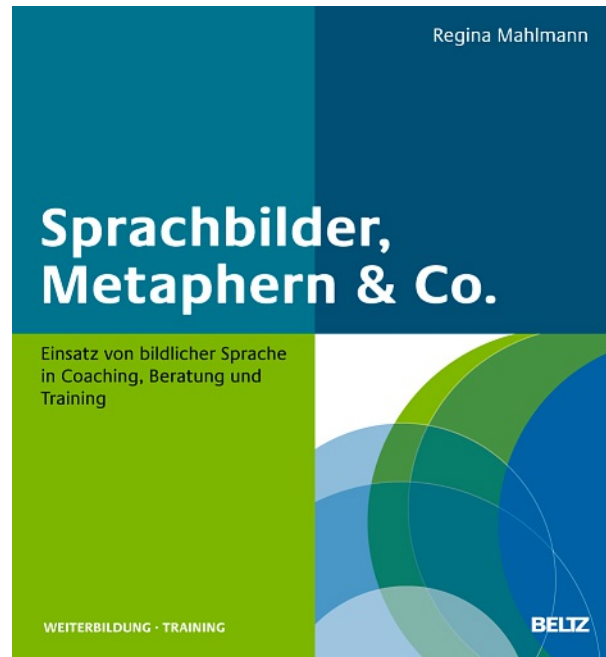




Leseprobe aus: Mahlmann, Sprachbilder, Metaphern & Co., ISBN 978-3-407-29251-3

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29251-3>

Metaphern für Unternehmen: Orchester, Familie, Gehirn und etliche mehr

Wenn ich Sie bitten darf, mir in den nächsten Raum der Galerie zu folgen. Wie Sie sehen, ist er unterteilt in recht-, drei- und mehreckige sowie runde und ovale Kleinräume. Das hat mit der Thematik zu tun, die unterschiedliche Variationen kennt. Daher trägt der Gesamtraum den Namen »Designvielfalt«. Der Name bündelt sich übrigens dem gegenwärtigen Sprachgebrauch insofern an, als mit »Design« jede Art ästhetischer Gestaltung, also Form gemeint ist. Unser Raum mit seinen diversen Subräumen bietet uns die Vielfalt bezogen auf das Verständnis von Organisationen und Unternehmen. Design umschließt folglich sämtliche kulturellen Ausformungen und Bedeutungen, begonnen von der Architektur über Infrastruktur bis hin zu Normen und Werten des Lebens und Zusammenlebens in Organisationen.



Übung: Kurzes Brainstorming

Notieren Sie sich bitte alle Assoziationen, die Ihnen spontan kommen zu folgenden Aussagen:

- Organisation, Unternehmen ist ... oder Organisation, Unternehmen als ...
- Oberste Führungsperson ist ... oder als ...
- Mitarbeitende sind ... oder als ...
- Funktionen von »Managementtools« sind ...

Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf und nehmen Sie sich ruhig etwas Zeit.

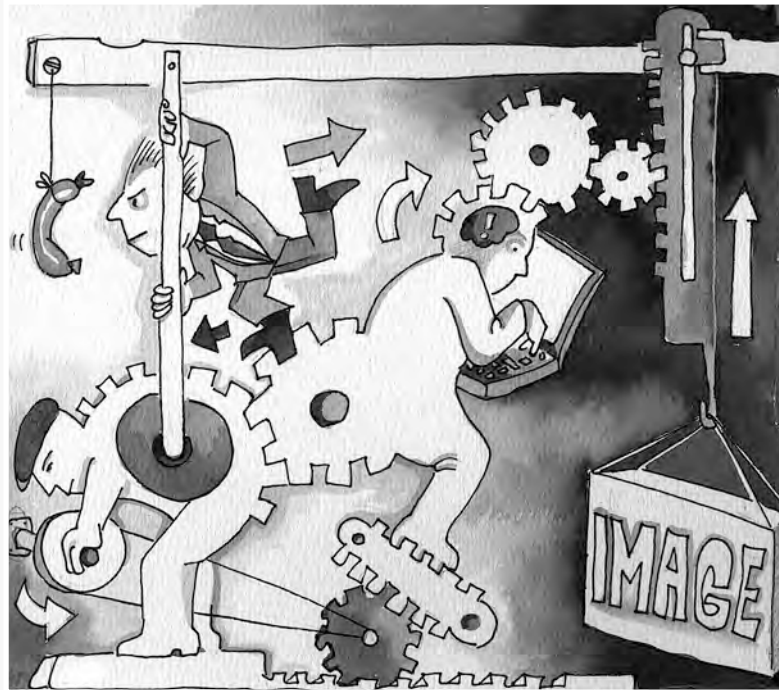
Ich danke Ihnen. Ich bin sicher, dass die Menge der Überlappungen Ihrer Gedanken mit den folgenden Ausführungen beachtlich sein wird. Aus diesem Grund hoffe ich, dass Sie auch Nachdenkenswertes finden werden.

