Je konkreter ein Masterplan in die Realität umgesetzt wird, desto klarer wird, dass dieses Konzept ähnliche Widersprüchlichkeiten birgt wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je stärker das Soll-Ziel in einer Organisation umgesetzt wird, desto deutlicher werden die Brüche in der Zielvorstellung. Je intensiver Leitvorstellungen von Lean Management und

³ So wird der alte Zweckkonflikt zwischen Forschung und Lehre in Universitäten in den Hochschulreformdebatten regelmäßig zum Anlass genommen, eine Aufsplitterung der Universitäten zu fordern – in an Lehre orientierten Fachhochschulen und „studentenfreie“ Forschungsinstitute.

⁴ Expertenberatung und die an dem Paradigma der klassischen Organisationsentwicklung orientierte Prozessberatung unterscheiden sich nicht darin, dass ein schönes Bild der „zukünftigen Realität“ gemalt wird, sondern nur darin, wie dieses schöne Bild entsteht. Bei der Expertenberatung à la McKinsey, Boston Consulting Group oder Roland Berger ergreift der Berater selbst den Pinsel und zeichnet ein Bild, das dem Auftraggeber (nicht unbedingt allen Mitarbeitern) attraktiv erscheint. Dieses Bild in Form eines Gutachtens oder einer Präsentation ist im Idealfall so konkret und greifbar, dass sich der Auftraggeber nur dafür entscheiden muss, dieses Bild an die Wand seines Büros zu hängen und die Organisation gemeinsam mit den Beratern nach diesem Bild umzubauen. Bei einem Organisationsentwicklungsprozess wird das Bild nicht von den Beratern gemalt, sondern es wird dem Auftraggeber vermittelt, dass man als Berater sowohl die Farben als auch die handwerklichen Fähigkeiten hat, um gemeinsam mit den Mitarbeitern ein attraktives Bild des Unternehmens zu zeichnen, um die Organisation dann gemeinsam nach diesem Bild umzubauen (vgl. Kühl 2009b).

⁵ In dem Moment, wenn Organisationen mit ästhetisierten Zukunftsentwürfen arbeiten, nehmen sie für sich in Anspruch, dass sie zwischen der Realität und den Zukunftsentwürfen eine Kausalverbindung herstellen können. Sonst würden die Soll-Zustände als Hirngespinnste ohne Wirkmächtigkeit dastehen. Entscheider müssen suggerieren, dass sie nicht nur Mängel erkennen und zur Erarbeitung von Lösungen beitragen können, sie müssen auch behaupten, über die Instrumente zu verfügen, die die mangelhafte Organisation der entwickelten Idealvorstellung näherbringen (vgl. Brunsson 1989: 224 f.). Dieser Anspruch, Gegenwartsbeschreibungen und Zukunftsentwürfe miteinander in Verbindung zu setzen, führt zu den „Vorstellungen von geplantem Wandel“ (vgl. Kimberly 1988: 165), „rationalistischen Sichtweisen des Managements von Veränderung“ (vgl. Faust et al. 1994: 76 f.) oder zu „synoptischen Planungsphilosophien“ (vgl. Schreyögg 1984: 134 f.). Dabei wird davon ausgegangen, dass im Beratungsprozess Probleme des Unternehmens mit der Profitmaximierung identifiziert werden, und dann werden daraus Strategien entwickelt, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden kann. Die Argumente für diese Strategien werden dann allen Mitarbeitern vermittelt und im Unternehmen umgesetzt (vgl. ausführlich dazu Kühl 2009b).

Business Process Reengineering umgesetzt werden desto stärker werden deren blinde Flecken deutlich.

