

# *Working Paper 2/2009*

## **Zum Verhältnis von Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen**

Stefan Kühl  
([stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de))

Wenn Praktiker über blinde Flecken reden und schreiben, dann geht es darum, dass sich im Unterbewusstsein von Menschen wichtige Erfahrungen verbergen. Die Bezugnahme auf die Tradition der Freudianischen Psychoanalyse ist unübersehbar. Der Mensch, so die Grundannahme, bildet „Abwehrmechanismen“ wie Leugnung oder Verdrängung aus, mit denen dieser blinde Fleck erhalten bleibt. Der blinde Fleck ist dann, so die für den Professionellen ermutigende Aussage, dem therapeutischen oder beraterischen Fachpersonal zugänglich, und dadurch, dass er vom Fachpersonal aufgedeckt wird, können wichtige Impulse für den Klienten gesetzt werden.

Die systemtheoretische Soziologie – und die durch sie angeregten Beratungsansätze – interessieren sich nicht für diese Latenzen im Bewusstsein von Menschen. Als Soziologe oder Soziologin kann (und will) man nicht in den Kopf von Menschen hineinschauen und überlässt die Bestimmung solcher blinden Flecken der Medizin, der Wahrnehmungspsychologie oder der Psychoanalyse. Stattdessen wird in der Tradition von Niklas Luhmann mit zwei anderen Konzepten von Latenzen gearbeitet – der Beobachtungs- und der Kommunikationslatenz.

### **Beobachtungslatenz – eine erste Bestimmung**

Jedes soziale System verfügt über „Tricks“, sich beständig und berechenbar zu machen. Bei Paarbeziehungen sind dies beispielsweise ausgeprägte, durch permanente Wiederholungen verfestigte Normen, wie man sich untereinander und gegenüber anderen Paaren zu verhalten hat. In Freundescliquen, um ein anderes Beispiel zu nennen, herrschen häufig nur implizite Regeln, wie man sich darzustellen hat, wer wann das Wort ergreifen kann und wer welche Rolle in der Gruppe übernehmen soll. In Organisationen bestimmen die Formalstruktur und die – teilweise in Konflikt dazu stehenden – organisationskulturellen Erwartungen, wie sich Organisationsmitglieder verhalten.

Durch diese Normen, Regeln, Strukturen und Kulturen (man verzeihe mir diese ungeordnete Aufzählung) entwickeln Liebespaare, Freundesgruppen und Organisationen einen hoch selektiven Blick. Sie beobachten einiges; besonders natürlich sich selbst. Aber vieles entzieht sich ihren Beobachtungen. Sie entwickeln eine hohe Sensibilität für Bestimmtes und eine ausgeprägte Insensibilität für alles Übrige. Ein deutscher Automobilkonzern interessiert sich nicht für die Änderung der Agrarbestimmungen in Frankreich (und hat auch keine Routinen, um diese wahrzunehmen). Eine Internetfirma hat kein Auge für die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt für Reinigungsfachkräfte - außer wenn sie virtuelle Reinigungstätigkeiten anbietet. Eine Firma, die keine Schichtarbeit nötig hat, entwickelt keine Routinen, um die neuesten Studien zur Belastung bei Nachtarbeit wahrzunehmen.

Diese Latenz in der Beobachtung hängt – und das ist ein wichtiger Unterschied zur Psychoanalyse – nicht an konkreten Menschen. Das Interessante beispielsweise bei der Betrachtung von Organisationen ist, dass sich die blinden Flecken in der Regel halten – auch wenn das Personal wechselt. Der Spruch „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“, mit dem auf das von Externen beobachtete verborgene Innovationspotenzial von Siemens hingewiesen wurde, hat deshalb eine gewisse Weisheit, weil die blinden Flecken bei Siemens bezüglich eigener Innovationsmöglichkeiten auch bei Wechsel des Personals weitgehend konstant blieben.

