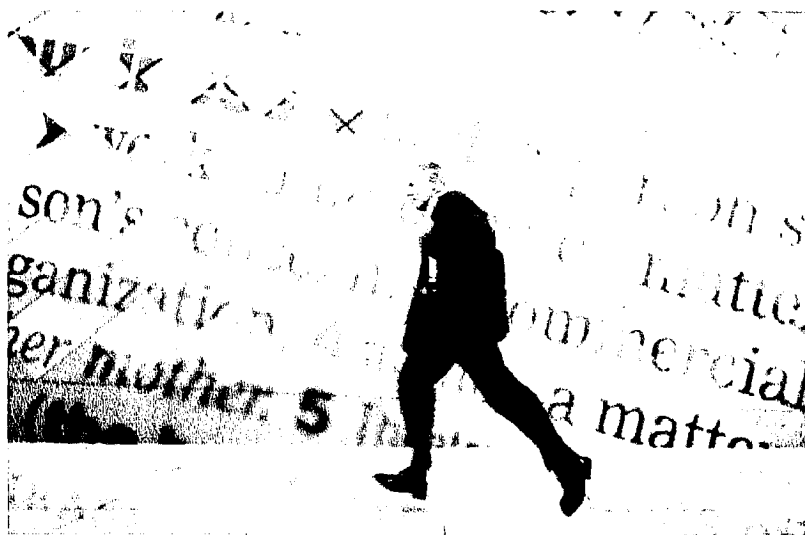


»SOFT SKILLS«



FÜHREN HEISST KOMMUNIZIEREN. Dafür braucht man Bilder.

DIE REALITÄT ÄNDERT SICH STÄNDIG, sagen die Chinesen, WÄHREND EUROPÄER FÜR ALLES GERN MODELLE ENTWICKELN.

⇒ Auch dieses Wort ist folgerichtig nur eine Metapher für das, was Manager tun. Das Wort stammt aus dem Französischen – »la manège« heißt nichts anderes, als ein Tier (beispielsweise ein Pferd) durch die Manège zu führen. Dafür muss der Dompteur mit dem Pferd kommunizieren. Da Pferd und Dompteur nicht dieselbe Sprache sprechen, müssen sie nonverbal interagieren. Interessanterweise sind Pferde ein beliebtes Übungsgerät bei gewissen Managementseminaren. Aus gutem Grund: Ein Pferd lässt sich noch viel schwerer »instruieren« als ein Mitarbeiter. Wer mit einem Pferd kommunizieren will, kann seine gängigen Metaphern vergessen, Empathie ist gefragt. Empathie wiederum ist im Arbeitsalltag ja nicht besonders gefragt, wenn nicht gar verpönt, schließlich geht man ja der Arbeit halber in die Arbeit, und nicht um ein bisschen zu meditieren. Es muss alles ruckzuck gehen in den Meetings, Fakten und Infos sind gefragt, es soll bloß Wissen ausgetauscht werden. Allerdings vergessen wir allzu gerne, dass Daten, Infos und Wissen ebenfalls bloß Metaphern sind, welche wir noch dazu liebend gerne verwechseln. Experimente haben übrigens gezeigt, dass ein paar Schweigeminuten zu Beginn des Meetings dieses letztendlich wesentlich beschleunigen. Weil man während des Redens ja kaum neue Erkenntnisse generieren kann.

» Kontextkoffer «

Was wir am häufigsten vergessen, ist die Tatsache, dass eine Metapher (das einzelne Wort oder die zusammengesetzte Metapher) ihre Bedeutung erst durch den Kontext erhält. Ein klassisches Beispiel: Für einen Text, der von einem Rechtsanwalt verfasst wurde, braucht man wiederum einen Rechtsanwalt, um ihn zu entziffern. Weil sich die Nervensysteme der einzelnen Menschen im Laufe der Zeit verschiedene »Kontextrucksäcke« konstruieren, ist es nur allzu logisch, dass das einzelne Wort beim einzelnen Individuum verschiedene Bedeutungen erlangen kann. Wie verschieden diese Kontexte sein können, zeigt das Beispiel der Metapher »Zeit«. Die meisten Menschen haben sich den Kontext konstruiert, dass »die Zeit« an uns vorüberzieht. Daher sagt man auch gerne, dass man »die Zeit nützen sollte«, damit sie nicht »davonläuft«.

