

## Machtvolle Metaphern

Als Mittel, Einfluss zu nehmen, werden Metaphern weithin unterschätzt. Sie gelten als blumige Ausschmückung, als Angelegenheit für Dichter oder für Leute, die sich nicht so genau festlegen wollen. Die drücken sich dann metaphorisch aus, anstatt klipp und klar zu sagen, was Sache ist. Ihre Worte gelten nur im übertragenen Sinn – darunter kann sich jeder vorstellen, was er mag. Da liegt der Schluss nahe: Die Sprache der Macht sollte Metaphern möglichst meiden.

Doch das ist ein gewaltiger Irrtum. Eine gut gewählte Metapher ist kaum zu schlagen. Sie hat ihre ganz eigene Überzeugungskraft, gegen die auch logische Argumente und Erklärungen oft erstaunlich wenig ausrichten können. Metaphern sind anschaulich, sie sind lebendig, bereiten Vergnügen – und sie entsprechen der Art, wie wir denken.

## Die Mechanik der Metapher

Doch was ist eine Metapher überhaupt? Wie funktioniert sie? Das Wort kommt aus dem Griechischen. „Metapherein“ heißt so viel wie „hinübertragen“. Was da hinübergetragen wird, das ist die Bedeutung, von Gegenstand A zu Gegenstand B. In einer bestimmten Hinsicht ist A wie B. Das klingt außerordentlich simpel und eröffnet doch ungeahnte Möglichkeiten.

So können Sie mit einer Metapher Ihrem Gegenüber etwas verständlich machen, was er sonst nicht begreift. Sie beziehen die Sache, die Sie erklären möchten, auf etwas anderes, das Ihr Gesprächspartner ganz gut kennt, unter dem er sich etwas vorstellen kann. Sie benutzen einen Vergleich – und dem anderen wird klar, was Sie meinen.

Umweltschutz ist ein langer ruhiger Fluss

Die Firma RGA entwickelt Umwelttechnologien. Geschäftsführer Holger Dornbach beschreibt die Zukunftsperspektiven der Branche als großen Fluss mit vielen Nebenarmen. „Immer wieder mal fließt der Strom in die Gegenrichtung. Aber nur um ein Hindernis herum. Die allgemeine Fließrichtung ist unumkehrbar.“

Selbstverständlich kann jemand ganz anderer Ansicht sein. Eine Metapher „beweist“ überhaupt nichts. Ein Fluss ist ein Fluss, und wie sich die Umwelttechnologien entwickeln, das hat mit den Gesetzen der Strömungslehre zunächst einmal gar nichts zu tun. Wir stellen diesen Zusammenhang her, die anderen werden ihn als mehr oder weniger schlüssig empfinden.

#### Ein sprachliches „Wahrnehmungsorgan“

Auch wenn sie häufig mit Poesie in Verbindung gebracht werden: Metaphern sind etwas ganz Alltägliches. Fast alles, was neu ist, komplex oder abstrakt, bekommt eine Metapher verpasst. Wir können gar nicht anders. Denn wir denken in Metaphern, wie der Kognitionswissenschaftler und Linguist George Lakoff konstatiert. Viele dieser Metaphern sind uns überhaupt nicht bewusst, denn sie haben sich lange verfestigt. Sie sind fester Bestandteil unserer Sprache und Kultur.

#### Flüssige Finanzen

Wenn wir über Geld und Finanzen sprechen, verwenden wir oft das vertraute, neutrale und konturlose Wasser als Metapher. Da schwimmt jemand im Geld, es gibt Geldströme, Geldregen, Zu- und Abflüsse auf unser Konto, wir sind flüssig bzw. liquide, unser Vermögen kann abschmelzen wie ein Eisblock, Geldquellen sprudeln oder versiegen; und wenn kein Geld mehr fließt, liegt es daran, dass der Geldhahn zuge dreht wurde.

Nun können für ein und dieselbe Sache durchaus unterschiedliche Metaphern existieren. Ja, es ist sogar die Regel, dass man bei einem halbwegs komplexen Gegenstand nicht mit einer Metapher auskommt. Und da wir nun schon mal vom Geld reden: Auch dort gibt es Metaphern aus anderen Bereichen, etwa wenn das Geld „angehäuft“ wird oder „knapp“, wenn jemand sein Konto „überzieht“, eine „Geldspritze“ bekommt“ oder eine „Durststrecke überwindet“.

