

# DIE ZWEITE ORGANISATION

Heiko Roehl

in:  
*gdi-Impuls*  
2/1998  
S.16-27

# DIE ZWEITE ORGANISATION

Wir lassen nicht vom Suchen ab. Und dennoch: Am Ende all unseres Suchens werden wir am Ausgangspunkt zurück sein und jenen Ort zum ersten Mal entdecken.

T. S. Eliot

## **AUF DEM WEG IN DIE FERNE NÄHE**

Dieser Beitrag lädt zu einer Grenzüberschreitung ein, die keine weite Reise erfordert, in der nicht globale Netzwerke, Erfolgsfaktoren oder virtuelle Unternehmenswelten beschworen werden. Hier wird das Innere der Organisation durchschritten. Der Leser kann sich auf diesem Weg auf ein Gedankenexperiment einlassen, in dem sein Blick von den komplexer und dynamischer werdenden Umfeldern der Organisation abgewandt wird und sich für einen Moment auf das richtet, was unveränderlich im Zentrum organisationaler Selbstdefinition steht: Die Zweite Organisation. Die Organisation neben der physischen, beobachtbaren und kommunizierenden Organisation, ihr durch unbewußte Koordination gekennzeichneter Counterpart.

Die Zeichen mehren sich in den Debatten der Organisationsforschung: Was wir wissen, ist nicht, was wir sehen. Dies hat wiederum wenig mit dem zu tun, was wir gestalten können. Ich möchte einige Fragen grundsätzlich neu stellen, welche die Organisationsforschung seit jeher bewegen und versuchen, die Grenzen einer Ausgangslage zu durchbrechen, die durch die alleinige Betrachtung von bewußtseinfähigem und effizienzorientiertem Wissen zur Erklärung von Organisationalem Geschehen verengt wurde. Die allfälligen Schilderungen der Grenzen gegenwärtiger Managementpraxis ebnen den Weg dieser Spekulationen. Jeder Manager, der in einem Unternehmen ein Produktionsverfahren, sei es Buchhaltungspraktiken, sei es Stellenpläne umstellen will, kann auf einen oft undefinierbaren Widerstand stoßen, der darin resultiert, daß irgendetwas einfach nicht funktioniert, ohne daß irgendjemand erklären könnte, warum nicht. Etwas scheint in das Gedächtnis des Unternehmens *eingeschrieben* zu sein, das den Widerstand gegen Veränderungen leistet, wie es ein Mensch tut, dem etwas zugemutet wird, womit er schlechte Erfahrungen gemacht hat.

## **DÄMMERUNG DER ORGANISATIONSFORSCHUNG**

Das Nachdenken über Organisationen bewegt sich, nachdem der Mensch bzw. die Gruppe Mittelpunkt ihrer Bemühungen ist, auf das zu, was in den Köpfen der Mitarbeiter vermutet wird: Lernfähigkeit, Wissen, Intelligenz und Kompetenz. Hierin liegen die Spuren, die zur Zweiten Organisation führen.

Mit der Debatte um das Management von Wissen rückt die Rolle der *basic assumptions*, der nicht hinterfragten Werthaltungen ins Zentrum der Betrachtung. Bereits Kulturdiskussion, Lernbarrierenforschung und die drängende Frage nach der Gestaltbarkeit von implizitem Wissen zeigten: Die Annahme eines *Nicht-bewußten Wissens*, seine Existenz, Erscheinung und die Frage seiner Veränderbarkeit ist salonfähig geworden. Es deutet sich an, daß es Wissensschichten gibt, die der Organisation nicht unmittelbar zugänglich sind, gleichzeitig aber eine wichtige Funktion haben. Unternehmenskulturen sind unsichtbar, sie werden gewöhnlich unbewußt gelebt, vermögen aber gleichsam viel zu bewegen. Autoren wie Peters/Waterman machen das sedimentierte, unbewußt gewordene Wissen der Kultur als ausschlaggebende Kraft für herausragende Unternehmenserfolge verantwortlich.