Für Organisationen, wirtschaftlich tätige Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen und analog dazu für Führungspersonen und -tätigkeit kursieren zahlreiche Metaphern unterschiedlicher Herkunft. Lassen Sie uns einen

kursorischen Blick auf einige Metaphern werfen, um einen Eindruck von der Vielfalt zu gewinnen. Danach suchen wir uns bequeme Sitzmöbel, um uns von drei der ausgestellten Metaphern mit mehr Muße beeindrucken zu lassen.

Heutzutage zwar weniger populär, indes noch immer wirksam, ist die Metaphorik der Technik/Mechanik in der Metapher der Maschine mit korrespondierenden mechanistischen Ableitungen, die sowohl das Funktionieren des Unternehmens beschreiben als auch Instrumentarien für und Anforderungen an Führungspersonen und Führungstätigkeit.

Metapher: Unternehmen als Maschine



Diese Vorstellung suggeriert Beherrschbarkeit dank monokausaler Logik und Vorstellungen von Linearität. Vereinfacht formuliert, gilt: Wenn man die Einzelteile der Maschine versteht, die von A bis Z nachvollziehbar von einem Ingenieur konstruiert wurden, kann man sequenziell denken und agieren – auf A folgt B. Außerdem gelten die Kategorien von Berechenbarkeit von Input

*Unternehmen als
Maschine:
Input determiniert
Output*

und Output: Mache ich dies, kommt das heraus, weil die Maschine dann jenes tut. Alles, was man zusätzlich zum Wissen benötigt, sind Werkzeuge und Anweisungen, deren Anwendung gewünschte Ergebnisse befördern. Menschen – Führungspersonen wie Mitarbeitende – erhalten prinzipiell den Stellenwert eines »Rades oder Rädchens im Getriebe«, also den Status dienender und/oder »exekutierender Organe«.

Unvorhergesehenes, Überraschungen im weitesten Sinn, also all das, mit dem »nicht gerechnet« wird, erscheint als zu beseitigende Störung: »Sand im Getriebe«, den es gilt herauszuputzen, damit die Maschine wieder vorhersehbar und zuverlässig läuft.

Aufgrund dieser Akzentuierung bleiben Aspekte vernachlässigt, die Ereignisse betreffen, die zwar nicht geplant und dennoch hilfreich sein können, um das Unternehmen auf der Zielgeraden zu halten oder Korrekturen innerhalb des Zielhorizontes vornehmen zu können. Zufälligkeit, Offenheit von Ausgang, Nichtberechenbarkeit und Nichtlinearität werden systematisch als behindernd betrachtet und entsprechend gehandhabt. Regeln, Vorschriften, exakte Pläne und ähnliche Regularien dienen im Sinne von Handlungs-, Prozessanweisungen dazu, Überraschungen zu vermeiden und Zuverlässigkeit herzustellen. (vgl. dazu ausführlich den zweiten Teil meines Buches »Selbsttraining für Führungskräfte«, 2001). Es ist das mechanistische Weltbild, das diesem Verständnis zugrunde liegt.

Ganz dazu im Gegensatz die nächste Metapher auf der gegenüberliegenden Seite, die man durchaus häufiger hört, und die auch von einem Kollegen auf ein Unternehmen angewandt wurde. Die Metapher beschreibt das Unternehmen als »chaotischen Haufen«.

Die nächsten beiden Darstellungen, die auf den Seiten 48 f. folgen, greifen zwei Varianten eines Themas, einer Grundmetaphorik auf: das Unternehmen als Schiff mit dem Geschäftsführer oder dem CEO als Kapitän. Die zwei Szenarien zeigen, wie unterschiedlich die Rolle des Kapitäns sich entwickeln kann.

Metapher: Unternehmen als chaotischer Haufen



Der Kollege vergleicht die Situation und die steuernden Einflussoptionen der Führungspersonen mit der Polizei in Afghanistan. Die Metapher rückt also neben einer gewissen Aggressivität als Grundstimmung Unbeherrschbarkeit in den Vordergrund, ein Durcheinander von Interessen und unüberschaubare Einflussgrößen (Warlords, regionale Fürsten, Partisanen und Ähnliches) und deren Wechselwirkungen. Diese lassen sich weder sortieren noch Personen oder Instanzen zurechnen, die sie kanalisieren, hierarchisieren oder priorisieren könnten; noch erscheint es möglich, sie im Interesse von zielgerichteter Gestaltung aufeinander abzustimmen. Nüchterner formuliert: Es werden metaphorisch Dezentralität, Bereichsdenken, Regionalegoismen, subkulturelle Interessen, Normen und Werte sowie in diesen beziehungsweise in deren Unvereinbarkeit wurzelnde Konflikte, Spannungen, Feindschaften betont.

Diese metaphorische Anmutung und Deutung hebt für Beratende die im wörtlichen Sinn zu verstehende Notwendigkeit hervor, dieses unbeherrschte Chaos zu ordnen.

