

DIE PERSPEKTIVE ENTSCHEIDET

In jedem Unternehmen prallen unterschiedliche Vorstellungen von Arbeit aufeinander. Eine genaue Analyse der Strukturen auf Grundlage von Metaphern kann auch Führungskräften der Kommunikation helfen, ihre Teams besser zu verstehen.

KARRIERE

TEXT
SUSANNE ALWART,
INHABERIN
ALWART+TEAM

alwart@alwart-team.de

► Es erscheint Führungskräften meist klar und unstrittig, wie ihr Unternehmen zu funktionieren hat, um erfolgreich zu sein. Warum es dann jedoch nicht in genau dieser Weise zu funktionieren imstande ist, bleibt deshalb zunächst ein Mysterium. „Ich verstehe einfach nicht, warum meine Mitarbeiter nicht so agieren, wie es doch dringend nötig wäre, um unsere Ziele zu erreichen. Ich erkläre genau, warum es wichtig ist, so zu handeln, und niemand tut es“, klagt **Nina Paulus**, Führungskraft.

Ihre Bemerkung benennt ein typisches Problem mit weitreichender Konsequenz. Unterschiedliche Denkmodelle, sogenannte Metaphern, verhindern auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens ein gemeinsames Verständnis der Arbeit. Fremde Metaphern wirken wie andere, unbekannte Kulturen: Unterschiede werden wahrgenommen, wirken befremdlich und für viele Verhaltensweisen fehlt das Verständnis. Metaphern sind „Bilder der Organisation“ (vgl. Morgan „Bilder der Organisation“), sie beschreiben den Blickwinkel, aus dem heraus ein Unternehmen betrachtet wird. Sie bilden die (unbewusste) Basis für das Handeln im Job. Häufig divergieren diese „Bilder“ jedoch: Zwischen Bereichen, Abteilungen, Teams und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen werden also un-

terschiedliche Metaphern gedacht und gelebt. Das führt zu Problemen. Um diese zu lösen und Unternehmen verändern zu können, sollten Führungskräfte und Berater die vorherrschenden Metaphern erkennen, damit sie in die eigene Kommunikation mit den Mitarbeitern einbezogen werden können.

Geschieht dies erfolgreich, so spricht die systemische Beratung von „Anschlussfähigkeit“, und diese bildet die Basis für erfolgreiche Kommunikation, wichtigste Voraussetzung für Veränderungsprozesse. **Roderich Heinze** hat in seinem Buch „Keine Angst vor Veränderung“ in Anlehnung an **Gareth Morgan** verschiedene Metaphern beschrieben, die unten in Abrissen vorgestellt werden. Die nachfolgenden sieben Metaphern erweisen sich in der Praxis als weitgehend vollständig.

In der Regel beschreiben drei bis vier Hauptmetaphern in Kombination die subjektive Wirklichkeit der Mitarbeiter. Diese gilt es zu identifizieren und als Grundlage für die Kommunikation zu gewinnen.

ZWECK WIRD ERFÜLLT

Die Metapher vom Ingenieur, vom mechanistischen Denken und von bürokratischen Organisationen

Das „Ingenieurmodell“ liefert ein Bild von der Organisation als Maschine. Die Erwartung

ist, dass sie effizient und vorhersehbar funktioniert. In dieser Metapher gibt es keine Subjektivität. Klassische Managementtheorien sind aufgrund dieser Denkrichtung entstanden und haben hierarchisch strukturierte Organisationen entstehen lassen. Die Unternehmensmaschine erfüllt einen Zweck. Ändert sich der Zweck, muss die Maschine um- oder neu gebaut werden. Maschinen können optimiert werden. Effekte von Optimierungen sind berechenbar. Menschen werden wie Maschinen als Hilfsmittel zur Erreichung von Zielen betrachtet. Arbeitsplätze und Prozesse werden detailgenau beschrieben und Abläufe geplant. Daraus entsteht langweilige und entfremdete Arbeit. Beispiel: McDonald's. Hier sind alle Abläufe vorgeschrieben und durchgetaktet, selbst das Lächeln der Mitarbeiter.