Immer wieder stellt sich die Frage: Wie sehr bestimmt nicht-bewußtseinsfähiges Wissen das, was im Alltag sichtbar ist, also letztlich Erfolg oder Scheitern der Organisation?

## **EXKURSIONEN IN DEN ORGANISATIONALEN UNTERGRUND**

An dem Einstieg in den organisationalen Untergrund steht die Frage: Was lenkt die Organisation? Die Absicht einer ökonomischen *Ultima Ratio* oder der Zufall? Beginnen wir bei der Suche nach einer Antwort am Arbeitsplatz.

Was motiviert einen Mitarbeiter zu einer *bestimmten Leistung*? Was eine Führungskraft zum karrierewirksamen 14-Stunden Tag? Vielleicht sind es die Incentives - Entlohnung, Beförderung, Dienstwagen -, vielleicht ist es die Genugtuung des Erfolges, einer abgeschlossenen Aufgabe oder einer wirkungsvollen Aktivität. Mit einiger Sicherheit läßt sich sagen: Es werden Dinge sein, die für den Betreffenden mit einem ein gutes Gefühl verbunden sind. Positive Emotionen lassen sich als die letztendlichen Motivationsfaktoren verstehen. In ihrer Erwartung wird Arbeit geleistet und Geld ausgegeben.

Was veranlaßt nun einen Mitarbeiter, an einer *bestimmten Stelle* zu arbeiten? In den organisationspsychologischen Antworten zu dieser Frage werden Begriffe wie Qualifikation, Anforderung, Arbeitsklima und ähnliches genannt. Um die Beweggründe zu erfahren, warum ein

Mensch sich um einen Arbeitsplatz an einem bestimmten Ort bemüht, erfragen wir die Theorie, die dieser sich selbst gegenüber, sozusagen als nachträgliche Erklärung seines Handelns hat. Wir können bloß erfahren, was er darüber *denkt*. So wird der Zufall, genau dorthin und nicht woanders geraten zu sein, eine entscheidende Rolle spielen, oder es werden bestimmte *connections* dargelegt, die zu der Stelle führen. Auch hier ist der letzte Grund der Arbeitsplatzwahl die Erwartung eines guten Gefühls.

Über das, was am Arbeitsplatz ein gutes Gefühl erzeugt, sind Individuen nur sehr begrenzt auskunftsfähig. Sie werden sich immer im Rahmen des sozial Akzeptablen und nach den Geboten der Vernunft äußern. Unvernünftige, unsinnige oder sozial unakzeptable Gründe kommen bei dem Versuch einer Aufklärung der obigen Frage innerhalb der Organisation weder in der Theorie noch in der Wirklichkeit vor. Das kann entweder daran liegen, daß der *wahre Grund* des Betreffenden nicht unvernünftig etc. ist, daß er den *wahren* Grund seines Handelns nicht nennen will oder aber daran, daß er ihn selbst nicht kennt.

Deshalb können wir an angegebenen Gründen für die Wahl eines Arbeitsplatzes zweifeln. Und daran, ob der Arbeitsplatz auch ist, was er bei der Bewerbung zu sein scheint. Der *zweite Job* nämlich, der sich hinter dem Arbeitsplatz verbirgt, ist nicht formal definiert, sondern ein Job im Beziehungsnetzwerk der Organisation: Ein Job als Spion, als Geschichtenerzähler, Souffleur, als Priester oder Intrigant usw. Der uneingestandene Beweggrund des Mitarbeiters mag beispielsweise auf dem unbewußten Wunsch begründet sein, durch die Stelle soziale Geltung zu erlangen. Oder die Gunst des bereits im ersten Gespräch liebgewonnenen Chefs. Oder in der Nähe der attraktiven Sekretärin zu sein, die beim Vorstellungsgespräch dabei war.

