



Lebt Ihr Unternehmen oder läuft es wie eine Maschine?

Metaphern sind hilfreich, um Dinge zu veranschaulichen. Metaphern ersetzen den eigentlichen Ausdruck (hier: Unternehmen) durch einen anderen, der deutlicher, anschaulicher oder besser fassbar sein soll. In diesem Sinne werden auch in Unternehmen und für Unternehmen unterschiedliche Metaphern verwendet, welche ausdrücken, wie das Unternehmen vom Redenden oder Schreibenden wahrgenommen wird. In diesem Artikel gehe ich nicht auf Metaphern ein, die aus negativen Emotionen heraus artikuliert werden, wie Saftladen, Irrenhaus, etc. Es geht mir viel mehr darum ein paar Metaphern herauszugreifen, die Aufschluss geben über die Sichtweise des Redenden und häufig dann auch über die Beziehungsgestaltung im Unternehmen und über die innere Wirkungsweise des Unternehmens.



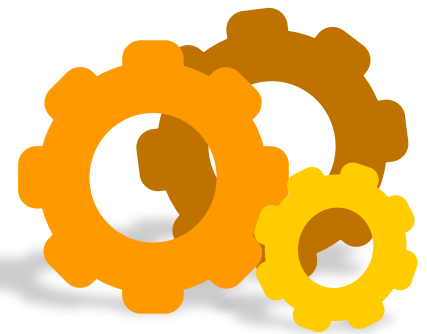
Gehen wir so zwei oder drei Jahrzehnte zurück. Zu dieser Zeit war noch wesentlich öfter als heute zu hören, „Das Unternehmen hat eine Klasse Mannschaft. Mit der kann man etwas reißen.“ Oder auch „Mit der Mannschaft lässt sich kein Krieg gewinnen.“

Die Metapher der **ARMEE** wurde gern verwendet, um daran auch zu erklären, was denn sein soll und was nicht. Eine Mannschaft besitzt klare Strukturen, einen eindeutigen (Heer-) Führer, einen Kapitän, etc. Es existieren klare Regeln, die auch peinlich genau einzuhalten sind. Die Nichteinhaltung wird geahndet. Einer befiehlt, sagt, wo es lang geht, und die anderen (haben zu) folgen. Es gibt auch heute noch Kontexte, in denen diese Form des Führens angemessen ist. Und es gibt Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die diese Form befürworten und sich darin wohlfühlen.

Dennoch scheint es einigen der menschlichen Spezies überdrüssig geworden zu sein, dieser Metapher als inneres Leitbild, wie denn ein Unternehmen zu funktionieren habe, weiter zu folgen.

Als nächste Entwicklungsstufe hat sich eine neue Metapher herausgebildet, die **MASCHINE**. Diese Maschine braucht viele Rädchen, die alle ihre Aufgabe haben und schön ineinandergreifen müssen, damit am Ende etwas herauskommt. An dieser Maschine hat es eine Menge Schrauben, an denen gedreht werden kann, damit mehr herauskommt. Aber nicht jedem Menschen gefällt es, nur so ein Rädchen zu sein, das im Unternehmensgetriebe gedreht wird, ob es nun gerade will oder nicht. Manchem ist es schon ganz

schwindelig geworden von diesem ewigen Drehen. Deshalb ist es manchem dieser Rädchen ganz recht, wenn diese Maschine zwischendurch einmal zum Stehen kommt. Und das Schmieröl mögen auch nicht alle Rädchen so gern. Es ist eben so etwas Unausweichliches nur ein Rädchen zu sein, das sich genau so schnell drehen muss, wie es das vorige Rädchen will. Und das nachfolgende Rädchen bremst einen oft aus.



Tja, und wenn dann noch Sand zwischen die Rädchen rieselt, dann knirscht es ganz ordentlich. Wenn die Maschine dann gar zu schlecht läuft, dann wird das schmierige Öl weggeputzt, der Sand herausgepusht und das eine oder andere Rädchen getauscht – und weiter geht es. So manches Rädchen ist sich danach nicht so sicher, ob es vielleicht auch lieber hätte getauscht werden wollen. Manchmal läuft die Maschine heiß oder es brennt eine Sicherung durch. So ab und an gibt es auch undichte Stellen – sehr gefürchtet. Es gibt Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die sich in so einer Maschine ganz wohl fühlen. Schließlich hat ein jedes

seinen zugeordneten Platz und wenn man da so mitmacht, ist alles in Ordnung. Die Maschine ist DIE Maschine und diese macht DIESE Produkte. Und solange ein Kunde DIESE Produkte will und gut dafür bezahlt, ist ja auch alles in Ordnung.