Metaphern helfen uns, die Welt zu verstehen. Wir könnten uns sonst über die Dinge, die wir nicht unmittelbar wahrnehmen, gar keine „Vorstellungen“ machen (sich etwas vor-zu-stellen, ist natürlich auch eine Metapher). In den Worten des Autors Neil Postman: Metaphern sind ein „Wahrnehmungsorgan“ (das ist eine Metapher für Metaphern). Metaphern veranschaulichen uns etwas, dabei erfassen sie immer nur einen Teilaspekt. Daher können wir für denselben

Gegenstand unterschiedliche Metaphern verwenden, ohne sie zu schwächen.

### Vorgeprägtes und Selbstgeprägtes

Grundlegend für unser Thema ist die Unterscheidung zwischen vorgeprägten, übernommenen Metaphern und eigenen Sprachbildern. Um Einfluss zu nehmen, können beide genutzt werden – allerdings in unterschiedlicher Weise.

- Vorgeprägte Metaphern sind tief in unserer Vorstellungswelt verankert; sie werden nicht in Frage gestellt und können daher sehr bequem genutzt werden. Zwischen solchen Metaphern kann man ohne weiteres hin und her springen, die Zuhörer können ohne Mühe folgen. Der Nachteil: Das dahinter liegende Sprachbild ist bereits verblasst. Das nimmt solchen Metaphern ihre Lebendigkeit und Kraft.
- Selbst entwickelte Metaphern fordern die Aufmerksamkeit und Vorstellungskraft der Zuhörer; sie machen eine Botschaft interessanter und lassen mehr Freiheiten. Der Nachteil: Sie werden sehr viel skeptischer aufgenommen, können die Assoziationen des Publikums auch auf Abwege führen und es ist kaum möglich, zwischen mehreren Metaphern hin und her zu springen.

Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Jeder wird sofort verstehen, was Sie meinen, wenn Sie davon sprechen, „den Geldhahn zuzudrehen“. Und Sie können im nächsten Satz einen Geldbetrag „tranchieren“ wie einen Schweinebraten („die erste Tranche ist am 1. fällig“). Völlig anders sieht die Sache aus, wenn Sie ein ungewohntes Bild entwerfen und, sagen wir, Geld mit Farben vergleichen. Da werden Sie einiges erklären müssen und auf Vorbehalte stoßen. Farben scheinen doch wenig Gemeinsamkeiten zu haben mit einem Zahlungsmittel. Wenn Sie auch noch auf eine zweite Metapher umblenden, ehe sich die erste verfestigt hat, zerstören Sie Ihr Bild. Auf der anderen Seite muss man sagen: Es sind die neuen, unverbrauchten Metaphern, die neugierig machen. Wenn sie gelingen, können Sie auf die Vorstellungswelt Ihrer Zuhörer einen weit größeren Einfluss nehmen, als wenn Sie sich einer vorgefertigten Schablone bedienen.

### Das Prinzip Anschaulichkeit

Farben als Metapher mögen originell sein, doch haben sie einen großen Nachteil: Sie sind zu abstrakt, zu wenig greifbar. Genau darum

geht es aber bei einer Metapher: Sie muss anschaulich sein, ein inneres Bild erzeugen. Und der Bereich, aus dem sie stammt, sollte den Zuhörern vertraut sein, sonst stiften Sie nur Verwirrung.

#### Die Firma als Symphonieorchester

Geschäftsführer Manfred Brunner versucht seine Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Kurs einzuschwören. Er wählt dazu das Bild des Symphonieorchesters und schenkt der Rolle des Dirigenten sowie des ersten Geigers besondere Aufmerksamkeit. Die Ausführungen sind zwar in sich stimmig, sie gehen jedoch an den Zuhörern völlig vorbei. Denn keiner von ihnen interessiert sich für klassische Musik. Mit einem Symphonieorchester verbinden die meisten die Vorstellung von gepflegter Langeweile.