Bei Beobachtungen lassen sich blinde Flecken nicht vermeiden – eine Erkenntnis, in der sich die Anatomie und die Soziologie einig sind. Die Unterscheidungen, die ein Beobachter nutzt, können vom Beobachter selbst nicht beobachtet werden. Sie sind der blinde Fleck des Beobachters. Oder noch grundlegender mit Niklas Luhmann ausgedrückt: Die eigene Unterscheidung wird als blinder Fleck benutzt, der überhaupt erst die „Möglichkeit des Beobachtens organisiert und nur im Tausch gegen einen anderen Blindfleck ersetzt werden kann“ (vgl. Luhmann 1989, S. 217).

Dieses hohe Maß an Selektivität in der Beobachtung ist funktional, weil soziale Systeme sich nur so gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen können. Organisationen – und natürlich auch Paarbeziehungen, Freundesgruppen, soziale Bewegungen und ganze Gesellschaften – können nur existieren, weil sie sich durch ihre Strukturen einen hoch selektiven Blick geben und sich gerade mit den von ihnen gepflegten blinden Flecken gegen die Komplexität der Welt abschotten. Beispiel Siemens: Siemens verschlief sowohl die Entwicklung der Faxgeräte als auch die Entwicklung der Datenübertragung über das Internet, weil das Management in diesen Anwendungsfeldern vorher erfolgreiche Lernprozesse etabliert hatte. Mit der Entwicklung von Faxgeräten wurde bei Siemens frühzeitig experimentiert. Sie hätten ohne große Schwierigkeiten auf den Markt gebracht werden können. Weil jedoch Siemens bei der Entwicklung des Telexgeschäfts erfolgreich war und die Lernprozesse dort besonders intensiviert, wurde das Geschäft mit den Faxgeräten anderen Unternehmen überlassen. Im Nachhinein mag man klagen und hätte es vielleicht gern etwas anders gemacht – aber letztlich kommt eine Organisation nicht ohne diese blinden Flecken aus (vgl. Kühl 2000, S. 149 f.).

### **Kommunikationslatenz – eine erste Bestimmung**

Die Beobachtungslatenz – die notwendige Ausbildung von blinden Flecken – ist aber nur eine Form von Latenz, die in Liebesbeziehungen, Freundescliquen und Organisationen auftritt. Eine andere Form ist die Kommunikationslatenz. Mit Kommunikationslatenz wird das „Fehlen bestimmter Themen zur Ermöglichung und Steuerung von Kommunikation“ bezeichnet (vgl. Luhmann 1984, S. 457). Will man einen durch die Psychoanalyse geprägten Begriff nutzen, kann man auch von einem „Tabu“ sprechen. In Beratungsprozessen wird diese Kommunikationslatenz häufig auch als „Hidden Agenda“ bezeichnet; damit wird zum Ausdruck gebracht, dass maßgebliche Gründe für das Engagement von Beratern zwar von allen Beteiligten beobachtet werden, jedoch nicht angesprochen werden können.

Diese Kommunikationslatenz muss von allen an einer Kommunikation Beteiligten sorgfältig gepflegt werden, weil diese die Funktion eines „Strukturschutzes“ hat (vgl. Luhmann 1984, S. 459). Wenn man beispielsweise gefragt wird, warum man auf einem internationalen Kongress für Supervision und Coaching 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, S. 407) hingewiesen, auf die Frage nach Motiven 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. Welche Themen einer Kommunikationslatenz ansprechbar sind, lässt sich häufig nicht genau sagen. Dies hängt häufig 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 Konversationsthema geeignet (Ausnahmen gab es vielleicht in der Studentenbewegung in den 1970er Jahren, dort wurde jedoch in der Regel auch nicht geheiratet). In Jugendcliquen ist Kleinstdelinquenz – der Ladendiebstahl oder das Sprays an Häuserwände – ein beliebtes Thema, während das Gespräch über Schwächen einzelner Cliquenmitglieder möglichst vermieden wird. In Organisationen sind die Aspekte der Formalstruktur – die offiziellen Kommunikationswege, die verabschiedeten Programme und die verkündeten Personalentscheidungen – in der Regel problemlos ansprechbar. Viele im Informellen ablaufenden Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse sind dagegen nicht ohne Weiteres offen ansprechbar. Häufig lassen sich gerade in Organisationsberatungsprozessen diese auf Informalitäten bezogenen Kommunikationslatenzen beobachten. Jede Organisation ist auf informelle, häufig sogar illegale Praktiken angewiesen: die Abkürzung von Ausschreibungsverfahren, das Ausflagen von Standardaufträgen als eilige Angelegenheit, um ein bürokratiereduziertes Verfahren nutzen zu können, die Nutzung nicht offiziell gemeldeter Räume oder die erst nachträgliche Ausfüllung von Formularen, die eigentlich vor einem Arbeitsschritt ausgefüllt sein müssen. In den Workshops bilden sich dann häufig stillschweigende Vereinbarungen zwischen Management, Mitarbeitern und Beratern, welche informellen Aspekte ansprechbar sind und welche nicht (vgl. die Fallstudie von Kühl 2007, S. 284 ff.). Aber Kommunikationslatenzen in Organisationen sind nicht auf informelle oder illegale Prozesse in Organisationen beschränkt. Es ist bekannt, dass Politiker sich gern Gutachten von möglichst renommierten Beratungsfirmen wie McKinsey oder Roland Berger erstellen lassen. Es ist dabei allen Beteiligten (manchmal mit Ausnahme der Berater) klar, dass die Empfehlungen nie umgesetzt werden. Aber die Gutachten erfüllen dann doch eine latente (nicht kommunizierbare) Funktion, weil die Beamten in den Ministerien angesichts der häufig realitätsfernen Gutachten eher bereit sind, selbst über Modernisierung nachzudenken (vgl. die Fallschilderung von Bittner & Niejahr 2004, S. 9 ff.).

