

Keine schrecklich nette Familie

Anmerkungen zu einer aufstrebenden Organisationsmetapher

Marcel Schütz

Seit langem ist es beliebt, Organisationen über Bilder zu beschreiben. Der Blick in aktuelle Stellenanzeigen und Imagekampagnen zeigt: Unternehmen geben sich immer häufiger auffallend familiär. Aber können Wirtschaftsbetriebe so wirklich sein? Eine genauere Betrachtung weckt nicht nur leichte Zweifel – Unternehmen und Familien sind unvergleichbar.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass zur Beschreibung von Unternehmen einprägsame Bilder oder Vergleiche aus ganz anderen Bereichen herangezogen werden. Gerade in der Beratungsliteratur für Unternehmen sind illustrative Darstellungen verbreitet. Diese sind nützlich, weil sich so bestimmte Besonderheiten von Betrieben pointiert herausstellen lassen (Kühl 2013, S. 87 ff). Förmlich überfrachtet mit bildhaften Deutungen des «guten», «richtigen» oder «authentischen» Unternehmens ist der Büchermarkt, auf dem alte Managementkonzepte in neuem Gewand an Frau und Mann der Praxis gebracht werden (Kieser 1997; Kühl 2015). Es gibt auch Beobachtungen dazu, dass diese Neuerungen als besonders charakteristisch präsentiert werden und man darum bemüht ist, sie von anderen, sehr vergleichbaren als unvergleichlich abzuheben (Holmblad Brunsson 2010).

Einige der vielen Illustrationen haben in der Organisationslehre und im Personalmanagement regelrecht «Karriere» gemacht und genießen Popularität. Etwa die im Vergleich mit heutigen Bildern spröde «Maschinen»-Metapher, mit der Organisationen als funktionstüchtige, gut gesteuerte Gebilde der Leistungserstellung beschrieben werden. Es ist dies das naheliegende, da sehr ökonomische Bild von Organisationen. Spezieller sind Beschreibungen von Unternehmen als «Theater», die natürlich Bühnen haben und Schauspieler – das eigene Personal – oder als «Orchester», die harmonische, hochkarätige Symphonien erreichen sollen. Etwas sportlicher werden «Wettkämpfe» und «Arenen» angeführt, in denen zwar die politisch

Talentierte und beim Erklimmen der Karriereleiter gut Trainierten gewinnen mögen, wenngleich deshalb nicht unbedingt fair gespielt wird.

Wie auch immer was aus welcher Organisationsform kopiert wurde: Zeitlos ist die Faszination, die in Vergleichen und Metaphern anderer Bereiche steckt (Morgan 1986). Die organisatorische Veranschaulichung anhand der Abläufe anderer Strukturen hat dabei besondere Funktionen. Illustrative Darstellungen idealisieren erstens die Konzeptionen organisatorischer Bereiche (der übliche Ausruf: «Sehr interessant!»), um sie zweitens für die eigene Organisation anschlussfähig zu machen. Zugleich pointiert man mit ihnen drittens bestimmte Vorgehensweisen, die auch für die eigene Organisation als zentral angesehen werden. Mit den entsprechenden Anpassungen wird viertens eine Selbstbeobachtung der Organisation betrieben, die letztlich zu Annahmen darüber führt, worauf es – Priorisierung – künftig ankommen soll. Praktisch funktionieren diese Routinen in der Form, dass den «schlechteren» Bildern der Vergangenheit, die «besseren» Bilder der Zukunft gegenüber gestellt werden (Kieser 1997).

Ein Familienbild für Organisationen

Eine neuere Organisationsmetapher, speziell in Unternehmen, scheint sich gegenwärtig mit Konzepten der Familie zu etablieren – und all den positiven Eigenheiten, die dem Familiären zugeschrieben werden. Etwas ist anders an dieser Metapher

gegenüber den klassisch bekannten. Statt größere Gruppen, wenn nicht andere Organisationstypen und Kollektivapparate zur Beschreibung der eigenen betrieblichen Struktur heranzuziehen, beschreiben sich Unternehmen in Stellenanzeigen, Imagekampagnen und auf HR-Kongressen als nahezu intime Gemeinschaften. Betont wird eine vertraute, höchstpersönliche Nahewelt. So können Konzerne damit werben, ein «solide familiäres» Unternehmen zu sein. Man verweist auf die «wirklich noch familiäre Atmosphäre», was den Verdacht nahelegen soll, bei der Konkurrenz sehe es schon anders aus.