Das heißt freilich nicht, dass Sie immer auf den gleichen altvertrauten Beispielen herumreiten sollten. Vielmehr geht es darum, die Vorstellungswelt Ihrer Zuhörer zu erreichen. Und die umfasst wesentlich mehr als das, womit man täglich Umgang hat. So kann die Metapher vom großen Strom und den unvermeidlichen kleinen Gegenströmungen sehr überzeugend wirken, ohne dass man besonders viel über Flüsse weiß. Die Metapher funktioniert, sobald sich ein inneres Bild einstellt, das die Zuhörer mit der Botschaft in Verbindung bringen können.

#### „Die Kuh vom Eis holen“

Die Tarifverhandlungen in der Metallindustrie gestalteten sich schwierig. Der Verhandlungsführer der Arbeitgeber äußerte, es gehe jetzt darum, gemeinsam „die Kuh vom Eis zu holen“. Auch wenn kaum jemand in seinem Leben ein weibliches Rind auf einem zugefrorenen See erblickt haben dürfte, so ist das Bild anschaulich und originell. Und es vermittelt eine klare Botschaft: Wir müssen mit äußerster Behutsamkeit vorgehen, um die gemeinsame Aufgabe zu lösen.

### Mit ungewöhnlichen Metaphern Interesse wecken

Bei der „Kuh auf dem Eis“ ist es schon angeklungen: Metaphern machen uns neugierig und erfreuen uns, wenn sie originell sind. Nicht im Übermaß, denn das verwirrt, aber ein bisschen Überraschung darf schon sein, um eine Botschaft attraktiver zu machen.

Nun sollten selbst gestrickte Metaphern halbwegs stimmig sein. Sonst sind sie angreifbar und können regelrecht „umgedreht“ werden, wovon noch die Rede sein wird, wenn wir uns den Gegenstrategien zuwenden. Allerdings ist es mitunter verblüffend, wie viel Resonanz jemand findet, der seine Botschaft mit einer ungewöhnlichen Metapher garniert. Dabei ist es unbedingt von Vorteil, wenn die Metapher für die eigentliche Botschaft zu einem einprägsamen Markenzeichen werden kann.

#### Das „Erdnussbutter-Manifest“

Brad Garlinghouse, höhere Führungskraft beim Internetunternehmen Yahoo, war unzufrieden mit der Geschäftsstrategie. Er hatte eine ganz Reihe von Verbesserungsvorschlägen entwickelt. Doch stellte sich ihm die Frage, wie er die Aufmerksamkeit des Topmanagements finden könnte. Er verfasste ein vierseitiges Dokument und gab ihm den ansprechenden Titel: Das „Erdnussbutter-Manifest“. Darin erklärte er im Einzelnen seine Kritik und verglich die aktuelle Strategie des Unternehmens mit dem Versuch, auf die „Myriaden von Möglichkeiten in der Online-Welt die immer gleiche Erdnussbutter“ zu streichen. Das Ergebnis: „eine dünne Schicht“ liege über allem, es seien keine Schwerpunkte erkennbar. „Ich hasse Erdnussbutter“, bekannte Garlinghouse. „Wir alle sollten es tun.“ Das Manifest hatte durchschlagenden Erfolg. Ihm wurde so viel Aufmerksamkeit zuteil wie keinem anderen vergleichbaren Schriftstück. Nicht nur das Topmanagement wurde auf das „Manifest“ aufmerksam; es schaffte es sogar auf die Titelseite des Wall Street Journal. Ohne „Erdnussbutter“ wäre das gewiss nicht gelungen.

Zwei Anmerkungen hierzu: Die Metapher von der Erdnussbutter ist an den US-amerikanischen Kulturkreis gebunden. Im deutschen Sprachraum vermittelt sich der Widerwille gegen den allgegenwärtigen Brotaufstrich weit weniger. Hier hätte Garlinghouse eine andere Metapher wählen müssen und vielleicht ein „Tütensoßen-Manifest“ geschrieben. Zweiter Punkt: Überraschende Metaphern sollte man nur sparsam und sehr gezielt einsetzen, um die Aufmerksamkeit auf wesentliche Dinge zu lenken. Sonst nutzt sich der Effekt sehr schnell ab. Ein „Bierdosen“- „Bratwurst“- oder „Bärlauch-Manifest“ würde es als Nachfolger der „Tütensoße“ vermutlich nicht einmal in den Lokalteil einer Provinzzeitung schaffen.