*Unternehmen als
Chaos: Ordnende
Muster erkennen*

48 Lassen Sie sich hineinführen in die Welt sprachlicher Bilder



Metapher: Unternehmen als Schiff mit Kapitän



*Der Kapitän als
wissende Autorität*

In der einen Darstellung steuert der Kapitän als einzige Autorität den Dampfer in ruhiger See auf dem Weg zu einem definierten Ziel. Am Horizont leuchten bereits die Lichter der nächsten Stadt, auf die der Dampfer zufährt und auf die die Gäste und die Besatzung mit freudigen Gesichtern blicken. Dort können die Kreuzfahrtgäste ihren nächsten Landaufenthalt genießen. Alles läuft nach Plan. Der Kapitän sorgt dafür, und das Umfeld, die ruhige See und die klare Sicht, kommen ihm dabei zugute.

Die zweite Darstellung der Metapher lässt uns fast schwindelig werden. Das große Schiff scheint in Seenot, ein Sturm schmeißt es in den Wellen hin und her und bestimmt die Richtung. Die Besatzung ist in heller Aufregung. Der Kapitän diskutiert offenkundig mit seinen Offizieren, was zu tun ist. Am Horizont können wir, in blassen Farben schemenhaft angedeutet, Landungen und verschiedene Inseln erkennen. – Wir dürfen vermuten, dass Kapitän und Offiziere sich darauf einigen, worauf es ankommen sollte: Wollen sie die Zielregi-

on, die sie bei ihrem Aufbruch hatten erreichen wollen, weiterhin ungeachtet des Sturms verfolgen oder wollen sie sich eher als Navigatoren in unkartiertem Meer begreifen und unbekannte beziehungsweise nichtanvisierte Territorien »entdecken« und dort an Land gehen, um von dort aus zu entscheiden, wohin es weitergehen soll? Hier hat der Kapitän nicht alles im Griff, er diktiert nicht allein, er akzeptiert das Wissen und Können seiner Offiziere und lässt sich auf deren Einschätzungen und Empfehlungen ein.

*Der Kapitän als
autoritatives
Crewmitglied*



Schließlich streifen wir noch die Metapher, die das Unternehmen als Orchester abbildet. Auch hier blicken wir auf zwei unterschiedliche Varianten: das Sinfonieorchester und das Orchester, das sich als improvisierter Free Jazz versteht. Diese Metapher genießt seit circa zwei bis drei Jahren große Beliebtheit und wird insbesondere von Dirigenten und Berufsmusikern in Vorträgen und Artikeln ausgedeutet. Fündig werden Sie beispielsweise in dem Klassikmagazin »Crescendo«.



Metapher: Unternehmen als Orchester



Sinfonie und äußerer Dirigent

Beim Sinfonieorchester hilft unter anderem eine hierarchische Struktur. Hier sehen wir den Dirigenten, der dafür sorgt, dass alle Spezialisten mit ihren Instrumenten in gewünschter Weise spielen und ihren Einsatz zu dem Zeitpunkt bringen, den der Dirigent signalisiert. Auf das Unternehmen bezogen rückt damit auch in den Vordergrund, dass die Spezialisten ihre Instrumente beherrschen, Experten auf ihren Gebieten sind und gleichzeitig die gesamte Sinfonie mental-musikalisch präsent haben, um selbst wissen zu können, wann welcher Einsatz gefordert ist und auf welche Einsätze der Mitspieler sie sich wie einstimmen müssen. Der Dirigent sichert Koordination und Synchronisation – und neben Tempi weitere Dimensionen des hörbaren Spiels, die seine (!) persönliche Note charakterisieren.

Beim improvisierten Jazz sind die Spieler ohne externen Dirigenten; stattdessen haben sie ihn in ihrem inneren Ohr. Es gibt »keine festen Solistenrollen, keine Hierarchie und nur wenige Regeln: Bevor sie loslegen, einigen sich Jazz-

musiker lediglich auf das gleiche Thema und Tempo.« (Scheer 2009, S. 10). Die Musiker, zwischen Solisten- und Begleiterrolle wechselnd, wissen im Vorhinein nicht, was schlussendlich als Melodie hörbar werden wird, weil sie während des Spiels »aus dem Stegreif immer wieder neue Melodien« improvisieren. (Scheer 2009). Die Mitglieder des Jazzband agieren als Persönlichkeiten mit ihren Partikularitäten. Um allerdings ein optimales Spiel zu inszenieren, bedarf es besonderer Anforderungen an Wissen, etwa über Harmonien, an Erfahrung und Übung sowie an intrapersoneller Selbstorganisation und schöpferisch-synchronisierender Kommunikation. Jeder folgt – im Mit- und Hinhören auf den anderen – spontanen Einfällen im eigenen Spielen, stets in Abstimmung mit dem Spiel der anderen: »Die Musiker achten während des Spiels sehr genau aufeinander. Sie hören gut zu und beobachten, in welche Richtung sich die anderen während des Stücks beziehungsweise mit ihrem jeweiligen Solo entwickeln. Dann greifen sie diese Entwicklung auf und gehen darauf ein. Eine Jazzband ist durch ein hohes Maß an Kommunikation bei einer gleichzeitig niedrigen Regelintensität geprägt. Sie agiert am Rande des Chaos. Sie driftet aber nicht ins Chaos ab, weil die Kommunikation der Musiker so stark ist.«