Die Zeit ist aber auch das beste Beispiel dafür, dass man die Metaphern mit den Dingen verwechseln kann. Denn die Zeit ist natürlich keine Entität, obwohl viele Wissenschaftler darüber grübeln, wann denn die Zeit ihren Anfang genommen habe. Bei der Zeit gibt es noch weitere Möglichkeiten, den Kontextrucksack zu füllen: Die einen haben das Bild vor Augen, dass die Zeit ein Objekt ist, das sich auf uns zu bewegt. Das andere Bild ist das, dass die Zeit steht und wir uns

durch sie hindurch bewegen. Dass die Zeit eine reine Erfindung des menschlichen Geistes ist, ist den meisten Menschen überhaupt unheimlich.

» Asiatisches Strategiedenken «

Nicht alle Völker denken gleich, wie man weiß. Chinesen und Japaner denken in manchen Dingen sogar verkehrt herum – wieder im Vergleich zu uns Abendländern. Weil sie eben während ihres Aufwachsens einen anderen Kontextkoffer befüllt haben, und natürlich ebenso unbewusst wie wir Abendländer den unsrigen befüllen, beispielsweise beim strategischen Denken. »In der chinesischen Denkweise stehen nicht so sehr Pläne und Modelle im Mittelpunkt, chinesische Manager gehen eher von einer sich ständig verändernden Realität aus, und versuchen, den eigenen Vorteil zum richtigen Zeitpunkt umzusetzen«, erzählte Reinhard Nagel, Vorstand der Beratungsfirma osb international

DAS WESEN VON METAPHERN

Karl Popper sagt, dass das Wesen des Lebens das »Problemlösen« sei. Das Wort »Metapher« ist nämlich selbst nur eine Metapher. Die gute Nachricht: Mit der Einsicht, dass das so ist, ist das Problem aber auch schon wieder gelöst.

»Wenn man den »radikalen Metaphorismus« (radikal ist hier mit grundlegend zu übersetzen und nicht mit dem Bild zu verwechseln, das uns bei den »radikalen Terroristen« vorschwebt) anwendet, dann ist allerdings jedes Wort eine Metapher.

»Zum Beispiel ist das Wort »Baum« die Metapher für dieses Ding, das da in der Wiese steht. Und das Wort »Ampel« ist die Metapher für dieses Ding an der Straßenkreuzung, das den Verkehrsteilnehmern signalisiert, ob sie nun fahren dürfen oder stehend warten müssen.

»Dann erst kommt das, was wir heute allgemein unter »Metapher« verstehen – nämlich die zusammengesetzte Metapher. Also ein mehr oder weniger komplexes Bild, mit dem wir einen komplexeren Sachverhalt verkürzt darstellen wollen (was fast zwangsläufig zu Verwechslungen führt).

»Das führt so weit, dass wir die Metapher »verwechseln« selber schon verwechseln. George Spencer Brown sagt uns in »Die Gesetze der Form«, dass wir nur »gleiches verwechseln« sollen. Bei etwas Reflexion kommt man drauf, dass man ihm auf keinen Fall widersprechen kann.

»SOFT SKILLS

7

⇒ neulich anlässlich eines Vortrags in der Wiener Volksgartenstraße. Eine ähnliche Metapher kennt auch unser Volksmund: »Zur richtigen Zeit am richtigen Platz sein.« Das ist freilich nicht so leicht zu trainieren, denn das Nervensystem arbeitet nicht nur relational, sondern auch sehr rational. »Alles schon dagewesen, da ist kein Unterschied«, urteilt es oft vorschnell.

Natürlich kochen auch chinesische oder japanische Manager bloß mit Wasser namens »Metapher«, aber eben mit anderen Metaphern und Kontexten. Der in Paris lebende Professor François Jullien hat dies eingehend studieren können, arbeitete er doch zwölf Jahre lang in Ostasien. Er schlägt in dieselbe Kerbe wie Nagel: »Chinesische Strategen orientieren sich mehr am Potenzial einer Situation.« Was aber nicht heißt, dass man sich nur auf den spontanen Augenblick verlässt und hauptsächlich dem »Nichttun« widmet. »Nein«, meint Jullien, »sie haben eher den Prozess im Auge.« Und sie haben ständig einen eventuellen Widerstand im Auge. Etwas, was in der abendländischen Kultur noch nicht sehr weit verbreitet ist.

In der japanischen Philosophie sieht man das Leben an sich übrigens als eine Art »Stegreiftheater«, man entscheidet immer im Hier und Jetzt. Und man sieht sich selber ganz anders: Wir Europäer neigen durch unser von Aristoteles geprägtes Weltbild dazu, uns selber im Mittelpunkt zu sehen. Die fernöstliche Philosophie rückt eher das Bild des ge-

DER KONTEXTKOFFER

Der Volksmund sagt uns, dass wir alle »ein Pinkerl mit uns herumtragen«. In der Originalmetapher ist damit zwar die Vergangenheit gemeint, die uns (angeblich) so sehr prägt. (In die Schriftsprache übertragen bedeutet die Metapher Pinkerl »Rucksack«). Steve de Shazer, der leider schon verstorbene, amerikanische Denker, prägte das Wort »Kontextrucksack«. Und er traf damit den Nagel auf den Kopf.