## Die Reichweite von Metaphern

Wir haben es angesprochen: Metaphern beziehen sich immer nur auf einen bestimmten Teilaspekt, nämlich auf das, was vergleichbar ist. Alles andere fällt unter den Tisch. Was unser Beispiel mit der Erdnussbutter betrifft, so ist die Vergleichbarkeit äußerst begrenzt. Es geht nur um das Gefühl des Angewidertseins, das sich einstellt: a) wenn alles mit Erdnussbutter bestrichen wird, und b) wenn die eigene Firma keine klaren Prioritäten setzt und unterschiedliche Geschäfte nach der gleichen Methode angeht.

Eine solche Metapher mag uns zwar zum Schmunzeln bringen, aber sie reicht nicht sehr weit (oder nicht sehr tief, je nachdem, in welchem Deutungsrahmen wir uns bewegen). Für die Sprache der Macht von besonderem Interesse sind allerdings Metaphern mit einer größeren Reichweite. Denn diese nehmen sehr viel stärkeren Einfluss auf unser Denken. Eine größere Reichweite heißt, dass vor unserem geistigen Auge ein komplexeres Bild entsteht. Der Vergleich betrifft nicht nur eine Einzelheit (die damit auch abgehakt ist), sondern bezieht sich auf mehrere Faktoren.

### Karrierewege

Eine weit reichende Metapher ist die berufliche „Laufbahn“. Wir beschreiben die beruflichen Stationen, die jemand „durchläuft“, als Fußmarsch, den er zurücklegt. Als Fußmarsch in ansteigendem Gelände, man könnte fast sagen: als Bergwanderung. Denn das Ziel ist der berufliche „Aufstieg“. „Abstiege“ sind ebenso zu vermeiden wie „berufliche Sackgassen“, die uns nicht „weiterführen“. Allerdings sind auch die höheren Positionen nicht ohne Risiko. Dort ist die „Luft sehr dünn“. Und schließlich braucht man für den Weg an die Spitze eine zuverlässige „Seilschaft“. Wenn die versagt, wird sie zur Belastung und zieht einen nach unten.

Eine Metapher mit großer Reichweite bringt uns dazu, weitere Schlussfolgerungen zu ziehen. Wir tauchen förmlich in das Bild ein, uns erschließen sich Entsprechungen, die uns zu einer neuen Sichtweise führen und manchmal auch zu neuen Ideen. Solche Metaphern können außerordentlich inspirierend sein. Zumindest, wenn sie neu für uns sind (was bei der „Laufbahn“ ja nun nicht der Fall ist).

Allerdings haben diese Metaphern auch eine Kehrseite: Sie können eine Eigendynamik entwickeln und uns zu Schlussfolgerungen

verleiten, die dem ursprünglichen Problem nicht mehr gerecht werden. Gerade weil sie so gut zu passen scheinen, machen sie uns blind für eine andere Sichtweise. So könnte man sich fragen, ob die Metapher von der „Laufbahn“ nicht eine Kontinuität vorgaukelt, die im heutigen Berufsleben gar nicht mehr gegeben ist. Das schrittweise Vorwärtkommen erscheint aber in der Metapher der „Laufbahn“ als Normalfall.

Damit hängt ein weiteres Problem zusammen, auf das wir noch zu sprechen kommen: Je größer die Reichweite einer Metapher, desto unschärfer die Ränder. Es ist nicht eindeutig abgrenzbar, wo eine solche Metapher aufhört und die „Spinnerei“ anfängt.

### So wird eine Metapher plausibel

Damit eine Metapher wirkt, muss sie für die Zuhörer plausibel sein. Wie lässt sich das erreichen? Drei Faktoren sind hier ausschlaggebend:

- Tradition: Lässt sich die Metapher an irgendeinen Vorläufer anknüpfen, der schon bei den Zuhörern fest verankert ist?
- Entsprechung: Erschließt sich den Zuhörern unmittelbar, dass die Metapher in dem wesentlichen Aspekt, um den es geht, mit dem fraglichen Gegenstand übereinstimmt?
- Stimmigkeit: Ist die Metapher aus einem Guss oder gibt es Widersprüche? Löst die Metapher Assoziationen aus, die nicht zu der Botschaft passen?