Improvisierter Jazz und innerer Dirigent



(Scheer 2009). Der die Spieler vereinigende Ehrgeiz strebt an, in der Improvisation für Spieler und Publikum eine Grundmelodie oder ein Grundthema zu vertonen und das individuelle und zusammengeführte Spiel als ein Teil eines vom Publikum zu konstruierenden Ganzen hörbar zu machen. Bezogen auf Organisationen bedeutet dies: die Mitglieder einer Gruppe stehen vor der Aufgabe, permanent aufmerksam für die Leistungen der anderen zu sein, die Einzelbeiträge zusammenzuführen und einander im Prozess zu unterstützen. Erst in der Konvergenz von wechselseitiger Aufmerksamkeit und der Koordination von Einzelkompetenzen kann Synergie entstehen.

Familie

Wenn Sie möchten, suchen Sie sich bitte einen Sitzplatz und machen Sie es sich bequem; denn jetzt werden wir bei einigen Metaphern verweilen und sie vertieft betrachten. Als Erstes nehmen wir die Darstellung, die insbesondere in Unternehmen des Mittelstands weitreichende Bekanntheit und Beliebtheit genießt: das Unternehmen als Familie. Wieder finden wir zwei Darstellungen vor uns.



Metapher: Unternehmen als Familie

In dem einen Rahmen sehen wir ein großes Haus, das von einem gepflegten Garten umsäumt wird. Es ist sommerliches Wetter, die Hausbewohner sind im Garten aktiv. Wir erkennen eine ältere Frau und einen älteren Mann, beide mit Gartengeräten hantierend, zwei Repräsentanten der »Generation 60+«, wahrscheinlich die Großeltern, die sich offenkundig darum kümmern, Blumen- und Kräuterbeete zu kultivieren. Zwei weitere Erwachsene, vermutlich (Schwieger-)Sohn und (Schwieger-)Tochter, haben es sich dagegen am Tisch gemütlich gemacht und genießen ein nachmittägliches Mahl bei freudiger Konversation. In Gebüsch und auf dem Rasen wuseln Kinder herum, die mit strahlenden Gesichtern den Großeltern und Eltern Ausgegrabenes zeigen und miteinander spielen. Kurz: Wir deuten die Szenerie so, dass sie die klassische oder traditionelle Familie als Idylle zeigt beziehungsweise – fachlich formuliert – das Konzept der traditionellen Familie.

Wird ein Unternehmen als ein solcher Verbund konzeptualisiert, schieben sich diese Aspekte als bestimmende und handlungsanleitende in den Lichtkegel. Der Familienverbund in der Form der traditionellen Familie (auch: das



Unternehmen) zeichnet sich durch zweierlei aus: Blutsverwandtschaft und eine daraus abgeleitete besondere Verpflichtung im Verhalten, besonders in der Art, Loyalität handelnd umzusetzen. Und eine »prästabilisierte Harmonie«: ein Kanon von Regeln, der unabhängig ist von der konkreten Familie, weil er für alle Familien dieses Typs gilt. Die Familie ist Repräsentant eines bestimmten, traditionell oder klassisch zu nennenden Typus.

Diese »Familie« ist hierarchisch organisiert. Es gibt eine für sich selbst verständliche Rollenverteilung; als Regularien wirken implizite und explizite Regeln und Rituale. Das hierarchische Moment wird als patriarchalische oder patronale Führungsorganisation bemerkbar. Weitere ordnende Komponenten sind Rollentypologie und ihre Konkretisierungen in den praktizierten Verhaltensweisen, Erwartungen und Verpflichtungen sowie Regularien, die das Zusammenleben lenken.

Die Pointe in diesem Konzept liegt darin, dass die Metapher etwas mittransportiert, das wirkt, sobald diese Metapher der Familie gewählt wird und das in diesem Sinn bereits vorher besteht: Dieses Implizite, die Ordnung dieser Familie wird nicht erst hergestellt, sondern existiert in der Form eines Kodexes

*Traditionelle Familie:
ihre Implikationen
und Imperative*

*Traditionelle Familie:
Normen und Handlungsanweisungen*

immer schon und gilt für alle diese Familienform lebenden Familien. Dieser Kodex betrifft Organisation und Struktur, Abläufe und Zuständigkeiten, Kommunikationscodes und Verhaltensnormen. Dieses Präexistierende bewirkt vorgefasste Meinungen: Es liefert die Informationen dazu, was erlaubt und verboten, was erwünscht und was nicht erwünscht ist. Dieses »immer schon Vorhandene und Wirkende« können wir als eine Folie oder Matrize beschreiben, die diktiert, wie sich die Familie als System oder Verbund und wie sich einzelne Mitglieder zueinander zu verhalten haben. Diese Schablonen und Normen sind selten explizit, sondern färben und prägen das Leben in(!) der Metapher »automatisch«, in einer selbstverständlichen und daher nicht erklärungsbedürftigen Art und Weise.