Doch die Interessen der Kunden bleiben nicht stabil. Sie ändern sich – und das (scheinbar) immer schneller. So wollen Kunden nicht mehr die alten sondern andere Produkte. Diese anderen Produkte entstehen aber nicht, indem man die Maschine schneller laufen lässt, sondern indem man die Maschine verändert, so dass sie andere Produkte erzeugen kann. Was wir auch immer für ein Bild in unserem Kopf haben, wenn wir an eine Maschine denken, eines wird uns dabei jedenfalls bewusst – ganz einfach ist es nicht, die Maschine so umzubauen, dass sie jetzt die neuen Produkte erzeugt. Der Grad des möglichen Neuen ist meist sehr begrenzt.

Und wieder scheint es einigen überdrüssig geworden zu sein, dieser Metapher als inneres Leitbild weiter zu folgen. Schließlich sind wir keine mechanistischen Dinge, wie Rädchen oder Schrauben, sondern Menschen. Als solche wollen wir auch im Unternehmen behandelt werden. Da erinnern wir uns gerne an Formen, in denen wir uns (ich hoffe zumindest in den meisten Fällen) als Mensch fühlen dürfen – die Familie.

Die Metapher der **FAMILIE** bedeutet eine Abkehr vom Mechanistischen und Hinwendung zum Menschen, zum Miteinander und Füreinander.

In einer Familie entwickeln sich Rollen und Beziehungsgeflechte. Es kommen Familienmitglieder hinzu, beispiels-

weise durch Lebenspartner oder die Geburt eines Kindes. Dieses neue Familienmitglied nimmt unausweichlich Einfluss auf das Beziehungsgeflecht in der Familie. Die einzelnen Familienmitglieder werden herausgefordert ihre Rolle an die neue Situation anzupassen. Die Spielregeln, wie diese Familie aufrechterhalten wird, stehen selten in einem Buch oder hängen an der Wand. Diese entstehen – so nebenbei – im Familienleben und verankern sich im Denken und Tun. Dabei entstehen Erwartungen und Wertvorstellungen. Wer diese Erwartungen nicht erfüllt, diese Wertvorstellungen nicht lebt, muss damit rechnen ausgegrenzt zu werden. Vielfach wird erwartet, dass das andere Familienmitglied die eigenen Erwartungen und Bedürfnisse erspürt und darauf eingeht, sie möglichst erfüllt. Dies bereitet viele Möglichkeiten für Enttäuschungen.



Mit dieser Metapher wird deutlich, dass es mehr bedarf als einer kognitiven Fähigkeit, Dinge zu spezifizieren, zu dokumentieren und für die konforme Umsetzung zu sorgen. Für die Bewältigung dieser – gegenüber den vorhergehenden Metaphern – höheren Komplexität sind Qualitäten gefordert, welche durch die Kognition allein nicht mehr leistbar sind. Während bei der Maschine und der Armee kein Platz für Emotionen existiert, geht es jetzt darum, die Intelligenz der Emotionen ein wenig nutzbar zu machen. Der Wunsch sich über Gefühle

auszutauschen bekommt jetzt einen Raum. Dies ist möglich, weil man sich in der Familie vertrauen kann. Störgefühle dürfen formuliert werden und werden als Indikator für Verbesserungsmöglichkeiten weitgehend akzeptiert.

Verlässt jedoch ein Mitglied die Familie, löst das große Irritationen aus. Die Bewertung der zurückbleibenden Familienmitglieder reicht von Undankbarkeit bis Ehebruch. Denn seine Familie verlässt man nicht.

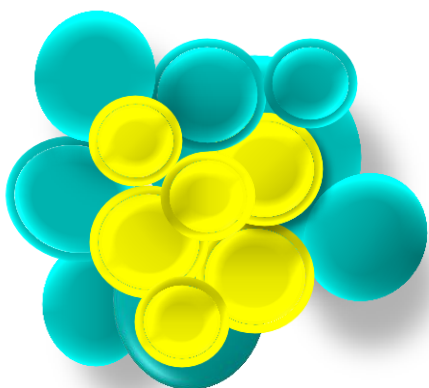
Auch die Rolle der Führungskraft wird unter dieser Unternehmensmetapher in den Familienkontext gepresst. Manche Führungskraft gerät dabei in eine dominante Vaterfigur oder in eine beschützende Mutterrolle. Beide Formen werden je nach Situation als positiv wahrgenommen oder als Bevormundung. Andererseits erlebt manches der Kinder das Bestreben des Vaters oder der Mutter, ihnen anspruchsvollere Aufgaben und mehr Verantwortung zu übertragen (Empowerment) – vor allem zu Beginn – als Überforderung. Schließlich haben sich viele von ihnen lange Zeit als Rädchen in einer Maschine gedreht.