Diesen *zweiten Job*, der unausgesprochener, aber wichtiger Teil des Arbeitslebens der betreffenden Person ist, stellt die *Zweite Organisation*. Bei ihr bewirbt sich der Mitarbeiter parallel zur eigentlichen Stelle der Ausschreibung. Dieser Job wird nicht im Laufe der Organisationszugehörigkeit übernommen, sondern bereits beim Eintritt in die Organisation. Im ersten Interview erfährt der Bewerber über diesen zweiten Job ebensoviel oder sogar mehr als über den ersten, *tatsächlichen* Job<sup>1</sup>.

Ein Mitarbeiter arbeitet immer in zwei Organisationen. Nur so läßt sich erklären, warum Mitarbeiter jahre- und jahrzehntelang an einem Arbeitsplatz arbeiten, der nach eigenen

---

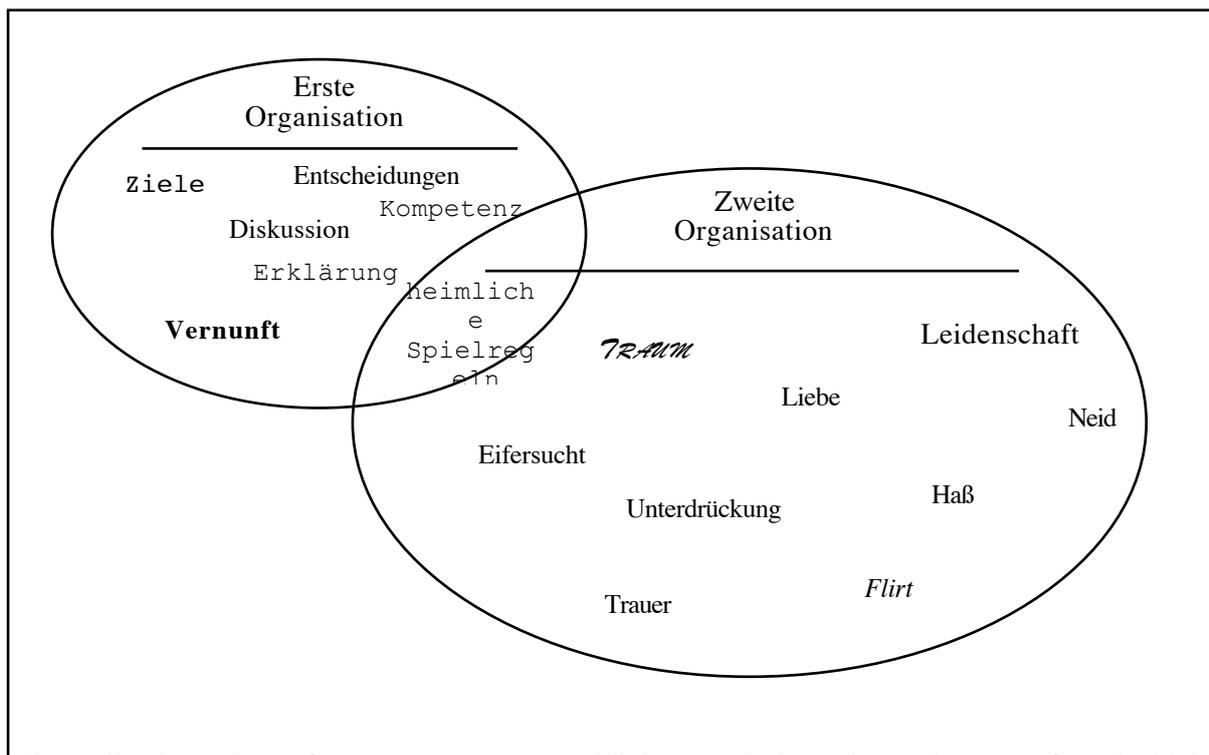
<sup>1</sup> Spricht hierfür nicht auch die trotz seiner ausgesprochen schlechten prognostischen Validität ungebrochene Popularität des eignungsdiagnostischen Interviews (Vgl.: Arvey/Campion 1982, Hunter/Hunter 1984)? Dies ist aus zwei Gründen überlegenswert: Erstens läßt das Interview gegenüber anderen Verfahren (Tests, Arbeitsproben etc.) viel Freiraum für unbewußte Kommunikationen und zweitens relativiert sich die schlechte prognostische Validität des Interviews erheblich, wenn wir als Prüfkriterium nicht wie gehabt den Berufserfolg messen, sondern den Erfolg im *zweiten Job* und dem *fit* für beide Organisationen.