Normen und Leben sind sozusagen nicht einmal analytisch trennbar. Anders gesagt: Sobald wir diese Metapher als Orientierung wählen, verfügen wir, ohne dass es uns bewusst sein muss, über Normen und Handlungsanweisungen. Unsere Freiräume und Rollen sind ebenso vorgegeben wie Erlaubtes und Unerlaubtes. Führung kann per Anweisung Bezug nehmen auf bereits existente Rollenschemata und Regeln, Rechte und Pflichten, die praktiziert werden. Selbst Strukturen, Prozesse und wesentliche Inhalte der Kommunikation sind vorgeprägt. Es gibt – wenn sich alle an die Metapher und an die ihr immanenten Anforderungen halten – keine Überraschungen in der Führung oder in der Weise, wie Familienleben gestaltet wird und zu funktionieren hat. Korrekturen als Beseitigung von Störung erfolgen über Rückgriff auf metaphorisch definierte Autoritäten wie beispielsweise Rollen und deren Beziehungen, Routinen und Rituale.

Um diese abstrakten Ausführungen zu konkretisieren, nenne ich Ihnen einige Beispiele, die zudem verdeutlichen sollen, dass bewusst oder unbewusst gewählte, jedenfalls wirkende Metaphern auch die Sprache prägen:

Stellen Sie sich vor, Sie sind das *Oberhaupt* der Familie. Angenommen, Sie tragen sich langsam mit dem Gedanken, das Unternehmen in die Hände Ihres *Nachwuchses*(!) zu geben und mit mir als Nachwuchs darüber zu sprechen.

Ich: »Ich würde es in der Tat sehr gern übernehmen. Mir ist dabei wichtig, dass du mir wirklich die gesamte Führungsverantwortung übergibst.«

Sie als Vaterfigur: »Na ja, also natürlich bin ich bereit, dir die Verantwortung zu übergeben, aber doch nicht auf einmal! Schließlich musst du erst in die Schuhe, die ich dir hinstelle, hineinwachsen.«

Ich: »Du glaubst also, ich bin noch so klein, dass ich noch in Kinderschuhen herumlaufe, ja?« ...

Ein weiteres Beispiel: Wieder sind Sie in der Rolle des *Patrons* (Firmenchef). In dieser Position, Funktion und Verantwortung erwarten Sie qua Metapher von Ihren *Kindern* (Mitarbeitenden) und damit von mir als Ihrer *Tochter* (Mitarbeiterin) eine bestimmte Art und Weise, wie ich mit Ihnen kommuniziere. Unternehmensväter nennen in diesem Zusammenhang oft den Wunsch, dass ihnen respektvoll begegnet werden soll. Nun könnten wir trefflich darüber streiten, was dieses »respektvoll« genau und im Detail meint. Nur: In dieser Familienmetapher ist bereits maßgeblich festgelegt, welche Art von Kommunikation von der Tochter oder von dem Sohn erwünscht und welche untersagt ist. Und das gilt für Inhalte ebenso wie für die Form, einschließlich der Tonalität.

Ich – Ihre Tochter – sollte Ihnen also keinesfalls »frech« kommen, weder im Ton, noch in der Sache. Ich muss den angemessenen Ton treffen und darf nur solche Inhalte thematisieren, die sich für ein Patron-Tochter-Verhältnis eignen – und das legen weder Sie noch ich fest, sondern das liefert der Typus dieser Beziehung von Patron und Tochter, der metaphorisch immer schon mittransportiert wird.

Folgende Regung sollte ich eher unterdrücken beziehungsweise konstruktiv kanalisieren: »Ich bin stinkwütend auf dich, weil du über meinen Kopf hinweg in meinem Verantwortungsbereich Entscheidungen getroffen hast! Ich verbitte mir das!«

Eher wird die Äußerung so lauten: »Ich verstehe ja gut, dass du dich als Kopf des Unternehmens besonders verantwortlich fühlst, und mir ist durchaus bewusst, dass ich von dem Gesamten weniger weiß als du. Und ich glaube, dass du Gründe hattest, die Entscheidungen in meinem Bereich zu treffen. Trotzdem meine Bitte: Könnten wir uns darauf einigen, dass du immer zuerst auf mich zukommst, wenn du meinst, es müsse eine bestimmte Entscheidung getroffen werden?«

Analog zu den eben skizzierten Typologien und Ordnungen verhält sich die Interaktion in Form, Prozess und Inhalt von Chef und Mitarbeiter.