Diese Selbstbeschreibungen mögen eine wichtige Funktion zur Außendarstellung erfüllen. Und es dürfte keine Kunst sein, Beispiele zu finden, die von den internen Abläufen differieren. Der schwedische Wirtschaftswissenschaftler Nils Brunsson hat darauf hingewiesen, dass Selbstbeschreibungen in Unternehmen sich stets zwischen einer Fassadenpräsentation («Talk») und einer betrieblichen Hinterbühne («Action») ereignen (Brunsson 1989). Brunsson hat dies u. a. an der Einführung «demokratischer» Führungsstrukturen in schwedischen Unternehmen beobachtet. Das Vorhaben wurde besonders dort populär, wo man großen Mangel an demokratischen Möglichkeiten empfand. Allerdings zeigte sich, dass in der Aktivitätsstruktur nur geringfügige Veränderungen eintreten, dafür aber in der Außendarstellung – gerade weil sich wenig ändert – die Plädoyers für mehr Demokratie umso intensiver beteuert werden (Brunsson 2005, S. 21). Dafür wurde der Begriff der «umgekehrten Koppelung» entwickelt. Je weniger in Unternehmen verändert werden kann, desto mehr neigt man dazu, den Willen zur Veränderung zu beschwören (Brunsson 2003, S. 206). Brunsson, der als Entscheidungstheoretiker Organisationen und ihre gesellschaftliche Bedeutung nüchtern einordnet, mahnt nicht zum Handlungsbedarf. Seine Analysen zeigen, dass Unternehmen sich regelmäßig mit Veränderungsroutinen überfordern. Und dass die Probleme, die daraus entstehen, in immer neue (alte) Versuche der Selbstbeobachtung und «Neuerfindung» münden.

Familien eignen sich zur organisatorischen «Bebildung» besonders, da sie omnipräsent beobachtet werden. Nicht nur als tatsächliche soziale Gebilde, sondern in unzähligen medial dargebotenen Formaten und Praktiken – von der Vorabendserie bis zur Supermarktwerbung. Wo immer es darauf ankommt, Formen der Nähe, Verbundenheit und Fürsorge zu veranschaulichen, ist die Inszenierung familiärer (Ver-)Trautheit (und vor allem: sozialer Vorbildlichkeit) nicht weit. Es wundert nicht, dass die emotional positive Besetzung familiärer Bilder früh im Marketing erkannt wurde. Bei genauem Hinsehen setzt sich dies selbst in einer Zeit fort, die längst durch hochgradige Pluralisierung des bürgerlichen Familienidylls geprägt ist. Konsequenterweise werden weiterhin in medialen Darstellungen familiäre Merkmale in einer romantischen Tradition herausgestellt. Und vielleicht muss man vermuten: Je mehr dieses Bild gefährdet scheint, desto beharrlicher wird es vertreten.

Doch familiäre Bindungen können abseits der Glättungen das Gegenteil all dessen darstellen: Repression, Missbrauch, Gewalt, alle rhetorischen, symbolischen und tätlichen Vergehen, die gerade deshalb möglich sind, weil Individuen in familiäre Ordnungen weitgehend unfreiwillig «hineingeraten». Überhaupt drängt das Familiäre in Bezug zu Unternehmen problembeladene Einsichten auf: Gibt es in Business-Familien auch Ehekrisen, Scheidungsfälle, den Clinch mit dem Clan? Oder ist es nicht eher so gedacht, dass gerade hier ein Idyll gezeichnet werden soll; gerade in einer Umgebung, die hier und da für Minuten etwas Familiäres bieten mag, jedoch oft genug alles andere als gemütlich und vertrauenswürdig erscheint. Dass man Freunde (und Arbeitgeber) bekanntlich wählt, aber Familie einfach hat, ist – je nach Vorerfahrung – eine heilsame oder eine erschütternde Tatsache.

«Unternehmen beschreiben sich in Stellenanzeigen, Imagekampagnen und auf HR-Kongressen als nahezu intime Gemeinschaften.»

Mitgliedschaft besonderer Art

Was aber unterscheidet Familien von Unternehmen? Aus organisationssoziologischer Perspektive werden *Mitgliedschaft* und *Vertrag* eine zentrale Bedeutung bei der Analyse von Organisationen beigemessen. In Vertragsbeziehungen qua Mitgliedschaft kommt es auf bestimmte Ausschnitte an Kommunikation an; nämlich solche, die mit der Leistungserfüllung verbunden sind. Mitglieder erscheinen in exklusiven Rollen. Sie haben das Recht und machen fortlaufend Gebrauch davon, mit Verweis auf die Vertragsbeziehung an die Grenzen des Zumutbaren zu erinnern. Kommunikation in Familien ist aus dem Blickwinkel der Systemtheorie Niklas Luhmanns betrachtet nicht *Entscheidungs-*, sondern *Intimkommunikation* (Luhmann 1990b). Unternehmen kommunizieren in Form von Entscheidung, Familien in Form von Intimität. Unternehmen explizieren Rollen und deren Grenzen, Familien – genau umgekehrt – implizieren bzw. integrieren zugleich alle anderen Rollen ihrer Mitglieder mit. Unternehmen fordern und gewähren Distanznahme, Familien limitieren Distanznahme qua Mitgliedschaft auf ein Minimum. Die Tochter als Bankauszubildende muss sich im morgendlichen Schalterdienst wichtiger Kommunikationsschranken bewusst sein.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.