SINNERFÜLLUNG

Die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation

Die „Gegenbewegung“ zum mechanistischen Ingenieurmodell ist die Metapher von den „Bedürfnissen und der Motivation“. Sie geht davon aus, dass Individuen und Gruppen, ebenso wie biologische Organismen, nur effektiv funktionieren können, wenn ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Die Grundidee der klassischen Organisationsentwicklung entspricht dieser Metapher. Je wertvoller und motivierender die Arbeit, desto höher die Sinnerfüllung des Einzelnen und die Loyalität zum Unternehmen und desto besser die Zielerreichung. Die Motivation hat weitestgehend durch die Führung zu geschehen, an die somit hohe Anforderungen gestellt werden. Die Bedürfnisse von Kunden oder Bürgern stehen wie selbstverständlich hinten an. Beispiel: Behörden und behördenähnliche Unternehmen.

PASSENDES UMFELD

Die Metapher vom Anpassen und Überleben

Wenn wir annehmen, dass Individuen, Gruppen und Organisationen Bedürfnisse haben, die sie befriedigen wollen, dann kann daraus der Schluss gezogen werden, dass sie zu ihrem Wohlbefinden ein Umfeld brauchen, das entsprechende Ressourcen liefert. Diese Denkrichtung beschreibt also das Komplement der Metapher von den „Bedürfnissen und der Motivation“. Unternehmen, in denen die Metapher vom „Anpassen und Überleben“ wirkt, sind extrem auf die Bedürfnisbefriedigung ihrer Kunden fixiert (beleuchten also die Umgebung der Organisation) und verlieren sich selbst dabei häufig aus den Augen. Ruft der Kunde, springen alle auf und versuchen, die Aufgabe zu lösen. Die Bedürfnisse des Kunden haben Vorrang, nach dem Motto: „Wenn wir den Kunden verlieren, gehen wir unter“. Beispiel: PR-Agenturen.

PRINZIPIEN, REGELN, RITUALE

Die Metapher von der Unternehmenskultur

Alle Unternehmen verfügen über eigene Unternehmenskulturen, die sich durch die unterschiedliche Ausprägung von Regeln, Ritualen und Werten voneinander unterscheiden. Eine Unternehmenskultur entwickelt sich als moralischer Anspruch, der durch soziale Prozesse, Bilder, Symbole und Rituale geschaffen und am Leben erhalten wird. Wenn ein Unternehmen seine soziale Realität stark aus der Perspektive der „Unternehmenskultur“ betrachtet, heißt das nicht, dass es starr an den gleichen Werten, Prinzipien, Regeln und Ritualen festhält und diese nicht weiterentwickelt, sondern vielmehr, dass es sein Denken und Handeln danach ausrichtet. „Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter



„UNTERSCHIEDLICHE DENKMODELLE VERHINDERN AUF VERSCHIEDENEN EBENEN DES UNTERNEHMENS EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS DER ARBEIT.“

würdevoll behandelt werden“, „Unsere Führungskultur beruht auf sieben Werten“, „Eine solche Vorgehensweise passt gut zu unserer Unternehmenskultur“ sind typische Sätze. Beispiel: kirchliche Institutionen.

NETZWERKE

Die Metapher von der Unternehmenspolitik

Politik wird als die hohe Kunst verstanden, Ziele gegen den Widerstand anderer zu erreichen.

„FÜR AUSSENSTEHENDE SIND DIE INTERESSENLAGEN, KOALITIONEN UND ALLIANZEN SCHWER ZU DURCHSCHAUEN.“

In der Metapher „Politik“ geht es um die Verfolgung von Interessen, die dem Prinzip der Nützlichkeit für die handelnde Person folgt, nicht der Nützlichkeit für das Unternehmen. Es geht also nicht darum, Ziele für das Unternehmen zu erreichen. In dieser Metapher spielen informelle Netzwerke zur Machtausübung eine große Rolle. Für Außenstehende sind die Interessenlagen, Koalitionen und Al-