Dazu ein passendes Zitat aus der »Zeit«, vom 30.7.2009 (Nr. 32). Die Autorin des Artikels »Der Aufschwung in Person«, Karin Finkenzeller, fragt: »Was bewegt Patrick Devedjian?«, Frankreichs Antikrisenminister. In diesem Artikel führt sie unter anderem aus:

»Der Posten scheint wie für ihn gemacht. ›Defedjian ist es wichtig, seine Argumente platzieren zu können. Er diskutiert zwar gerne, aber nur, wenn er sicher ist, dass er als Sieger aus der Debatte geht. Wenn er das Gefühl

*Traditionelle Familie
als Code für Kommunikation und Interaktion*

hat, dass sein Gegenüber stärker sein könnte, vermeidet er die Diskussion lieber«, sagt Jean-Louis Levet vom gewerkschaftsnahen Forschungsinstitut Ines. Fühlt er sich angegriffen, kann Devedjian schneidend werden. [...]

Als er eine Politikerin der Opposition in einem Gespräch mit Parteifreunden als ›Schlampe‹ bezeichnet und dabei gefilmt wird, muss er sich zwar öffentlich entschuldigen. Als viel größere Unverschämtheit betrachtet er aber die Tatsache, dass das Fernsehteam ihn in einem Moment aufnahm, als er sich unbeobachtet fühlte.

Derzeit aber braucht Devedjian nicht viel Widerspruch zu fürchten. [...] Wenig überraschend ist es da auch, dass seine etwa 40 Mitarbeiter im Schnitt Anfang 30 sind und Devedjian sie wie ein Vater behandelt. ›Er hat gerne junge Leute um sich. Wir sind wie eine große Familie‹, sagt seine Bürochefin. [...] ›Er wirkt manchmal nach außen etwas unzugänglich und kühl, aber das täuscht. Er merkt sofort, wenn es einem von uns nicht gut geht, und kümmert sich.‹«

*Traditionelle Familie:
Sie begrenzt und
behindert Abwei-
chung und Innovation*

Da die familiäre Codierung Freiräume markiert, ist für eine Flexibilität über diese Markierungen hinaus nicht gesorgt. Die mehr oder weniger verborgene Botschaft der Metapher lautet folglich: Alles, was dem Konzept der Metapher nicht entspricht, von ihm nicht vorgesehen ist, von ihm abweicht, wird als Störung bewertet, und diese wird beseitigt, indem Regeln und Rituale geltend gemacht werden, die innerhalb der Metapher stecken! Damit ist – auf Unternehmen bezogen – immer schon klar, wer wem gegenüber sich wie zu verhalten hat und was die Aufgaben, Rechte und Pflichten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Mitglieder des familiären Verbundes sind. Wo dies nicht der Fall ist, werden die impliziten Vorschriften explizit gemacht, etwa in Leitlinien oder Anweisungen für Prozesse, Strukturen, Abläufe, also in organisatorischen Reglements.

Problematisch wird die Metapher für Unternehmen, wenn dem Patron – metaphorisch konsequent – nicht nur die Verantwortung für das Wohl und Wehe der Familie obliegt, die viel zitierte unternehmerische Fürsorgepflicht, sondern ihm ebenfalls die Rolle desjenigen zugeschanzt wird, der »alles am besten weiß«. In dieser Position des Alleswissers, des Trägers an Wissen, versorgt und nährt er das Unternehmen. Mitarbeitende stellen sich darauf ein. Ich verweise hier auf die Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor. Anhand der Grundhaltung »Mitarbeiter sind von Natur aus träge« beziehungsweise »Mitarbeiter sind von Natur aus neugierig« zeigt McGregor einen sich jeweils verstärkenden Kreislauf nach der Logik der Self Fulfilling Prophecy auf. Im Fall »träger Mitarbeiter«: Da der Mitarbeiter träge ist, muss der Chef ständig

anweisen, kontrollieren, korrigieren, anweisen. Irgendwann stellt sich der Mitarbeiter darauf ein – arbeitet weniger sorgsam («Ich werde ja eh kontrolliert und korrigiert!«). Er macht mehr Fehler – die ihrerseits vom Chef verbessert werden und so fort. Ein Kreislauf, in dem der Chef seine Meinung durch sein eigenes Verhalten bestätigt findet.

Dieser Misstrauenskultur setzt die »Theory Y« eine Vertrauenskultur entgegen, die der Überzeugung folgt: Der Mitarbeiter ist grundsätzlich neu- und wissbegierig.« Dieser Attitüde folgt ein Vorgesetztenverhalten, das dem Mitarbeiter Leistung zutraut und darauf vertraut, dass dieser die Arbeit sorgsam macht. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter werden Kontrollintervalle festgelegt und vereinbart, welche nächsten Schritte zu mehr Verantwortung der Mitarbeiter gehen möchte. Kurz: Zu- und Vertrauen der Führungsperson mündet in ein Verhalten, das Eigeninitiative und Eigenverantwortung stärkt und Kompetenzen ausbauen hilft, weil es darauf setzt, dass Menschen intrinsisch motiviert sind, gute Leistung zu bringen und zu lernen (vgl. McGregor in: Kennedy 1998, S. 138–142).