Die „Prozessherren“ in den Organisationen, die beteiligten Berater und die begleitenden Wissenschaftler mögen sich gegen das Brüchigwerden der Masterpläne stemmen. Das Nichterreichen des ästhetischen Idealbildes wird mit Fehlern des Personals erklärt – mit widerständigem Verhalten von Mitarbeitern, der Uneinsichtigkeit der mittleren Manager oder der Unfähigkeit eines bestimmten Beraters. Der Plan ist gut, so das Motto, bloß leider sind die Menschen noch nicht weit genug.⁶ Mit dieser Zurechnung von Problemen auf einzelne Personen lässt sich ein Masterplan noch eine Zeitlang aufrechterhalten. Aber letztlich ändert dies nichts an dem Grundproblem. „Je planmäßiger die Menschen vorgehen“, so ein in der Managementwelt beliebter Spruch, „um so wirksamer trifft sie der Zufall“. Organisationen passen sich permanent an veränderte Umweltbedingungen an, aber „leider“ eher selten so, wie es die Organisationsspitze gerne möchte (Luhmann 2000: 346 ff.).⁷ Der Eisberg, den man mühsam an die Wasseroberfläche gebracht hat, rutscht – so die Erfahrung – sehr schnell wieder unter die Oberfläche.⁸

Wenn es ein so vergebliches Unterfangen ist, den ganzen Eisberg an die Oberfläche zu bringen – also alle Strukturen in einer Organisation zu formalisieren –, welche anderen Möglichkeiten des Umgangs mit den Unzulänglichkeiten der Unternehmensrealität gibt es sonst noch?

Unterhalb der Oberfläche – Qualitätskriterien für die Analyse von Organisationen

Mit der Verwendung der Metapher vom Eisberg kann man nun signalisieren, dass man den auf Websites, in Imagebroschüren und auf Power-Point-Präsentationen dargestellten Organisationsbeschreibungen nicht ohne weiteres glaubt. Man bringt damit zum Ausdruck, dass man sich sehr wohl dessen bewusst ist, dass neben der Welt der bunten Organisationsleitbilder (mit ihren Bekenntnissen zu Kundenzufriedenheit, Integrität und

⁶ Die zweite unbewusste Immunisierungsstrategie besteht darin, auf die Probleme im Beratungsprozess dadurch zu reagieren, dass eine permanente Neudefinition des harmonischen, ästhetischen Zukunftsmodells betrieben wird. In Zielanpassungsworkshops werden die bisherigen Erfahrungen reflektiert und der Zielkatalog immer wieder neu definiert. Die Vorstellung einer harmonischen, ästhetischen Organisation wird dabei nicht aufgegeben, sondern sie wird lediglich in eine unbestimmte Zukunft verschoben. Es ist, als wenn der Berater suggeriert, dass das Bild, an dem er arbeitet, noch nicht fertig ist, sondern immer noch angepasst werden muss.

⁷ Der zentrale Grund ist, so Niklas Luhmann (2000: 346 ff.), dass Topmanager nur die Schauseite und die formalen Strukturen der Organisation, nie aber die unmittelbaren Operationen, die alltäglichen Entscheidungen ändern können. Mit Nils Brunsson (1985: 143 f.) lässt sich diese Überlegung noch zuspitzen. Brunsson stellt fest, dass Organisationen, die in der Lage sind, sich im Alltagsgeschäft sehr flexibel an Umweltveränderungen anzupassen, besonders resistent auf Versuche von Managern und Beratern reagieren, die Organisation gezielt in eine Richtung zu verändern.

⁸ Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur ähnelt den Bemühungen des Sisyphos, der vergeblich versucht, den Gipfel des (Eis-)Berges mit seinem Felsbrocken zu erklimmen. Die optimale Organisationsstruktur scheint dem Management genauso zu entgleiten wie Sisyphos der Felsbrocken kurz vor dem Erreichen des Gipfels. Die Maßnahmen, die das Management in der Hoffnung trifft, die Organisation strömlinienförmig zu gestalten, produzieren ungewollte Nebenfolgen, die häufig erst mit zeitlicher Verzögerung deutlich werden. Ein zentrales Organisationsproblem mag man in den Griff bekommen haben, aber nur auf Kosten neuer organisatorischer Baustellen, die sich vor dem Management auftun.

Kollegialität) und jenseits der Verfahrens- und Prozesshandbücher noch eine „weitere Realität“ der Organisation existiert.