Einschätzungen unbefriedigend ist: Sie lieben ihren zweiten Job. Entscheidend ist, daß der letztendliche Motivationsfaktor des guten Gefühls eingelöst wird, was in beiden Organisationen stattfinden kann.

## ERSCHEINUNGSFORMEN DER ZWEITEN ORGANISATION

Die organisationale Wirklichkeit hat zwei Ebenen. Auf der einen spielt sich unter aller Augen der Alltag ab: Diskussion, Verhandlung, Entscheidung und Unternehmensziele, Leitsätze, Erklärungen und Bedeutungszusammenhänge determinieren Verhalten. Das ist die erste Organisation. Sie beruht auf bewußtem, explizierbarem Wissen. Ihr begegnen wir in den Broschüren des Unternehmens, in den Konferenzen und Diskussionen in der Kantine. Sie ist das, worüber man sprechen kann. Zwischen erster und Zweiter Organisation aber liegt bereits das, worüber man nur *unter bestimmten Umständen* sprechen kann. Die informale Organisation mit ihren heimliche Spielregeln<sup>2</sup> reicht in die Zweite Organisation hinein, ist aber immer noch Teil der offen sichtbaren Welt.

Die eigentliche zweite Wirklichkeit dagegen ist die der unbewußten Organisation. Ihr zentrales Definitionselement ist das Unbewußte, also ein Konstrukt, das sich zunächst einmal empirischer Beobachtung widersetzt: Hort von Unexplizierbarem, nicht bewußtseinsfähigem Wissen.



Die Rolle der unbewußten Steuerung menschlichen Verhaltens ist weitaus größer als bisher angenommen. Neuere Forschungen in den Neurowissenschaften zeigen, daß menschliches

Bewußtsein eine relative Größe ist: Es hat ein winziges Fassungsvermögen, arbeitet langsam und träge und ist mit einem verschwindend geringen Teil der im Gehirn ablaufenden Prozesse befaßt. Vermutlich ist nur ein Prozent der Nervenzellen an der Verarbeitung von Bewußtseinsinhalten beteiligt.<sup>3</sup> Nur ein winziger Teil der Informationsflut, die aus den Sinnesorganen strömt, sickert ins Bewußtsein -der Großteil all dessen wird unbewußt verarbeitet. Dies ist der Grund dafür, daß im Gehirn nie Ruhe herrscht und unser Verhalten größtenteils auf unbewußten Prozessen beruht. So kommt neuerdings den Pionieren des Unbewußten unerwartete Aufmerksamkeit zu. Freud etwa, der die Logik des Unbewußten als sinnvoll erkannte, was beispielsweise in seiner Konzeption von Fehlhandlungen sichtbar wird. Wie bei einem Eisberg sieben Achtel unter der Wasseroberfläche liegen, so ist für Freud nur ein geringer Teil menschlichen Erlebens und Verhaltens auf bewußte Prozesse zurückzuführen. Oder Jung, der beschreibt, wie dynamische unbewußte Prozesse ein vom Bewußtsein abgekoppeltes Eigenleben zu führen imstande sind. Ohne Jungs Begriff des kollektiven Unbewußten hier bemühen zu wollen: Individuen wissen von ihrer gegenseitigen unbewußten Determiniertheit und koordinieren sich dem entsprechend.