Schließlich gilt es noch, die in der Metapher verborgene Verführung zu benennen, das familiäre Wir absolut zu begreifen: Wir sind im Innen, die anderen befinden sich im Außen, und im Zweifel gilt das Motto »Wir gegen den Rest der Welt«.

Lassen wir es bei diesen Bemerkungen bewenden. Die Metapher gänzlich auszumalen in ihrem Bezug auf das Verständnis eines Unternehmens wird sinnvoll, wenn Sie mit einem Unternehmen beziehungsweise dessen Repräsentanten konkret arbeiten, weil in dieser Arbeit Schwerpunkte und Ausrichtung definiert werden.

Jede Metapher hat einen »Bedeutungsüberschuss« und eine »Bedeutungsvielfalt«. Keine Metapher bleibt über unterschiedliche Kontexte hinweg mit sich selbst identisch. Die Metapher »Unternehmen als traditionelle Familie« mag in dem einen Zusammenhang als Zielmetapher beschrieben werden, die den Akzent auf Wir-Gefühl und Loyalität legt. In einem anderen Unternehmen zieht Ihr Kunde die gleiche Metapher heran, um das Verantwortungsgefühl zu stärken und eine vor allem emotional fundierte Ethik als »Kitt« zu begründen. Die Metapher wandelt sich inhaltlich, obwohl ihre Form »Unternehmen als traditionelle Familie« gleichbleibt. Der Ausdeutung sprachlicher Bilder werden wir in Station 3 nachgehen. Diejenigen, die es eilig haben, können selbstverständlich schon vorausreisen (s. S. 183 ff.).

Darf ich Ihre Aufmerksamkeit nun auf die zweite metaphorische Darstellung lenken, die das Unternehmen als Familie präsentiert, allerdings in einer völlig veränderten Weise?

*Kontextabhängigkeit
von Metaphern: eine
Metapher – diverse
Bedeutungen*



Wir sehen ein Mehrgenerationenhaus, in dessen Garten unter leicht bewölktem Himmel Erwachsene unterschiedlichen Alters und beiderlei Geschlechts an einem Biergartentisch sitzen. An den Spielgeräten turnen Kinder etwa zwischen zwei und sieben Jahren an Geräten und im Sandkasten; eine Gruppe 14- oder 15-Jähriger hockt um ein Notebook herum, einige Heranwachsende sitzen und liegen sternförmig und diskutierend auf dem Rasen, abseits der anderen. Kurz: Wir deuten das Bild als Darstellung einer Patchworkfamilie.

Familie als Patchwork

Die Metapher der Patchworkfamilie entwirft ein Familienkonzept in einem fast gegenteiligen Sinn zur traditionellen Familie. Ähnlich einer Wohngemeinschaft versteht sich grundsätzlich nichts von selbst, sondern wird Gegenstand von Aus- und Verhandlungsprozessen, die in Vereinbarungen münden. Das ist ein ungeschriebenes Gesetz. Es gilt für diesen Typus allgemein! Zwar können wir einräumen, dass ein gewisses Maß an Hoffnungen, Sehnsüchten und Erwartungen existiert, das das Leben der Patchworkfamilie eint und als tragendes Fundament in den Köpfen und Herzen lebt: die Grundmotivation, die zu dieser Lebensform bewegt. Ihre charakteristische Logik lautet: »Vereinigen von auch einander widersprechenden Wünschen!«

Als besonderes Kennzeichnen gilt: Der Anspruch, individuell grundsätzlich frei zu sein, im Sinn von nicht gebunden sein: nicht gebunden an und nicht primär bezogen auf die Erwartungen anderer. Dementsprechend gilt: Jeder ist König seiner/Königin ihrer selbst. Gleichzeitig(!) gilt: Jeder muss bereit sein, auf den oder die anderen so zuzugehen, dass ein gemeinsames Leben möglich ist. Provokant also: Freiheit und Gebundenheit aus (unterschiedlich gefasster) Notwendigkeit. Das Zusammenleben wird konsequent durch einen verhandelten und verhandelbaren Kodex geregelt. Freiheit und Gebundenheit, Regelkontingenz und Regelverpflichtung, Verhandelbarkeit von allem. Diese und damit verwandte, scheinbar paradoxe Anforderungen laufen historisch einher mit emanzipatorischen Bestrebungen sowie dem Bedürfnis, etablierten (klein-)bürgerlichen Obligationen zu entkommen. Diese vermutlich am ehesten emotional eingebettete Bedürftigkeit und Wunschvorstellung nach einer sozusagen harmonischen WG mit allen Freiheiten, die dem Einzelnen möglich sind, ist – metaphorisch gesprochen – zunächst die erste Energie, die Einzelne dazu bringt, sich für diese Lebensart zu entscheiden. Diese Primärenergie konkretisiert sich jedoch nicht von selbst in Regeln, die das Zusammenleben gestalten. Erst in der Auseinandersetzung, im Gespräch, in Verhandlungsprozessen formieren sich die Regeln in der familialen Lebenspraxis.