»Dass jedes Wort seine Bedeutung erst durch den Kontext erhält, wissen wir zwar, wir vergessen es im alltäglichen Leben allerdings meist.

»Wir haben zwar die Möglichkeit, nachzufragen (de Shazer nennt das »interaktiven Konstruktivismus«), aber dafür fehlt uns meist die Zeit.

»Zudem bringt die Frage »Hast du eh verstanden, was ich gemeint habe?« auch nichts, denn die (häufige) Antwort »Ja« ist auch keine befriedigende Information.

»Und so stehen wir dann oft verlassen am Ufer des großen Ozeans des Nichtwissens.



DIE MENTALINDUSTRIE. *Wir tun, was wir denken. Mentaltrainer brechen Denkstrukturen und schaffen so Veränderung.*

samen Raumes ins Zentrum, man selbst ist nur ein kleiner Punkt, mal auf der Bühne – aber man spielt immer mit.

»Mentalindustrie«

Weil die Art und Weise, wie man denkt, zweifellos einige Wichtigkeit für unser Handeln hat, hat sich eine spezielle Subindustrie entwickelt: die Mentalindustrie. Googlet man »Mentaltraining für Manager« in das weltweite Web, dann kommen allein bei der deutschsprachigen Abfrage 40.000 Meldungen. Auch diese Sparte arbeitet notgedrungen mit Metaphern, und auch hier wimmelt es nur so von Verwechslungen. So sorgt die Metapher »mentales Training« selbst für viel Verwirrung: Die gängige Vorstellung ist, dass man dabei das Denken ausschalten sollte. Daher hat die Branche noch einen ziemlich schlechten Ruf. Dabei kommt »mentos« aus dem griechischen und heißt ganz einfach »denken«. Mentaltrainer leisten dann gute Dienste, wenn sie in der Lage sind, eingefahrene Denkmuster aufzubrechen. Irmgard Unterrain ist Chefin der Delphi Akademie, was eine interessante Firmenbezeichnung (Metapher) ist, weil das Originalorakel von Delphi bekanntlich in Rätseln gelehrt hat – und solcherart den Klienten selber zum Denken anregte. »Wir sprechen zwar nicht (nur) in Rätseln, aber natürlich muss der Klient letztlich selber umdenken.« Man könnte sagen, der (gute) Mentaltrainer wirft als Erstes einen Blick in den Rucksack der Metaphern und Kontexte seines Klienten.

Manchmal klingen die Anweisungen von Managern ja in der Tat wie ein Orakel. Trotzdem schaffen es die Mitarbeiter meist, trotz-

dem ein achtbares, ja manchmal sogar ein außergewöhnliches Ergebnis zustande zu bringen. Das hängt wohl auch mit der Tatsache zusammen, dass die wenigsten wegen »Befehlsverweigerung« ihren Job verlieren wollen. Und so finden die meisten irgendeinen Weg, das aufgetragene Rätsel zu lösen. »Erfolg im Kopf findet statt«, darauf setzt die Delphi Akademie. »Man muss zuerst seine eigenen Denkmuster kennen, dann erst kann man Umdenken«, erklärt Unterrain wenig überraschend. Das Umdenken funktioniert aus biologischer Sicht sogar ziemlich einfach: Wenn wir neue Denkmuster (Metaphern, Kontexte) »trainieren«, dann bildet das Nervensystem neue Synapsen. Und es arbeitet so klug, dass sich nicht mehr benötigte Synapsen von selber zurückbilden (daher können wir auch vergessen).

»Ein Leben ohne Humor ist witzlos«

Es gibt aber auch eine ganz einfache, tägliche Übung des mentalen Trainings – den Humor. »Ein Leben ohne Humor ist witzlos«, sagt schließlich auch der Volksmund. Wie man weiß, ist diese Form des Spielens mit Metaphern und Kontexten im Arbeitsalltag selten. Dabei ist diese Disziplin gleich doppelt gesund: einerseits aus physikalischer Sicht, weil wir beim Lachen richtig atmen (mit dem Zwerchfell), und andererseits arbeitet der Humor mit Paradoxien. Das Managen von Paradoxien wiederum ist eine wichtige Disziplin. Humor kann sogar eine Reflexionsphase einleiten – probieren wir es einfach mit einem Beispiel: »Wer meint, dass ein Manager etwas managt, der meint auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet.« ■