Wie zwischen Individuen unbewußtes Material geteilt werden kann, ist seit Jahrzehnten Gegenstand der kommunikationsanalytischen Psychotherapieforschung. Virginia Satir zeigt, daß Kommunikation auf der nonverbalen Ebene in zwischenmenschlichen Begegnungen ebenso enthalten ist wie verbale Kommunikation, mehr noch, daß sie willkürlich kaum beeinflussbar stets die verbale Kommunikation kommentiert, unterstützt oder konterkariert. Nehmen wir beispielsweise das Lächeln eines Mitarbeiters. Bewußt wahrgenommen ist es in der ersten Organisation meist ein eindeutiges Zeichen von Zuneigung. In der Zweiten Organisation wird das Lächeln unter anderem anhand seiner Authentizität bewertet. Ist das Lachen authentisch, ehrlich gemeint, dann *lachen die Augen mit*: Die Augenringmuskeln lassen sich nur vom limbischen Kortex ansprechen, der unbewußte, gefühlsgefärbte Bewegungen steuert. Bei "falschem", bewußt intendiertem Lachen dagegen fehlt diese Veränderung der Augen<sup>4</sup>. Zur Botschaft wird in der Zweiten Organisation Echtheit oder Lüge des Lachens. Hier herrscht ein immenses Differenzierungsvermögen für die Produktion und das Verständnis unbewußter Kommunikationen, die - kaum objektivierbar - Handlung und Entscheidung beeinflussen. Die Kommunikations- und Koordinationsmechanismen liegen gewissermaßen *unter* denen der ersten Organisation. Sie sind ihr kommentierender Subtext, der die erste Organisation unter Umständen sogar ad absurdum führen kann. Die Zweite Organisation ist als aus einer

---

<sup>3</sup> Vgl. Damasio (1995).

Übereinkunft gegründet zu verstehen, welche den Beteiligten nicht mehr bewußt einsichtig ist. Hier spielen die nicht explizierbaren, individuellen, unbewußten Strukturen die entscheidende Rolle.

Wenn diese zweite Wirklichkeit in Erscheinung tritt, dann äußert sich das in der ersten Organisation oft als Unverständnis oder Dysfunktionalität. Nimmt man die Konzepte des dynamischen Unbewußten ernst, dann herrscht dort eine Welt, die sich der bewußte Geist allenfalls im Traum vorstellen kann. Unlogische, akasale und chaotische, gesellschaftlich völlig unakzeptable Geschehnisse sind die Norm in dieser Struktur. Sie besteht aus den geteilten, im Laufe des Lebens der Organisationsmitglieder und der Organisation internalisierten Erfahrungen, gespeichert unter den Gesetzen der infantilen Logik, des Traums. Hierin liegt die Radikalität der These der Zweiten Organisation: Sie ist nicht Teil der uns gemeinhin bekannten, also dinglichen, erfahrbaren, sichtbaren und praktisch diskutierbaren Organisation, die nach explizierbaren "heimlichen Spielregeln" funktioniert, sondern davon völlig abgekoppelt. Sie hat Funktionsprinzipien, die völlig autonom sind und deshalb den Regeln der ersten Organisation entgegen stehen können. In bestimmter Hinsicht ist diese Komplementarität sogar der Kern der Zweiten Organisation, denn sie ist aus abgespaltenem und verdrängtem Material des Bewußtseins aufgebaut. Aus der Perspektive der ersten Organisation ist sie der Ort von Tabu und Mythos und besteht aus uneinsehbaren Zusammenhängen, aus blinden Flecken.

Aus der Perspektive dieser zweiten Wirklichkeit erscheint die Organisation vielleicht als beschützende Mutter, unter deren Dach sich die Organisationsmitglieder vor dem bedrohlich leeren Arbeitsmarkt verstecken. Oder als Raum, in dem sadistische Unterdrückung stattfinden darf. Oder als Möglichkeit, sich in einem Nirvana von Arbeit aufzulösen und zu erlösen. Jede erste Organisation hat ihre Zweite Organisation und umgekehrt. Die Zweite Organisation ist je nachdem beschaffen, was die Individuen der ersten Organisation als *kleinsten gemeinsamen Nenner* unerträglicher und uneingestehbarer Wahrheit empfinden.