ZUR PERSON

Susanne Alwart ist Kommunikations- und Veränderungsspezialistin und bildet Multiplikatoren in Unternehmen aus und weiter. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind das Training von Führungskräften für Veränderungsprozesse sowie die Beratung von Unternehmen mit Veränderungsvorhaben. Sie ist NLP-Lehrtrainerin und -Lehrcoach, Accelerated Learning Lehrtrainerin sowie Systemische Organisationsentwicklungsberaterin. Sie ist darüber hinaus Autorin mehrerer Bücher zu Coaching- und Managementthemen.

www.alwart-team.de

lianzen schwer zu durchschauen und die Reaktionsweisen der involvierten Personen häufig nicht verständlich. Ein Weg, Organisationspolitik systemisch zu analysieren, besteht darin, sich auf die Beziehungen zwischen Interessen, Konflikt und Macht zu konzentrieren.

WISSENSTRANSFER

Die Metapher von der Überlegenheit durch schnelle Informationsverarbeitung

Ist es möglich, Organisationen so zu gestalten, dass sie ebenso flexibel, beweglich und einfallreich funktionieren wie Gehirne? Diese Metapher beschreibt die Organisation als ein Informationssystem und damit verbunden als ein Kommunikationssystem. Sie stellt Vergleiche zum Gehirn als holografisches System an, das Informationen dezentral verteilt und Daten gleichzeitig speichert und verarbeitet. Organisationen, die aus dieser Perspektive betrachtet werden, verfügen über ausgeklügelte EDV- und Wissensmanagementsysteme.

VERÄNDERUNGSRESISTENT

Die Metapher vom Unternehmen als psychischem Gefängnis

In Organisationen tritt häufig das Phänomen auf, dass sie Ideen, Gedanken und Handlungen entwerfen, die ihrerseits Prozesse nach sich ziehen, durch welche die Organisationsmitglieder gefangen und gefesselt werden.

Der Gedanke des „psychischen Gefängnisses“ wird von Platon in seinem Werk „Staat“ (Platon, Staat, S. 514ff.) beschrieben. In der berühmten Allegorie von der Höhle erklärt Sokrates die Beziehung zwischen Erscheinung, Wirklichkeit und Wissen. Andere Sichtweisen als die, welche im Unternehmen verabredet und sanktionsfrei ausgetauscht werden, werden als abwegig bezeichnet. Unternehmen, deren Mitarbeiter dieses Bild stark re-

präsentieren, wirken sehr veränderungsresistent, ignorieren neue technologische Entwicklungen und nehmen tatsächliche Bedrohungen durch sich verändernde Märkte nicht wahr.

Konnten die Metaphern, die in einem Team oder Unternehmen am häufigsten vorzufinden sind, identifiziert werden, so können Sie sich folgende Fragen beantworten:

Fragen zur einzelnen Metapher

- Was sind die Vorteile dieser Metapher für unser Unternehmen? Was gewinnen wir dadurch?
- Was sind die Nachteile dieser Metapher? Was verlieren wir?
- Wie sind aufgrund der Metapher bislang Veränderungsprozesse/Konflikte/Kommunikation abgelaufen?
- Was können wir tun, um zukünftige Veränderungsprozesse in Bewegung zu bringen?
- Was könnten wir tun, um Konflikte zu vermeiden/Akzeptanz zu schaffen und die Kommunikation zu verbessern?

Nina Paulus hat die konkurrierenden Metaphern in ihrem Bereich aufgedeckt: Sie hat erkannt, dass sie mit ihrem in Zahlen, Daten und Fakten verhafteten Denken den Zugang zu ihren Mitarbeitern zwangsläufig verlieren musste. In deren Welt spielen quantifizierbare Werte eine untergeordnete Rolle, vorherrschend ist dort die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation. Paulus hat ihre Kommunikation überdacht – weg von den harten Fakten, hin zu den weicheren Inhalten individueller Motivation. Sie hat damit einen Weg gefunden, die Mitarbeiter für deren Aufgaben zu motivieren und ihnen zu verdeutlichen, dass ihre Leistung wichtig ist, damit das Unternehmen ihre Bedürfnisse auch in Zukunft erfüllen kann. ■