### Die Macht der Tradition

Auch wenn Sie nicht auf eine „vorgeprägte“ Metapher zurückgreifen, sondern ein eigenes Sprachbild entwerfen: Ihre Zuhörer beurteilen es immer im Lichte der Tradition. Bestimmte Metaphern haben sich so stark verfestigt, dass es schwierig ist, gegen diese Vorstellungen anzukommen. So dürfte eine Metapher, die radikal mit der Vorstellung einer „Laufbahn“ bricht, zunächst einige Irritationen auslösen. Vielen Zuhörern wird sie nicht plausibel erscheinen, weil sie gegen die gewohnten Vorstellungen verstößt, die sie mit einer „Karriere“ verbinden.

Das ist das eine. Doch mindestens ebenso wichtig ist ein zweiter Aspekt: Es gibt zahlreiche elementare Bilder und Metaphern, die für ganz unterschiedliche Themen genutzt werden. Man könnte sagen,

dass es sich um vertraute Muster handelt, um kulturelle Gussformen, die einem nicht vorschreiben, welchen Kuchen man darin bäckt.

Solche Metaphern haben Sie bereits kennen gelernt: der große Fluss, der unablässig in eine Richtung fließt, auch wenn er kurz gestaut oder zu Umwegen gezwungen wird. Damit lassen sich Entwicklungen aller Art beschreiben, die man nicht aufhalten kann. Die Flussmetapher passt aber ebenso auf Projekte, die ganz unscheinbar beginnen und dank zahlreicher „Zuflüsse“ zu einer imposanten Größe heranwachsen. Und sie passt natürlich auch auf „das Leben“.

Mindestens ebenso vielseitig verwendbar ist die Metapher vom „Laufen“: Schritt für Schritt, eins nach dem andern, drei Schritte vor und zwei zurück, nach vorwärts schauen, um ans Ziel zu kommen, ins Stolpern geraten, wenn man nicht auf den Weg achtet.

Wenn Sie Ihre Metapher an so ein vertrautes Muster ankoppeln, gewinnt sie an Plausibilität. Ihre Zuhörer kennen die Zusammenhänge bereits. Manchmal brauchen Sie die Metapher nur anzudeuten und Ihre Zuhörer ergänzen die fehlenden Elemente von allein.

#### Die sinnfällige Entsprechung

Das Kernstück einer plausiblen Metapher: Sie muss verdeutlichen, anschaulich machen, sinnfällig werden lassen, worum es Ihnen geht. Möchten Sie beispielsweise herausstreichen, dass bestimmte Aufgaben ihre Zeit brauchen und sich nicht schneller erledigen lassen, wenn man Druck ausübt, muss genau das Ihren Zuhörern in den Sinn kommen. Wer in diesem Zusammenhang von „ausgequetschten Zitronen“ spricht, weil ihm die gerade in den Sinn gekommen sind, kann auf wenig Verständnis hoffen. Immerhin presst man Zitronen aus, um an den Saft zu kommen. Das wird der Zitrone nicht gefallen, aber ohne Ausquetschen geht es nicht. Die Metapher transportiert also eher die gegenteilige Botschaft. Unmittelbar einleuchtend ist hingegen die Metapher: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man dran reißt.“

#### Am Ziel

Eine Metapher, die erstaunlich oft misslingt, ist der Wettlauf, genauer: der Zieleinlauf. Bekanntlich geht es beim Wettlauf darum, möglichst schnell das Ziel zu erreichen. Und doch wird diese Metapher eingesetzt, um beispielsweise einen „Lebenslauf“ zu würdigen. Mit dem keineswegs erstrebenswerten Ziel: dem Tod.