## **DAS PARADOXON DER ZWEITEN ORGANISATION**

Das Handeln der Zweiten Organisation vertritt die Interessen des Unbewußten. Hinter dieser Feststellung steht zunächst die Annahme, daß unbewußt motiviertes Handeln und bewußt motiviertes Handeln sich unterscheiden. Das unbewußt motivierte Handeln entzieht sich per Definition kognitivem Zugriff, es hat autonome Qualität. Die Theorie der Psychoanalyse

---

<sup>4</sup> Vgl. Damasio (a.a.O.).

zeigt darüber hinaus, daß es dem betreffenden Bewußtsein häufig selbst fremd vorkommt. Dieses konfligierende Moment kennt jeder aus eigener Erfahrung, beispielsweise wenn man aus Träumen erwacht und diese bei wachem Bewußtsein fremdartig und seltsam erscheinen.

Die Annahme eines Unterschiedes von bewußtem und unbewußtem Handeln läßt sich noch erweitern. Wenn sich unbewußtes Handeln auch dem verbalisierenden Zugriff des Individuums entzieht und in der zweiten Wirklichkeit alogische Zustände herrschen, so ist es dennoch möglich, über die Qualität unbewußt motivierten Handelns zu spekulieren. Zentrales Lehrstück der Psychoanalyse ist es, das Unbewußte als sinnhaft und bedeutungsvoll handelnden Agens zu erweisen. Nicht der Zufall motiviert das Vergessen in Freuds Analyse zu den Fehlhandlungen, sondern der verdrängte Konflikt. Nach dem Muster eines unbewußt bleibenden *Skriptes* zeigt sich in der genaueren Analyse unbewußt motivierten Verhaltens, daß sie eine Funktion für das Gesamtsystem Psyche übernimmt, die einen Ausgleich zu den Konformitäten des Bewußtseins schafft. Ein zweites Merkmal unbewußt motivierten Handelns ist seine Dauerhaftigkeit und Resistenz gegen Veränderung durch herkömmliche Interventionen. In diesem Sinne hat es immer etwas von einer Reaktion gegen den Kanon der ersten Organisation. Es zeigt die Brüchigkeit bewußter Realitätskonstruktion auf, indem es das Individuum zu sinnhaftem Konterkarieren seiner eigenen Handlungen führt. Im Rahmen psychoanalytischer Theoriebildung ist dies keine Neuigkeit - im Kontext der Organisationsforschung sehr wohl.

Die Zweite Organisation ist ebenso identitätsstiftend wie die erste. Ihre Form ist nicht zufällig, sondern die subjektiv beste Lösung der ersten Organisation. Im Extremfall kann das heißen, daß die Zweite Organisation ein völlig anderes Ziel verfolgt als die erste, daß die Mitarbeiter der Zweiten Organisation beispielsweise alles daran setzen, ihr eigenes Scheitern zu organisieren oder daß systematisch in die dem Ziel der ersten Organisation entgegengesetzte Richtung gearbeitet wird.

Spätestens an dieser Stelle taucht die Frage auf: Sind diese Feststellungen nicht rein spekulativ, also ebenso wahr wie falsch, wenn mir das unbewußt bleibende Handeln auf der Ebene der Zweiten Organisation nicht erschließbar ist? Die Antwort lautet: Nicht ganz. Denn wir können aus dem Erscheinungsbild der ersten Organisation einiges über die Zweite Organisation lernen. Die grundsätzlichen Unterscheidungen und Bedeutungszuweisungen der ersten Organisation sind ein erster wichtiger Hinweis auf die *Achsen der Relevanz*, die dort herrschen. Ist *Präzision* das Tagesgeschäft, macht die Organisation ihre Umsätze mit *Betreuung* oder *Pietät*? Dies sind drei Möglichkeiten von *Achsen der Relevanz*, die einem Besucher der entsprechenden Organisation direkt ins Auge springen würden. Die geordnete Montagehalle des

Meßtechnologie-Herstellers, die Freundlichkeit der Schwestern in der Tagespflege-Organisation oder die Verständnis signalisierenden Mienen im Bestattungsinstitut erteilen freimütig Auskunft.

