



## Transparenz und Hierarchie - Wissen ist Macht!

Bei Veränderungen von und in Organisationen, aus welchen Gründen sie auch immer erfolgen, lohnt es sich eine Analyse des eigenen Systems in Relation zu den Umsystemen vorzunehmen. Und um das eigene System, die eigene Organisation besser verstehen zu können, kann der Begriff der Transparenz hilfreich sein. Aufbauend auf [meinem letzten Artikel zum Thema Hierarchieabbau](#) möchte ich die Auseinandersetzung mit dem Begriff "Transparenz" als Analysetool einführen. Dabei soll der *Prozess der Auseinandersetzung* mit dem Begriff im Vordergrund stehen - analog dem [Satz des Philosophen Byung-Chul Han im Interview mit der Süddeutschen Zeitung \(14.12.2012\)](#):

*"Transparent machen« – das klingt, als würde man gnadenlos durch- und ausgeleuchtet wie in einem Nacktscanner. Mich interessiert die Dimension der Gewalt, die dem Phänomen der Transparenz innewohnt." (Byung-Chul Han 2012)*

Ersetzt man den Terminus Gewalt durch *Macht*, lässt sich eine Hierarchie, oder gar die Hierarchie hinter dem Organigramm, mit dem Begriff der Transparenz aufdecken. Der Begriff Macht soll in diesem Artikel wertfrei verwendet werden. Machtgebrauch und Machtmissbrauch sind nicht dasselbe. Auch die Gründung eines Hilfswerkes setzt Macht voraus, auch ein Gandhi hatte Macht. Gemäss [Niklas Luhmann \(Wikipedia\)](#) ist die Funktion der Macht Komplexitätsreduktion:

*„[...] die Frage nach Macht muss mithin als Frage nach selektiven Prozessen formuliert werden, welche die Komplexität des Netzes kausaler Möglichkeiten so weit reduzieren, dass sich ein sinnvolles Verhältnis von Ursachen und Wirkungen ergibt.» (Niklas Luhmann 2013, Macht im System)*

Die Definition von "sinnvolles" (Effizienz), den erwünschten *Wirkungen* (Ziele, Effektivität) und den gewählten *Ursachen* (Mittel) in einem zweckrationalen (Purpose) System, das wiederum in eine als komplex und sich rasant verändernd wahrgenommene Umwelt eingebunden ist, wird kaum dem zufälligen Zusammenwirken von Systemelementen überlassen werden. Die Definition will bewusst gestaltet sein und wird dann gestaltend wirken. Operationalisiert man obiges Luhmann-Zitat, dann zeigt sich: *Jemand* wird die Selektion, die Komplexitätsreduktion vornehmen müssen, damit das System auf den Zweck ausgerichtet wird. Das Ausrichten verlangt und kreiert Strukturen, die die Mittel in sinnvoller Weise auf den Purpose ausrichten. Die Definition und das Controlling dieser Strukturen liegen also in den Händen der Macht und über Rückkoppelung wird Macht strukturiert.

Kann man diese strukturierte Macht sichtbar machen? Die Hierarchie aufdecken - wenn doch Unbossing die Zukunft ist? Oder umgekehrt, lässt sich in einer eher tayloristischen Organisation die wirkliche Macht hinter dem Organigramm herausarbeiten und so die Transformation zielgerichteter zu einem eher heterarchischen Aufbau durchführen? Oder ketzerisch: kann man in einer *un-gebossen* Organisation die Bosse identifizieren? ;-)  
*Transparenz* kann ein Ansatz dazu sein.

Vorab sollten wir aber "Transparenz" erst einmal eingrenzen. Der Duden deutet den Begriff als das Durchscheinen, die Durchsichtigkeit, die Durchlässigkeit oder auch als Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit. In der Optik ist es gemäss Duden die Lichtdurchlässigkeit als Kehrwert der Opazität. Jeder dieser Bezeichnungen wohnt eine Relativität inne – ein Mehr oder Weniger. Somit ist mit Transparenz im allgemeinen Sprachgebrauch nicht der völlig unverstellte Blick auf das Objekt der Betrachtung gemeint, sondern immer eine graduelle Sichtbarkeit. Der Gebrauch des Begriffes Transparenz schliesst also eine vollständige Erfassung (im Sinne einer holistischen Erfassung) des Betrachtungsobjektes aus. Der Forderung nach Transparenz liegt immer der Wunsch zugrunde, das Sichtfeld auszuweiten, die uneinsehbaren Nischen sichtbar zu machen. Der ehemalige US-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld hat dies in seinem Statement treffend beschrieben:

*„As we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns—the ones we don't know we don't know.“* (Donald Rumsfeld Februar 2002)

Es lassen sich verschiedene Formen der Transparenz unterscheiden. Im digitalen Zeitalter ist wahrscheinlich die panoptische Transparenz ein naheliegendes Konzept. Dessen Herkunft geht auf eine architektonische Struktur von [Jeremy Bentham \(Wikipedia\)](#) zurück. Panoptisch bedeutet umfassende, durchdringende optische Transparenz als ein Ideal von totaler Transparenz, das nur unter Laborbedingungen, wie einem architektonischen Panoptikon erreichbar ist - zumindest bisher. Das Objekt der Betrachtung ist von überall her einsehbar. Diese wurde bei der praktischen Anwendung von Benthams Konzept in Gefängnissen durch ein Röhrensystem noch um die akustische Komponente erweitert.

Wer den Film ["Das Leben der Anderen" \(Wikipedia\)](#) von Florian Henckel von Donnersmark aus dem Jahre 2006 gesehen hat, erkennt darin das panoptische Element in der Gesellschaft der ehemaligen DDR. Die Stasi überwachte mit permanenter und mit gezielter Observation sowie mit Abhörung. Mit dem Betreten der Wohnung des Paares durch den zuständigen Stasi-Agenten, wird das panoptische Element noch um die olfaktorische Komponente erweitert und entwickelt sich so zur omni-sensorischen Total-Ueberwachung. Der panoptischen Transparenz inhärent ist die perspektivische Transparenz, die Beobachtung findet in eine Richtung statt - es gibt einen Beobachter und Beobachtete. Exemplarisch zeigt sich dies in Benthams Gefängnisbau in dem das Wachpersonal unsichtbar bleibt und somit die Gefangenen nicht wissen, wie genau die Ueberwachung funktioniert, wer sie wie durchführt und wann sie überhaupt stattfindet. Die Gefangenen wissen, dass sie überwacht werden (known knowns), sie wissen aber nicht wann und wie (known unknowns), im Beispiel des Films ist es die Stasi als Organisation mit ihrem Agenten von der der Impuls zum Sehen ausgeht. Diese unidirektionale Perspektive ist gleichsam der Vektorpfeil der Macht. Wissen ist Macht! Durch das generelle Wissen - um die potentielle Ueberwachung - ohne die aktuelle Ueberwachung zu erkennen, wird Macht verstärkt und Konformität gefördert. *(Spoiler alert: Im Film "Das Leben der Anderen" gibt es einen Feedbackloop, die umfassenden Einblicke lösen beim Stasi-Agenten einen inneren Prozess aus, der ihn selber zum subversiven Element werden lässt - der Machtvektor wird dadurch unterlaufen)*

### Ausserhalb des Gefängnisses....

Zu den perspektivischen und panoptischen Elementen kommt eine Asymmetrie in der Qualität der Information. Vom Einzelnen werden persönliche Informationen erhoben, während er nur systembezogene Informationen erhalten kann. Plakatig gesagt: ein Organigramm von Google ist qualitativ nicht dasselbe, wie die gesammelten Daten zum Online-Verhalten bzw. ganz persönlicher Informationen eines Angestellten von Google oder auch eines Nutzers von Googles Dienstleistungen (man denke an IoT etc...). Die resultierende perspektivische-asymmetrische Transparenz kreiert eine Machtform, die bis anhin nicht vorhanden war. Löst man diesen zugrundeliegenden Mechanismus bestehend aus dem Panoptischen, der Perspektive und der Asymmetrie, aus dem geschlossenen System der DDR bzw. Benthams Gefängnisses heraus und transferiert ihn in ein potentiell offenes System einer wirtschaftlichen oder staatlichen Organisation, strukturiert sie dieses System in eine Hierarchie. Macht und Hierarchie in Organisationen, in und hinter den Organigrammen, lassen sich also auch mit der Formel: *Wer weiss wann, was, worüber, über wen und warum?* identifizieren.

Das **warum** ist hier das strukturierende, hierarchieschaffende Element. Mit einem einleuchtenden Narrativ wird die perspektivische, asymmetrische und gar panoptische Transparenz begründet und rhetorisch immunisiert. *Macht ist bei denen, die ihr Intransparentsein aus dem System heraus begründen können.* [Dieser kurze Videoclip aus der britischen Fernsehserie "Yes Minister" zeigt die Macht der Bürokratie in voller \(In-\)Transparenz auf.](#)

Copyright: conceptalyse.ch Urs Luescher 23.10.2019

(Feringi Rule of Acquisition #63: "Work is the best therapy - at least for your employees.")