Das Problem bei der Verwendung der Eisberg-Metapher ist jedoch, dass sie Manager, Berater und Wissenschaftler häufig dazu verleitet, sich gerade *nicht* im Detail mit dem zu beschäftigen, was unterhalb der Wasseroberfläche liegt. Vor einem rasant an das Flipchart geworfenen Bild eines Eisberges wird abstrakt von Vertrauensbeziehungen, Machtprozessen und Verständigungsformen gesprochen, die die Organisation bestimmen, ohne dass man sich in der Regel die Mühe macht, genau zu analysieren, wie diese im Einzelnen ablaufen. Es wird allgemein von Haltungen, Ritualen und Tabus geredet, die für eine Organisation wichtig sind, man tut sich aber schwer, diese für eine konkrete Organisation zu benennen.

Bei der Risikoeinschätzung eines Infrastrukturprojektes im Nahen Osten wird pauschal auf die „arabische Stammeskultur“ als mögliches Investitionshindernis verwiesen, oder das Scheitern eines Investitionsvorhabens in Rumänien wird mit der Kurzformel einer dort noch herrschenden „staatssozialistischen Mentalität“ erklärt. Wie genau diese „arabische Stammeskultur“ oder „staatssozialistische Mentalität“ im „Unterleben“ eines Unternehmens, einer Verwaltung oder eines Ministeriums wirkt, wird nicht gezeigt.⁹ Mit den Kurzformeln wird angedeutet, dass es noch etwas anderes gibt, aber man macht sich nicht die Mühe herauszufinden, wie diese Mechanismen genau funktionieren. Bei der Nutzung der Metapher des Eisberges bleiben die Teile, die unter der Wasseroberfläche liegen, häufig völlig konturlos.

Das Kriterium für eine genaue Analyse einer Organisation ist der Grad der Präzision, mit dem die Strukturen unterhalb der Oberfläche beschrieben werden können. Um nur – mit Rückgriff auf die Überlegungen zu Mitgliedschaft, Zwecken und Hierarchien – einige Fragen zu nennen: Wie spielen – jenseits der Lippenbekenntnisse der Mitglieder – die unterschiedlichen Motive für Mitgliedschaft (Geld, Zwang, Zweckidentifikation, Handlungsattraktivität und Kollegialität) zusammen? Wie wirken sich Zweckkonflikte in Organisationen aus, wie werden Zwecke – häufig unbemerkt – gewechselt, und in welcher Form werden Zwecke nachträglich „erfunden“, um Handlungen zu rechtfertigen? Wie laufen die Machtprozesse jenseits der formalen Hierarchie ab, wie werden Kontakte zur Umwelt, das Verfügen über Expertenwissen oder die Kontrolle informeller Kommunikationswege als Machttrümpfe eingesetzt?

Die Herausforderung ist dabei, nicht nur die Strukturen unterhalb der Oberfläche zu begreifen, sondern zu erkennen, wie diese mit den Strukturen des Eisbergs oberhalb des Wassers zusammenhängen. Welche Mitgliedschaftsmotive können über formale Entscheidungen des Managements „befriedigt“ werden, wie lassen sich diese auf der Schauseite der Organisation darstellen, und wie greifen diese mit den eher im „Unterleben“ produzierten Motiven der Mitglieder ineinander? Welche Zwecke eignen sich für die Präsentation gegenüber der Umwelt, wie lassen sie sich in formale Erwartungen gegenüber den Mitgliedern umsetzen, und welche nur schwer nach außen zu kommunizierenden

⁹ Es wäre sehr fruchtbar, einmal eine Querschnittsanalyse der Projektanträge der Weltbank, der Europäischen Investitionsbank oder der nationalen Entwicklungsbanken zu machen. Es spricht vieles dafür, dass gerade in den Risikoeinschätzungen häufig per *copy and paste* übernommene Kurzformeln dominieren, die eine präzise Risikoeinschätzung verhindern, beispielsweise „kulturelle Hindernisse“, „bürokratische Mentalität“ oder „strukturelle Korruption“. Gerade bei Entwicklungshilfeorganisationen verpflichtend einzusetzende Tools wie Logframe unterstützen einen Rückzug auf solche Pauschalbezeichnungen.