Die Bedeutung dieser Achsen für die Zweite Organisation liegt weniger in der *Ausprägung der Dimension der Achse* als in der *Art der Differenzierung* selbst. Mit anderen Worten ist es nicht interessant, daß im obigen Beispiel die Halle präzise geordnet ist, sondern daß Ordnung in dieser Organisation ein *zentrales Thema* ist. Folgt ein an der Organisation Unbeteiligter solchen Achsen der Relevanz bis in kleine Abteilungen hinein, dann wird ein ganzes Netz dieser sinnstiftenden Dimensionen auftauchen. Die Zweite Organisation hat dieselben *Achsen der Relevanz* wie die erste Organisation, sie können hier nur diametral entgegengesetzt ausgeprägt sein. Wenn es also beispielsweise auf der unbewußten Agenda steht, daß das Ziel der Zweiten Organisation ist, ihren Mitgliedern möglichst wenig direkten Kontakt mit anderen Menschen zuzumuten, weil diese unbewußt übereingekommen sind, daß dies unangenehm und zu vermeiden ist, dann wird die erste Organisation möglicherweise rechnergestützte Kommunikationstools entwickeln.

Dem Autoren eine Reihe außergewöhnlich friedliebender Mitarbeiter von Rüstungskonzernen oder mehrere Angestellte eines Beerdigungsinstitutes bekannt, die sich in ihrer Zweiten Organisation offensichtlich das Ziel gesetzt haben, vor allem Spaß bei der Arbeit zu haben. An diese Beispielen zeigt sich das Paradoxon der Zweiten Organisation.

## **DIE UNKNOWN AGENDA NEU ERFINDEN**

Die Zweite Organisation liegt jenseits der von Dirk Baecker beschriebenen organisierbaren Differenz, welche innerhalb der Organisation Entscheidungsverfahren, Handlungsgewohnheiten, Abstimmungsmöglichkeiten und Konfliktgefahren von dem abgrenzt, was in der Organisation noch so alles vorkommt: Flirts, Feindschaft, Gleichgültigkeit, Unsicherheit, Ehrgeiz, Brillanz und Ignoranz. Läßt sich die Zweite Organisation gestalten? Der Gestaltungsgegenstand des Managers ist im üblichen Verständnis das, was sichtbar, bewußt, greifbar und handhabbar ist. Die Zweite Organisation zu gestalten erfordert ein völlig neues Verständnis von Management, das im Grunde keines mehr ist. Denn "Management" und "Verständnis" sind begrifflich in derselben Annahme begründet, es handele sich bei dem Gestaltungsobjekt um offen Daliegendes. Will man mit den Mitteln der ersten Organisation *unbewußtes Wissen* verändern, dann ist die natürliche Reaktion der *Widerstand*. Je brisanter und chaotischer das unbewußte Material, desto massiver die Widerstände.

Zunächst einmal ließe sich mutmaßen, daß allgemein erfolgreiches Management immer auch ein erfolgreiches Management der Zweiten Organisation ist. Das heißt, ein erfahrener und effizienter Manager wird in sein Handeln auch die Zweite Organisation einbeziehen. Er wird dies vielleicht nicht bewußt tun, und noch unwahrscheinlicher ist es, daß sein Handeln in der Zweiten Organisation wohlüberlegt und geplant ist. Vielmehr wird es von Intuition und Erfahrung geleitet sein. Erfolgreiche Gestaltung der Zweiten Organisation hat möglicherweise vielmehr damit zu tun, daß sich eine Aktivität gut *anfühlt*, daß sie innerlich als stimmig erlebt wird, daß die Stimmungen der anderen in dieses Handeln einbezogen werden etc. Die Gestaltung der Zweiten Organisation hat nicht-rationale Prämissen: Sie erfordert blinde Führung.