Daher können wir sagen: Sämtliche Fragen, die das Zusammenleben betreffen, sind klärungsbedürftig. Sicherheit, Zuverlässigkeit, Geborgenheit, vertrauensvolles Miteinander und andere Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen an das Gemeinsame sind zu thematisieren, zu sortieren und aufeinander abzustimmen. Das beginnt ganz am Anfang: Was darf ich in diesem Verbund erwarten? Diese quasi selbstreflexive Fragerichtung legt die Basis für alle weiteren Fragen und Verabredungen. Die Patchworkfamilie ist ein sozialer Verbund, der durch das praktische Leben, durch das lebendige Gestalten des Zusammenlebens erst erschaffen wird, und dieser Prozess wird als unendlich verstanden. Jedes Mitglied bietet Bereitschaften (xy tun oder lassen zu wollen) an; offeriert zudem Rollen, die es übernehmen möchte. Diese Klärung wiederum fungiert als eine Verabredung: Rolleninhaber werden Adressaten für ebenfalls vereinbarte Rechte und Pflichten, Empfänger für Erwartungen, die ihrerseits verabredet wurden. Rollen sind hier nicht inhaltlich bereits mit bestimmten Dingen gefüllte, sondern erst noch zu füllende Gefäße. Der Unterschied zur traditionellen Familie besteht also nicht in der Struktur, sondern im Inhalt: Eine Person, die (vielleicht sogar nur an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Zeiten) die Mutterrolle für den Rest der Familie übernimmt, muss nicht als Selbstverständlichkeit dieser Rollendefinition auch für alle kochen. Soll das mit der Rolleneinnahme verbunden sein, muss es verabredet werden.

*Patchworkfamilie:
Alles steht zur
Disposition*

Diese grundsätzlich geltende Aus- und Verhandlungsbedürftigkeit betrifft – wie erwähnt – sämtliche Bereiche des Zusammenlebens, von prinzipiellen über organisatorische Fragen bis hin zu Leitideen, die angeben, was wie kommuniziert werden darf.

Michel Foucault spricht in diesem Kontext von »Diskurs« (s. auch S. 38): ein sprachliches Thematisieren, das Anleitung dafür gibt, was wie sowie wer und wer wem gegenüber in welchen Kontexten in Worte gekleidet wird. Niklas Luhmann spricht von einem Code, der festlegt, was wie zwischen wem Gegenstand von Kommunikationen werden darf (vgl. zum Beispiel Luhmann 1984, Mahlmann 1992).

Diese internen, meist impliziten Codierungen, diese Freiheiten und Begrenzungen in dem, was in der Kommunikation erwünscht und nicht erwünscht ist, und auch: wie es kommunikativ eingekleidet werden sollte – diese Codierungen finden wir in jeder Gemeinschaft, in jedem System. Wieder ist es nicht die Struktur oder Form, die die Patchworkfamilie von der traditionellen abhebt, sondern die Aushandlungsnotwendigkeit. Prozesse, Inhalte und all das, was das Zusammenleben berührt, sind in der Debatte zu präzisieren und zu vereinbaren. Beispielsweise: Wie soll wer mit wem über Intimes sprechen dürfen oder gar sollen? Welche Themen gelten als tabu zwischen wem?

Die Mitglieder dieser Familienform konstruieren die Regeln ihrer kommunikativen und sozialen Welt. Während des Erschaffungsprozesses sind die Freiräume am größten. Die Ordnung, die gelten soll, begrenzen sie – qua Vereinbarung. Gleichzeitig gilt das Regelwerk nie als »fertig«. Denn die Mitglieder der Patchworkfamilie sind prinzipiell frei, den Verbund wieder verlassen zu können beziehungsweise weitere Personen einzugemeinden. Außerdem versteht sich die Patchworkfamilie so, dass sie sich Veränderungen in den persönlichen Entwicklungen, Bedürfnissen und anderes mehr elastisch anpasst – und ist somit permanent im Wandel. Also gelten auch während der gelebten Praxis Freiheiten, die das erlauben, was wir gegenwärtig häufig lesen können: Jeder darf jederzeit alles auf den Prüfstand stellen und neu erfinden.

Die typischen Komponenten vermitteln einen Eindruck davon, dass der Aufwand an Kommunikation extrem hoch ausfällt. Und genau hierin liegt eine zentrale Komponente, die das Leben in diesem Verbund labil macht. Ein verunsicherndes Moment verbirgt sich – sozusagen proportional zu den grundsätzlichen Freiräumen – in der Notwendigkeit, alles als verhandelbar zu begreifen. Ganz im Sinn der Kontingenz: Alles kann auch ganz anders sein. Dass dies im Alltag zuweilen wie ein Programm wirkt, das Überforderung, Krisen, Therapiefälle produziert, können wir täglich in Zeitungen, Internetforen und Televisionssendungen mitverfolgen.

*Patchworkfamilie:
Zusammenleben
als permanente
Verhandlung*