Nebenzwecke bilden sich zusätzlich aus? Wie greifen im Zusammenspiel der verschiedenen Hierarchieebenen die Überwachung von Untergebenen und die Unterwachung von Vorgesetzten ineinander, und welche Rolle spielt die Darstellbarkeit gegenüber Nichtmitgliedern dabei?

Erst wenn es gelingt, solche Fragen zu beantworten, kann man – und hier ist das Bild des Eisberges stimmig – begreifen, wie ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus, ein Verein oder eine Universität funktioniert. Erst wenn man versteht, wie die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite ineinandergreifen, erfasst man nicht nur einzelne Aspekte einer Organisation, sondern bekommt einen Gesamteindruck.

Aber was fängt man mit diesen Beobachtungen an? In welcher Form kann man sie auch innerhalb der Organisation verwenden?

An die Oberfläche - Zur Kommunizierbarkeit des Beobachteten

Die Verlockung ist groß, gerade die sich unterhalb der Oberfläche befindlichen Strukturen einer Organisation zu kommunizieren. „Ich sehe was, was Du nicht siehst“, mag begeistert die gerade neu eingestellte Mitarbeiterin, der engagierte Berater oder die aufmerksam beobachtende Wissenschaftlerin rufen und stolz verkünden, was sich unterhalb der Spitze des Eisbergs – der Formalstruktur und der Schauseite der Organisation – alles so mit Hilfe der Organisationsforschung beobachten lässt.¹⁰

Aber wer als neue Mitarbeiterin, Berater oder Wissenschaftlerin den Aufforderungen folgt, „Probleme offen zu benennen“, den „Finger in die Wunde zu legen“ und auch „sensible Themen anzusprechen“, bekommt es schnell mit den Immunisierungstendenzen der Organisation zu tun. Die organisationstheoretisch geschulte Mitarbeiterin, die behauptet, dass der Erfolg eines Bergbauunternehmens nicht vorrangig von dessen Profitabilität abhängt, sondern von der Legitimation des Unternehmens in der Landespolitik, muss darauf eingestellt sein, dass der Geschäftsführer den „psychiatrischen Dienst seiner Firma für zuständig hält“ (Luhmann 1989: 223).¹¹ Die Professorin, die herausarbeitet, dass das durch eine Vielzahl von Reformwellen geschaffene „Planungsmonster“ Universität nur noch gebändigt werden kann, weil der Lehrkörper im Alltag permanent gegen die Vielzahl von häufig auch widersprüchlichen formalen Regeln verstößt, muss darauf eingestellt sein, dass diese Beschreibung von der für die Reform verantwortlichen Bildungsministerin entrüstet zurückgewiesen wird.

Diese Nichtansprechbarkeit von Strukturen, die unterhalb der Oberfläche liegen, wird in der Organisationsforschung als „Kommunikationslatenz“ bezeichnet.¹² Auch wenn Manager ihre

¹⁰ „Ich sehe was, was Du nicht siehst“ heißt ein lesenswerter Artikel über Beobachtungen von Luhmann (2005e), ähnlich aufschlussreich ist auch das gleichnamige Buch von Roald Dahl (2004). Die Argumentation dieses Abschnitts basiert auf meinen Überlegungen zur Unterscheidung von Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen (Kühl 2009a).

¹¹ Siehe besonders Meyer/Zucker 1989 für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen, die über Jahrzehnte in ihrem operativen Geschäft nicht profitabel waren.