### **Verhältnis von Kommunikations- und Beobachtungslatenz**

Welchen Erkenntniswert kann es für Beobachter haben, in dieser Form zwei Arten von Latenzen zu unterscheiden? Ein interessanter Zugang ist es, ein und dieselbe Situation im Hinblick sowohl auf Kommunikations- als auch Beobachtungslatenz zu beobachten. Dabei sollen hier zwei Kombinationsvarianten vorstellbar sein (der Fokus auf ein Thema, bei dem es weder eine Beobachtungs- noch eine Kommunikationslatenz gibt, interessiert uns hier nicht). Die erste Variante herrscht vor, wenn alle Beteiligten ein Phänomen sehr genau im Auge haben, dies aber in den relevanten Interaktionen nicht ansprechbar ist. Die Existenz von durch Wartungsfirmen illegal bei Kunden vorgehaltenen Räumen mag durch Manager und Mitarbeiter beobachtet werden. Weil das Vorhalten solcher Räume jedoch wegen offizieller Unternehmensvorgaben verboten ist, ist dies intern nicht kommunizierbar (vgl. zu diesem und anderen Beispielen Kühl 2007, S. 280 ff.). Der Einsatz von Gewindebohrern im Flugzeugbau ist (oder besser war) zwar früher alltägliche Praxis und wegen des Effizienzgewinns (schnelle Anpassung von Bohrlöchern) kaum zu umgehen. Weil dies jedoch wegen der Auswirkungen auf die Statik des Flugzeugs strikt untersagt war, konnte der Einsatz von Gewindebohrern in offiziellen Sitzungen nicht kommuniziert werden (vgl. besonders Bensman/Gerver 1963, S. 590 ff.).

Kommunikationslatenz 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 mögen den Beratern sogar bei einer „informellen“ Tour durch die Firma gezeigt werden, sie sind dann aber bei den Workshops durch Berater trotzdem nicht ansprechbar, weil dadurch das mühsam aufgebaute Arbeitsbündnis zwischen Beratern und Handwerkern zerstört würde. Der Einsatz von Gewindebohrern kann den Wissenschaftlern gezeigt werden, nachdem man diese auf Vertrauenswürdigkeit getestet hat, das ändert aber nichts daran, dass der Einsatz von Gewindebohrern in den Regelbesprechungen am Arbeitsplatz tabu bleibt.

Für den Beobachter ist interessant, wie konstant solche Kommunikationslatenzen sind, obwohl das Phänomen von allen Beteiligten beobachtet wird. Die Beteiligten mögen sich sogar der ungewollten Nebenfolgen bewusst sein, die durch das Verschweigen geschützter Praktiken auftreten, sie sehen aber keine Möglichkeit, dies zu ändern.