Die Unternehmensmetapher der Familie hat den Menschen seinem Wesen zwar wieder näher gebracht. Jedoch entwickelte sich die Erkenntnis, dass Unternehmen keine Familien sind, und dass sich Unternehmen anderen Herausforderungen stellen müssen als Familien. Eine Familie ist üblicherweise bestrebt sich vor Einflüssen von außen zu schützen, ihre Intimität und innere Vertrautheit zu bewahren.

Unternehmen jedoch müssen immer mehr mit ihrer Umgebung in Austausch treten. Längst bilden nicht mehr nur Kunden, Lieferanten und

Geldgeber Kontaktstellen nach außen. Das große Bündel an Institutionen und Prüfungsgesellschaften für Finanzen, Compliance, Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Energie, Nachhaltigkeit, etc. erzwingt eine Durchlässigkeit der Unternehmenshülle. Auch zur Gewinnung künftiger Mitarbeiter muss die Unternehmenshülle durchlässiger werden. Denn vor allem qualifizierte MitarbeiterInnen suchen keinen Job mehr, sondern Möglichkeiten sich einzubringen und im Beruf Erfüllung zu finden. Hierfür wollen sie ein Gespür bekommen. Die Annehmlichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien führen ebenfalls zu einem exponentiellen Anstieg des Austausches über die Unternehmenshülle hinweg. Zudem ist es längst nicht mehr möglich diese unzähligen Informationsflüsse in einer Zentrale zu lenken.

Beim Blick in die Natur – und darauf schauen wir Menschen immer wieder, wenn wir mit unserer Weisheit mal wieder am Ende sind – entdecken wir etwas, was bereits Jahrmillionen überdauerte und sich ständig zu höheren Formen entwickelt hat, den lebenden Organismus.



Die Metapher des **LEBENDEN ORGANISMUS** öffnet neue Perspektiven im Blick auf das Unternehmen. Es rückt in das

Bewusstsein, dass es ganz normal ist, dass sich ein Organismus über die Zeit verändert. Es wird deutlich, dass sich die inneren Organe – trotz moderner Medizin – nicht so einfach ersetzen oder verändern lassen. Und es wird nachvollziehbar, dass ein krankes Organ den ganzen Organismus zur Handlungsunfähigkeit führen kann. Wenn auch nur ein winzig kleines Virus eindringt, kann es den ganzen Organismus lahm legen. Geht es dann um die Behandlung des Organismus, müssen die Nebenwirkungen sehr gut mitbedacht werden.

Zwar gibt es in einem höher entwickelten Organismus Organe, die aus spezialisierten Zellen bestehen. Diese Zellen leben dennoch ein Höchstmaß an Selbstorganisation. Und dabei tragen sie bestmöglich zum Wohlbefinden des gesamten Organismus bei. Die Frage, wer ist denn hier der Boss, lässt sich nicht wirklich gut beantworten. Diese Frage haben sich die Zellen eines Organismus vermutlich auch noch nie gestellt – die Frage, wer ist besser oder wer darf mehr verdienen, vermutlich auch nicht.

Als Organismus Mensch neigen wir dazu uns selbst als den am höchsten entwickelten Organismus zu betrachten, weil sich bei uns besondere kognitive Fähigkeiten herausgebildet haben. Manchmal verleiten uns gerade diese Fähigkeiten zu einer ungesunden Lebensweise, in der wir nicht mehr auf die Signale unserer inneren Organe und Empfindungen achten. Die Folge sind nachhaltige Schädigungen des ganzen Organismus.

Die Metapher des Organismus macht uns auch deutlich, es handelt sich dabei um etwas Ganzes, das nicht einfach geteilt werden kann. Es lassen

sich nicht so einfach Teile davon abtrennen, ohne dass dies dauerhafte Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit des Organismus hätte. Es lassen sich aber auch nicht einfach Teile hinzufügen.

Die Metapher des Organismus rückt auch die Perspektive des Umfelds mehr ins Bewusstsein. Das Umfeld macht ihm seine Existenz erst möglich. Und der Organismus tut gut daran, mit diesem Umfeld sorgsam umzugehen. Er tut auch gut daran, sein Umfeld aufmerksam zu beobachten, um sich an entstehende Veränderungen anzupassen. Manchmal kann er sein Umfeld auch etwas mitgestalten, damit es seinem Leben nützlicher wird.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist für mich noch keine weiterführende Unternehmensmetapher in Sicht. So scheint es, dass die Metapher des lebenden Organismus uns noch für längere Zeit dienen wird.

Diese Gedanken mögen für Sie als Anregung zur Reflexion dienen. Gewiss werden Sie beim Lesen weitere Aspekte dazu entdecken. Wenn Sie Lust dazu haben, so schreiben Sie mir einfach eine E-Mail an info@i-fug.de. Ich würde mich darüber freuen.

Eine gesunde und erfolgreiche Zeit wünscht Ihnen herzlichst

Eberhard Gaißert