¹² Welche Themen einer Kommunikationslatenz ansprechbar sind, lässt sich häufig für ein konkretes soziales System nicht genau sagen. Dies hängt von der Spezifik der jeweiligen Beziehung, Clique oder Organisation ab. Aber häufig hat man als Beobachter eine Ahnung, welche Themen nicht ansprechbar sind. Kommuniziert man mit einem Ehepaar, sind die außerehelichen Kontakte des Ehemanns oder der Ehefrau meistens nicht als

Mitarbeiter zu einem „offenen Wort“ auffordern, die Schilderung „wirklicher Motive“ eingefordert wird, wird häufig genau das Gegenteil erwartet – nämlich ein hohes Maß an Bereitschaft, diese „Kommunikationslatenz“ sorgfältig zu pflegen (Luhmann 1984: 459).¹³ Man mag die eine oder andere regelmäßige Regelverletzung im kleinen Kreis von Kollegen andeuten und beim Mittagessen dem Berater vertraulich schildern, wie die „wirklichen Machtverhältnisse“ jenseits der offiziellen Hierarchie in einem Unternehmen sind, aber wehe, man bringt diese Informationen in einem Aktenvermerk, in einer internen Konferenz mit „obersten Bossen“ oder gar in einer öffentlichen Stellungnahme an. Schnell wird man durch eine hochgezogene Augenbraue, die entrüsteten Äußerungen aller anderen Teilnehmer oder dadurch, dass man unversehens auf der Hinterbühne zusammengestaucht wird, darauf hingewiesen, was ansprechbar ist und was nicht.¹⁴

Diese „Kommunikationslatenz“ ist – das darf nicht übersehen werden – für Organisationen funktional. Genauso wie junge Ehen darauf angewiesen sind, dass einige Themen unter der Oberfläche gehalten werden, um die gemeinsame „Konsensfiktion“ aufrechtzuhalten, und in Cliques zur Erhaltung der Stabilität nicht die Schwächen jedes Mitglieds offen angesprochen werden können, kann – allen Forderungen der Managementliteratur nach mehr Kommunikation zum Trotz – auch in einer Organisation vieles nicht offen angesprochen werden.¹⁵ Die Gefahr der Konflikteskalation und des Verlustes von Legitimation wäre zu groß.

Für Mitarbeiter, Berater und Wissenschaftler besteht die Kunst darin, zu spüren, wo, wann und wie dieses „Schweigegeplöbe“ (auf-)gebrochen werden kann.¹⁶ Mitarbeiter können

Konversationsthema geeignet (Ausnahmen gab es vielleicht in der Studentenbewegung in den 1970er Jahre, dort wurde jedoch in der Regel auch nicht geheiratet). In Jugendcliques ist Kleinstdelinquenz – der Ladendiebstahl oder das Sprayen an Häuserwände – ein beliebtes Thema, während das Gespräch über Schwächen einzelner Cliquesmitglieder möglichst vermieden wird.

¹³ Wenn man gefragt wird, warum man auf einem internationalen Kongress einen Vortrag hält, mag – auch für sich selbst einsichtig – Eitelkeit ein treibendes Motiv sein, aber dieses Motiv ist nicht offen kommunizierbar. Man kann, darauf hat Jan-Philipp Reemtsma (2008: 407) hingewiesen, auf die Frage nach Motiven für die Annahme einer Vortragseinladung nicht einfach antworten: „Weil ich ein eitler Kerl bin und zeigen möchte, dass ich über dies Thema mehr zu sagen habe als XY“. Stattdessen werden in der Kommunikation legitime Motive bedient. Man verweist darauf, dass man eingeladen worden ist, man suggeriert, dass man nicht in erster Linie sich selbst, sondern anderen einen Gefallen tut, und wird dann ein paar Worte über die Wichtigkeit des Themas verlieren.

¹⁴ Um nur ein paar weitere Testfälle für Kommunikationslatenz zu nennen: Die Verfahren, mit denen öffentliche Verwaltungen beispielsweise Ausschreibungsverfahren so gestalten, dass sie nur zugunsten eines vorher bereits als geeignet identifizierten Anbieters ausgehen können, lassen sich ebenso wenig kommunizieren wie das regelmäßig erst nachträgliche Ausfüllen von Formularen, die laut Dienstanweisung bereits vor Beginn eines Arbeitsschritts ausgefüllt werden müssen. Wenn Ministerien sich von Beratungsfirmen wie McKinsey oder Roland Berger Gutachten für Verwaltungsreformen erstellen lassen, dann ist häufig allen Beteiligten klar, dass die Empfehlungen der Berater nie umgesetzt werden, sondern die häufig realitätsfernen Gutachten die Mitarbeiter des Ministeriums zu eigenständigen Reformanstrengungen bewegen sollen. Aber wehe, jemand wagt es, auf diese Funktion der Gutachten hinzuweisen (vgl. die Fallschilderung von Bittner/Niejahr 2004: 9 ff.).