Mit der zweiten Variante haben wir es zu tun, wenn eine Beobachtungslatenz herrscht, aber keine Kommunikationslatenz in Form von Tabuisierung vorliegt. Eine eigene Beobachtungslatenz – ein blinder Fleck – wird erst durch Beobachtungen anderer zugänglich, sonst wäre es ja kein blinder Fleck. Ein Paar kann durch einen Wissenschaftler, Therapeuten (oder - was ganz ähnlich ist – durch das eigene Kind) dadurch überrascht werden, dass es auf eine „Macke“ in seinen gemeinsamen Beobachtungen hingewiesen wird. Ihre „Konsensfiktion“ droht zu bröckeln (vgl. Eckert/Hahn/Wolf 1989). Eine Freibadclique von Fünfzehnjährigen im Sommer 1944 mag trotz „ihrer gut trainierten Lässigkeit“ und ihrer für sie hauptsächlich relevanten Unterscheidung Junge/Mädchen durch andere darauf gestoßen werden, dass es langsam, aber sicher (auch) ums „Überleben“ geht (vgl. Storz 2008). Der Neuling in einer Organisation sieht in den ersten zwei Monaten seiner Tätigkeit Dinge, die „die Organisation“ nicht gesehen hat und überrascht – wenn er Glück hat – die Organisation mit diesen Einsichten (vgl. March 1991).

Jetzt mag man ein Paar, eine Clique oder eine Organisation auf diese beobachtete eigene Beobachtungslatenz mit Kommunikationslatenz reagieren. Prozesse sind dann plötzlich beobachtbar, können aber nicht kommuniziert werden (siehe erste Variante). Dem Ehepaar wird – vielleicht durch die Lektüre von zu vielen familiensoziologischen Texten – klar, dass sie über die Kindererziehung oder ihre Sexualität ganz unterschiedliche Vorstellungen hatten, diese Beobachtung wird aber nicht kommuniziert, um die Beziehung nicht zu gefährden. In der Freibadclique mag immer deutlicher beobachtet werden, dass es nicht nur darum geht, „wie das mit den Mädels ist“, „wie man die Penne hinter sich bringt“ und wie man „um die SS-Werber herumkommt“, aber der Tod kann trotzdem nicht kommunizierbar bleiben. In der Organisation mag sehr deutlich werden, dass der Neuling etwas sieht, was bisher noch nicht gesehen wurde, das heißt aber nicht automatisch, dass dies auch in Sitzungen ansprechbar wird.

Der Effekt, dass die von anderen beobachteten blinden Flecken gar nicht in das eigene Beobachtungsschema aufgenommen werden, tritt häufiger auf als die Überführung einer Beobachtungslatenz in eine Kommunikationslatenz. Das Paar merkt gar nicht, dass der Therapeut oder das Kind sich an einer Macke stört. Die Clique erkennt nicht, dass es ums Überleben geht. Die Organisation sieht gar nicht, dass der Neuling Dinge sieht, die die Organisation nicht sieht.

Inwiefern ist diese Unterscheidung von Beobachtungs- und Kommunikationslatenz jetzt für Organisationsberatung relevant?

## **Ansatzpunkte von Beratern bei der Beobachtungs- und Kommunikationslatenz**

Prinzipiell können Organisationsberater einen Zugang sowohl zu den Beobachtungs- als auch zu den Kommunikationslatenzen der von ihnen beratenen Organisationen haben. Würden Berater das gleiche beobachten wie die beratene Organisation selbst, wären die Beobachtungen der Berater für die Organisation wertlos (man würde sie vermutlich gar nicht bemerken). Organisationsberatung schaut also immer auf Dinge, die von der Organisation selbst nicht gesehen werden. An die blinden Flecken ihrer Kunden kommen die Berater heran, weil sie Unterscheidungen nutzen, die für die Organisation ungewohnt sind. Sie identifizieren blinde Flecken ihrer Klienten, weil sie auf ungewohnte Art und Weise mit sehr unterschiedlichen Personen in der Organisation sprechen. Oder die blinden Flecken erschließen sich ihnen, weil ein Organisationsmitglied vertraulich „unter vier Augen“ mitteilt, wie es „wirklich“ läuft. Oder sie sehen etwas, weil sie aufgrund von Erfahrungen in anderen Organisationen mit für den Klienten ungewohnten Unterscheidungen arbeiten. Wenn die Berater zum Beispiel behaupten, dass der Erfolg eines Unternehmens häufig nicht vom Profit abhängt, sondern von dessen Legitimierung in der Umwelt (für Plausibilitäten Meyer/Zucker 1989), mag der Manager als unmittelbare Reaktion den „psychiatrischen Dienst seiner Firma für zuständig halten“ (vgl. Luhmann 1989, S. 223), aber vielleicht löst ein zweiter Blick bei ihm etwas aus. (Häufig wird übersehen, dass umgekehrt auch die beratenen Organisationen Zugang zu Latenzen ihrer Berater haben können: Sie sehen Muster, mit denen Berater unterscheiden und die den Beratern manchmal selbst nicht bewusst sind).