### Wie stimmig ist die Metapher?

Der dritte Punkt: Um zu wirken, muss eine Metapher stimmig sein, und zwar in zweifacher Hinsicht: Einmal darf es innerhalb der Metapher keine Widersprüche oder Sprünge geben. Das gilt vor allem für selbstgebastelte Metaphern, die erst einmal auf die Zuhörer wirken müssen. Entwerfen Sie zum Beispiel das Bild einer Schiffsreise, um ein Team auf ein gemeinsames Projekt einzuschwören, dann wird das Bild schief, wenn sich einzelne Teilnehmer zeitweise gar nicht an Bord befinden, sondern „auf einem andern Dampfer“ unterwegs sind. Ein ähnlicher Effekt tritt ein, wenn Sie die Mitglieder der Crew durch einen metaphorischen Sturm segeln lassen, um sie einen Halbsatz später zum Tauziehen zu schicken: „Jeder muss in die selbe Richtung ziehen.“ Die Sprachwissenschaftler nennen solche unvermittelten Sprünge „Katachrese“. Und Katachresen finden sich vor allem in komischen Texten. Für die Sprache der Macht sind sie denkbar ungeeignet.

Nicht weniger wichtig ist jedoch eine andere Form von Stimmigkeit: Auch Metaphern werden nämlich begleitet von „Konnotationen“. Und die können Ihnen ebenfalls in die Quere kommen. Ihre Metapher kann in sich völlig stimmig sein – eine einzige unpassende Konnotation kann sie kippen lassen.

#### Die Selbstorganisation der Ameisen

Soziale Insekten wie Ameisen, Bienen oder Termiten vollbringen gemeinsam die erstaunlichsten Leistungen. Ihre Erfolgsprinzipien sind permanente Kommunikation und Selbstorganisation. Wer dies zum Vorbild für menschliche Organisationen machen möchte, sollte die Konnotation bedenken: Die einzelne Ameise ist nichts wert. Das einzige, was zählt, ist der Ameisenstaat.

### Die Mehrdeutigkeit von Metaphern

Metaphern zeichnen sich dadurch aus, dass sie unterschiedlich gedeutet werden können. Auch wenn Sie Ihr Verständnis der Metapher gleich mitliefern, können Sie nicht verhindern, dass sich Ihre Zuhörer Ihre eigenen Gedanken machen. Um bei dem letzten Beispiel zu bleiben: Sie haben die Beteiligung der Mitarbeiter, Dezentralisierung und Selbstorganisation im Sinn, verweisen auf das Erfolgsprinzip der Ameisen und stoßen auf schroffe Ablehnung, weil

sich Menschen nicht so gerne auf eine Stufe mit Insekten stellen lassen.

So etwas müssen Sie vorausahnen. Sie müssen sich immer fragen, wie die Metapher bei Ihren Zuhörern ankommt. Daraus folgt für die Sprache der Macht allerdings auch: Die Mehrdeutigkeit von Metaphern kann gezielt genutzt werden, um seinen Einfluss aufrechtzuerhalten. Im Kapitel über die Dominanz war bereits die Rede von einem gewissen Dilemma: Wer sich festlegt, dominiert. Auf der andern Seite erleidet er einen Autoritätsverlust, wenn sich herausstellt, dass er mit seiner Aussage falsch lag. Der übliche Ausweg heißt: Sprich in Metaphern. Denn Metaphern lassen sich umdeuten und dem aktuellen Bedarf anpassen.

Das bedeutet keineswegs, dass Metaphern beliebig sind. Aber sie sind ohne Zweifel elastischer als die Aussagen, die wortwörtlich zu nehmen sind. So ist etwa die Metapher vom „großen Strom“ vieldeutig genug, um gegenläufige Tendenzen sogar noch als Bestätigung zu werten. Wenn sich allerdings der Eindruck verfestigt, dass die Diagnose falsch ist, kann die Metapher kippen. Dann ist sie erst einmal diskreditiert und stößt auf Argwohn – auch wenn sie nun passt.

## Die Eigendynamik von Metaphern

Das Besondere an Metaphern ist, dass sie eine Überzeugungskraft entfalten können, die mit den Grundsätzen rationalen Argumentierens nicht das Geringste zu tun haben. Was in der Welt der Metaphern zählt, ist Vertrautheit, Anschaulichkeit und eine Art von Bedeutungsüberschuss, der automatisch mitgeliefert wird. Einfach, weil die Metapher auch noch andere Eigenschaften mitbringt, von denen sich manche dann eben doch an das Ursprungsthema heften.