¹⁵ Siehe zu der These der Konsensfiktion in Ehen und Gruppen Hahn 1983.

¹⁶ Kommunikationslatenz – darauf muss hingewiesen werden – bedeutet nicht, dass überhaupt gar nicht über das beobachtete Phänomen gesprochen werden kann, sondern lediglich, dass die jeweils im Fokus stehende Kommunikation mit dem Thema nicht belastet werden kann. Die illegal angeeigneten Räume eines Handwerkerteams mögen den Beratern sogar bei einer „informellen“ Tour durch die Firma gezeigt werden, sie sind dann aber bei den Workshops von den Beratern trotzdem nicht ansprechbar, weil dadurch das mühsam aufgebaute Arbeitsbündnis zwischen Beratern und Handwerkern zerstört werden würde. Der Einsatz von Gewindebohrern im Flugzeugbau kann den Wissenschaftlern gezeigt werden, nachdem man diese auf

„Möglichkeitsfenster“ nutzen, um auch kritische Aspekte der Organisation zur Sprache zu bringen. Berater können es als ihren Auftrag verstehen, „Tabus“ der Organisation aufzudecken und können – unter dem Risiko der Entfernung aus der Organisation – Interventionen entwickeln, durch die Organisationen mit diesen Beobachtungen etwas anfangen können. Wissenschaftler, die das Privileg haben, dass ihre Hauptadressaten nicht die von ihnen beforschten Organisationen, sondern ihre ebenfalls forschenden Kollegen sind, können sich überlegen, in welchen homöopathischen Dosierungen sie ihre Erkenntnisse zurückspiegeln können. Auch wenn es nie möglich sein wird, alle Strukturen des Eisberges zugänglich zu machen, kann es vielleicht die eine oder andere geschickt eingespielte Aufklärung über Auswölbungen unterhalb der Oberfläche sein, die die Kollision des Eisbergs mit einem Schiff verhindert.

Literatur

- Bittner, Jochen; Elisabeth Niejahr (2004): Die Berater-Republik. In: Die Zeit, 5.2.2004, S. 9-14.
- Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester et al.: John Wiley.
- Brunsson, Nils (1989a): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
- Dahl, Roald (2004): Ich sehe was, was Du nicht siehst. 18. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Faust, Michael et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München; Mering: Rainer Hampp.
- French, Wendell L.; Cecil H. Bell (1990): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 3. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Paul Haupt.
- Kimberly, John R. (1988): Reframing the Problem of Organizational Change. In: Quinn, Robert E.; Kim S. Cameron (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge: Ballinger, S. 163-168.
- Kühl, Stefan (2009a): Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung. In: Ameln, Falko von; Josef Kramer; Heike Stark (Hg.): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 128-138.
- Kühl, Stefan (2009b): „Rationalitätslücken.“ Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: Kühl, Stefan; Manfred Moldaschl (Hg.): Organisation und Intervention. München; Mering: Hampp-Verlag, S. 215-243.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, Niklas; Peter Fuchs (Hg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a.M. Suhrkamp, S. 209-227.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2005): Ich sehe was, was Du nicht siehst. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 5. 5. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 220-226.
- Meyer, Marshall W.; Lynne Zucker (1989): Permanently Failing Organizations. London: Sage.
- Probst, Gilbert J.B. (1992a). Organisation. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Reemtsma, Jan Philipp (2008): Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne. Hamburg: Hamburger Edition.
- Schein, Edgar H. (1995): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schreyögg, Georg (1984): Unternehmensstrategie. Grundfrage einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin.

Vertrauenswürdigkeit getestet hat, das ändert aber nichts daran, dass dieser Einsatz von Gewindebohrern in den Regelbesprechungen am Arbeitsplatz tabu bleibt.