

Die Metapher vom Eisberg

Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung von und der Kommunikation über Organisationen

Kaum eine Metapher wird in der Organisationsforschung so häufig benutzt 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. In diesem Artikel, der auf dem letzten Kapitel des neuen Buches von Stefan Kühl «Organisationen – eine sehr kurze Einführung» basiert, wird die Metapher vom Eisberg aufgegriffen, um die Schwierigkeiten der Beobachtung von Organisationen deutlich zu machen. Aber selbst wenn es gelingt, Strukturen unter der Oberfläche zu beobachten, können diese – so das Argument – wegen der Kommunikationslatenz in Organisationen nicht ohne Weiteres für alle besprechbar gemacht werden.

Die Erfindung der Metapher des Eisberges wird in der Regel 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. Die Organisationsforschung nutzt die Eisberg-Metapher, um deutlich zu machen, dass vieles in der Organisation im Verborgenen liegt: 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.

Die Eisberg-Metapher hat ein hohes Maß an Plausibilität – gerade weil mit dieser Metapher der Blick systematisch darauf gelenkt wird, dass ein großer Teil der Prozesse jenseits der formalen Struktur der Organisation abläuft. Aber die schnell auf dem Flipchart projizierte Zeichnung eines Eisbergs oder das mühsam erstellte Powerpoint-Slide verdecken häufig, dass der

Zeichner und die Zeichnerin sich auch nicht in der Lage sieht zu sagen, was unterhalb der Oberfläche liegt. Ziel dieses Artikels ist es, die Möglichkeiten der Metapher des Eisbergs zu erkunden und dabei Bezüge zu neueren Entwicklungen der Organisationsforschung herzustellen.

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 «reibungslosere» Formen der Kooperation einzufordern. Oder der Zweckkonflikt in einer Organisation ist der Beweggrund, um eine Aufsplitterung in zwei Organisationen mit jeweils einem einzigen klar definierten Zweck zu fordern.



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.

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 vergleichsweise attraktiver, einfacher und einleuchtender wirken wie die als chaotisch wahrgenommene Realität, kann man damit «Energie für Veränderung» entwickeln. Sie sind in «ihren guten Absichten nur schwer zu widerlegen», weil der «Härtesten ihrer Vorhaben» noch aussteht, und daher haben sie eine eigene Form von Attraktivität (Luhmann 2000, S. 338).

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 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. 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, «umso 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, S. 346 ff.). Eine zentrale Begründung sieht Luhmann darin, dass Topmanager nur die Schauseite und die formalen Strukturen der Organisation, nie aber die unmittelbaren Operationen, die alltäglichen Entscheidungen ändern können (ebenda, S. 346 ff.).

Der Eisberg, den man mühsam an die Wasseroberfläche gebracht hat, rutscht demnach – so die Erfahrung – sehr schnell wieder unter die Oberfläche.

Wenn schon bei der konsequenten Verwendung der Metapher deutlich wird, dass es ein 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 nun signalisiert werden, dass den auf Websites, in Imagebroschüren und auf Power-Point-Präsentationen dargestellten Organisationsbeschreibungen nicht ohne Weiteres zu glauben ist. Dadurch wird das Bewusstsein zum Ausdruck gebracht, dass neben der Welt der bunten Organisationsleitbilder (mit ihren Bekenntnissen zu Kundenzufriedenheit, Integrität und 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 mittels Flipchart projizierten 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. Allgemein redet man von Haltungen, Ritualen und Tabus, tut sich dabei aber schwer, diese für eine konkrete Organisation zu benennen (vgl. zu solchen Effekten von Metaphern Lakoff/Johnson 1980, S. 52ff.).

«Die Verwendung der Eisberg-Metapher verleitet Manager und Berater häufig dazu, sich gerade nicht detailliert mit dem zu beschäftigen, was unterhalb der Wasseroberfläche liegt.»

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. 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.

«Wie präzise lassen sich die vielen, unsichtbaren Strukturen im 'Unterleben' eines Unternehmens beschreiben?»

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 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 Machtrümpfe 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 Schauphase der Organisation darstellen, und wie greifen diese mit den eher im



M. BELAU

«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 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, lässt sich – und hier ist das Bild des Eisberges stimmig – begreifen, wie ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus, ein Verein oder eine Universität funktioniert. Erst wenn verstanden ist, wie die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite ineinandergreifen, werden nicht nur einzelne Aspekte einer Organisation erfasst, sondern ein Gesamteindruck vermittelt.