Und Berater haben natürlich auch die Möglichkeit, in die Kommunikationslatenzen der von ihnen beratenen Organisationen einzubrechen. „Tabus“ der Organisation können für Berater leichter ansprechbar sein, weil der Auftraggeber wenigstens das Lippenbekenntnis abgegeben hat, dass der Berater auch seinen „Finger in die Wunden legen“ soll. „Sensible Themen“ mögen durch Berater eher ansprechbar sein als für Organisationsmitglieder, weil diese ja lediglich zeitweise in der Organisation sind und nichts zu verlieren haben außer einem Auftrag.

Für Berater kann es faszinierend sein, die von ihnen bei ihren Kunden beobachteten blinden Flecken auch anzusprechen. Die beobachteten Latenzen scheinen in vielen Beratungsprozessen förmlich danach zu drängen, vom Berater gegenüber dem Kunden auch kommuniziert zu werden. Beim Entdecken eines blinden Fleckes hört man Berater förmlich schon rufen: „Ich sehe was, was Du nicht siehst“ (Luhmann 2005, aber natürlich ähnlich aufschlussreich Dahl 2004). Wenn die Organisation lernen will, so scheinbar die Annahme in Beratungsprozessen, warum sollte ich diese nicht mit ihren blinden Flecken – ihren Beobachtungslatenzen – konfrontieren?

Aber dieser Aufklärungswille unterschätzt die Differenz zwischen Beobachtungslatenzen und Kommunikationslatenzen. Nicht alles, was beobachtet wird, kann auch kommuniziert werden. Latenzen können – wie gezeigt – immer auch einen Strukturschutz für die Organisation gewährleisten, und dementsprechend droht eine Intervention eines Beraters immer diesen Strukturschutz von Organisationen in Frage zu stellen. Die Organisation reagiert dann auf die Versuche der Aufdeckung von Latenzen mit Verleugnung, Ignoranz oder notfalls mit Entfernung der Berater (natürlich aus offiziell anderen Gründen).

Dies darf nicht als grundlegendes Plädoyer gegen die Kommunikation von Latenzen durch Berater verstanden werden. Schließlich hat es für Organisationen wenig Wert, wenn der Berater alle seine Beobachtungen für sich behält. Aber die Kommunikation von beobachteten Latenzen beim Klienten ist eine ganz eigene Form von Intervention, die häufig nur in homöopathischen, aber immer wiederholbaren Dosierungen möglich ist.

## Literatur

- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, S. S.588-598.
- Bittner, Jochen; Elisabeth Niejahr (2004): Die Berater-Republik. In: Die Zeit, 5.2.2004, S. 9-14.
- Dahl, Roald (2004): Ich sehe was, was Du nicht siehst. 18. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Eckert, Roland; Alois Hahn; Marianne Wolf (1989): Die ersten Jahre junger Ehen. Verständigung durch Illusionen? Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: Soziale Welt, Jg. 58 (2007), S. 269-291.
- 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 (2005): Ich sehe was, was Du nicht siehst. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 5. 5. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 220-226.
- March, James G. (1991a): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, Jg. 2, S. 71-87.
- Meyer, Marshall W.; Lynne Zucker (1989): Permanently Failing Organizations. London: Sage.
- Reemtsma, Jan Philipp (2008): Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne. Hamburg: Hamburger Edition.
- Storz, Oliver (2008): Die Freibadclique. München: SchirmerGraf.