Es kann im Umgang mit der Zweiten Organisation nur darum gehen, ihr Funktionieren zu begreifen, es wie oben gesagt aus dem Erscheinungsbild der ersten Organisation, in denen sie sich spiegelverkehrt abbildet, zu erschließen. Erst dann, mit der so gewonnenen *Blaupause* in der Hand, kann man daran gehen, die Organisation zu einer Selbstthematisierung zu bewegen: Dabei thematisiert die erste Organisation logischerweise die Zweite, der es nicht gegeben ist, sich zu artikulieren. Interventionen in die Zweite Organisation können nur systemische Lösungen zweiter Ordnung sein, sie müssen sämtliches Wissen des intervenierenden Beobachters einbeziehen, das sich vor allem auf die oben angesprochenen Achsen der Relevanz und ihrer Paradoxien bezieht. Als *Paradoxienmanagement*, in dem Paradoxien systematisch entfaltet werden, wäre eine solche Intervention dann eben nichts anderes als Verlagerung des blinden Flecks des Beobachters an eine andere weniger störende Stelle.<sup>5</sup>

Es dürfte nun klar geworden sein, daß ein aufrichtig bemühter Gestalter der Zweiten Organisation allgemein als verrückt gelten würde. Denn im Bezug auf die Zweite Organisation nähme er die Alogik als Maßstab seines Handelns und würde wahrscheinlich gegen den Kanon der ersten Organisation agieren. Es würden absurde Entscheidungen getroffen, die zu durchschauenden Beobachter ins Grübeln versetzen, oder paradoxe Lösungen angeboten, in denen Pathologien bestätigt werden. Wahrscheinlich würde der Versuch einer Intervention in die Zweite Organisation bereits am Titel eines entsprechenden Veränderungsprojektes scheitern, oder würden Sie finanzielle Mittel für ein Projekt Namens "Was machen wir hier eigentlich wirklich?" zu Verfügung stellen?

### **Lektüre zur Thematik**

Arvey, R.D./Campion, J.E. (1982): The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.

Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum.* Berlin.

Baecker, D. (1997): *Wieviel Organisation braucht die Organisation? Wohldefinierte Systeme, schlechtdefinierte Systeme, Netzwerke und die Rolle der Supervision.* *Organisationsentwicklung* 2/97.

Damasio, A.R. (1995): *Descartes' Irrtum.* München.

Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading, Mass.

Freud, S. (1954): *Zur Psychopathologie des Alltagslebens.* Frankfurt a.M.

Hunter, J.E./Hunter, R.F. (1984): *Validity and Utility of alternative Predictors of Job Performance.* *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

Jung, C.G. (1971): *Das Unbewußte im normalen und im kranken Seelenleben.* Olten.

Leclaire, S. (1975): *Der psychoanalytische Prozeß. Versuch über das Unbewußte und den Aufbau einer buchstäblichen Ordnung.* Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (1993): *Die Paradoxie des Entscheidens.* In: *Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik*, Bd. 84, 3, 287-310.

Peters, T.J./Waterman, R.H.jr. (1984): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen.* Landsberg a. Lech.

Satir, V. (1972): *Peoplemaking.* Palo Alto.

Scott-Morgan, P. (1994): *Die heimlichen Spielregeln.* Frankfurt a.M./New York.

---

<sup>5</sup> Siehe Luhmann 1993

Willke, H. (1996): Systemtheorie II: Interventionstheorie. 2., bearb. Aufl. (erste Aufl. 1994).  
Stuttgart.