Aber was lässt sich mit diesen Beobachtungen anfangen? In welcher Form können diese auch innerhalb der Organisation verwendet werden?

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 mithilfe der Organisationsforschung beobachten lässt (Luhmann 2005, Dahl 2004, Kühl 2009a).

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 organisations-theoretisch 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, S. 223). 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. Auch wenn Manager ihre 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, S. 459). 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.

Themen und Testfälle einer «Kommunikationslatenz»

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 haben Beobachter eine Ahnung, welche Themen nicht ansprechbar sind. Wird exemplarisch mit einem Ehepaar kommuniziert, sind die außerehelichen Kontakte des Ehemanns oder der Ehefrau meistens nicht als Konversationsthema geeignet. In Jugendcliquen ist Kleinstdelinquenz – der Ladendiebstahl oder das Spraysen an Häuserwände – ein beliebtes Thema, während das Gespräch über Schwächen einzelner Cliquemitglieder möglichst vermieden wird. Oder, um einen weiteren Testfall 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 Dienst-anweisung bereits vor Beginn eines Arbeitsschritts ausgefüllt werden müssen. Allerdings bedeutet Kommunikationslatenz 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.

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» aufrechtzuerhalten, 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. Die Gefahr der Konflikteskalation und des Verlustes von Legitimation wäre zu groß.

«Entgegen allen Forderungen nach mehr Kommunikation, kann in einer Organisation vieles nicht offen angesprochen werden.»

Für Mitarbeiter, Berater und Wissenschaftler besteht die Kunst darin, zu spüren, wo, wann und wie dieses «Schweigegeplänke» (auf-)gebrochen werden kann. Mitarbeiter können «Möglichkeitenfenster» 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 zurückspeiegeln 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 Auswülbungen unterhalb der Oberfläche sein, die die Kollision des Eisbergs mit einem Schiff verhindert.



Prof. Dr. Stefan Kühl

Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater für das Unternehmen Metaplan.

Kontakt:
stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Literatur

- ◊ **Bittner, J. und Niejahr, N. (2004).** Die Berater Republik. Die Zeit, 5.2.2004, S. 9–14.
- ◊ **Brunsson, N. (1985).** The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. John Wiley.
- ◊ **Brunsson, N. (1989).** The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. John Wiley and Sons.
- ◊ **Dahl, R. (2004).** Ich sehe was, was Du nicht siehst. 18. Aufl. Rowohlt.
- ◊ **Faust, M. et al. (1994).** Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Rainer Hampp.
- ◊ **French, W. und Bell, C. H. (1990).** Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 3. Aufl. Paul Haupt.
- ◊ **Kimberly, J. R. (1988).** Reframing the Problem of Organizational Change. In: Quinn, R. E. und Cameron, K. S. (Hg.). Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Ballinger, S. 163–168.
- ◊ **Kühl, S. (2009a).** Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung. In: Ameln, F. v./Kramer, J. und Stark, H. (Hg.). Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. VS Verlag. S. 128–138.
- ◊ **Kühl, S. (2009b).** «Rationalitätsslücken.» Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: Kühl, S. und Moldaschl, M. (Hg.): Organisation und Intervention. Hampp Verlag. S. 215–243.
- ◊ **Kühl, S. (2011).** «Organisationen – eine sehr kurze Einführung», VS-Verlag
- ◊ **Lakoff, G. und Johnson, M. (1980).** Metaphors We Live By. University of Chicago Press.
- ◊ **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Suhrkamp.
- ◊ **Luhmann, N. (1989).** Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, N. und Fuchs, P. (Hg.). Reden und Schweigen. Suhrkamp, S. 209–227.
- ◊ **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. WDV.
- ◊ **Luhmann, N. (2005).** Ich sehe was, was Du nicht siehst. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 5. 5. Aufl. VS Verlag. S. 220–226.
- ◊ **Probst, G. J. B. (1992a).** Organisation. Moderne Industrie.
- ◊ **Schein, E. H. (1995).** Organisationskultur. EHP.
- ◊ **Schreyögg, G. (1984).** Unternehmensstrategie. Grundfrage einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Walter de Gruyter.
- ◊ **Weick, K. E. und Quinn, R. (1999).** Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology. Jg. 50. S. 361–386.