### Schlanke Strukturen und Prozesse

Das Konzept des Lean Managements verdankt seine Überzeugungskraft auch dem Umstand, dass „Schlankheit“ als etwas Positives betrachtet wird. Wenn Strukturen und Prozesse im Unternehmen „verschlankt“ werden, so können wir daraus schließen, dass dadurch das Unternehmen leistungsfähiger wird. Zumal, wenn die Metapher die Eigenschaften schlank und muskulös nahelegt. Abteilungen oder Organisationen, die (noch) nicht „lean“ sind, werden hingegen mit dem Attribut belegt, dass sie an „Verfettung leiden“. Und an die „Verfettung“ lassen sich bequem weitere abwertende Eigen-

schaften anschließen: Wer nicht „lean“ ist, ist unbeweglich, verbraucht zu viele Ressourcen und steht kurz vor dem Kollaps.

In Hinblick auf unser Thema sind all jene Metaphern von herausragender Bedeutung, die der Natur entstammen, die sich aber auf soziale Phänomene beziehen. Bilder aus der Natur gehören zu den beliebtesten und wirksamsten Metaphern überhaupt. Denn sie sind anschaulich, lebendig, bodenständig, und sie vermitteln den Eindruck, als gebe es keine Alternative.

#### Wachstum

Eine außerordentlich wirkungsmächtige Metapher aus der Natur ist das „Wachstum“. Ein Organismus, der wächst, ist gesund und vital. Wo nichts mehr wächst, ist kein Leben. Daher drängt sich der Schluss auf: Unternehmen, Märkte, Volkswirtschaften müssen „wachsen“. Sonst sind sie dem Untergang geweiht.

Nun bezieht sich das Wachstum von Unternehmen, Märkten oder Volkswirtschaften auf völlig andere Dinge als das Wachstum in der Natur. Dort geht es um solche Prozesse wie Zellteilung, während hier innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Ergebnisse des Wirtschaftens in Geldbeträgen beziffert und verglichen werden. Damit ist nicht gesagt, dass es falsch ist, „Wirtschaftswachstum“ zu erreichen. Doch seine Überzeugungskraft verdankt das Argument ohne Zweifel der Eigendynamik dieser sehr weit reichenden Metapher. An sie lassen sich noch weitere Metaphern anschließen, die nicht weniger wuchtig sind: Krankheit, Gesundheit, Sterben, Tod.

#### Gegenstrategien

Metaphern sind allgegenwärtig und zweifellos nützlich. Dennoch ist es hilfreich, die Metaphern, die uns begegnen, immer wieder mal aufzudröseln. Manchmal sind die Metaphern erst auf den zweiten Blick zu erkennen, weil sie sich schon zu einem Begriff verfestigt haben. Aber auch hier hilft ein analytischer Blick hinter die sprachlichen Kulissen. Der Metaphernexperte George Lakoff nennt als Beispiel den Begriff „Steuernentlastung“ („tax relief“). Dahinter steckt die Vorstellung, Bürgern oder Unternehmen werde durch die Zahlung von Steuern eine „Last“ aufgebürdet, die diese zu tragen hätten. Steuersenkungen sind in diesem Bild immer etwas Positives, denn sie reduzieren die „Last“. Völlig unbelastet sind wir, wenn wir gar keine Steuern zahlen. Wofür die Steuergelder verwendet werden, fällt bei

dieser Metapher unter den Tisch. Ebenso, dass der steuerfinanzierte Staat die Voraussetzungen dafür schafft, dass Bürger Einkommen erwirtschaften können. Das sollte man bedenken, ehe man diesen Begriff leichtfertig verwendet und womöglich *gegen* „Steuerentlastungen“ argumentiert.

Das erste, was Sie tun können, ist also: Bringen Sie die unausgesprochenen Voraussetzungen zur Sprache. Und weisen Sie die unangemessene Metapher zurück. In jedem Fall aber: Benutzen Sie selbst keine Metapher, die nachteilig für Sie ist.

In einem zweiten Schritt können Sie einen neuen Begriff prägen oder eine neue Metapher, die Ihren Zielen und Interessen entspricht. Um beim Beispiel der „Steuerentlastungen“ zu bleiben, so schlägt Lakoff vor, Steuern als Investition der Bürger in das Gemeinwohl zu bezeichnen. Steuersenkungen wären demnach sinkende Investitionen.

Dabei ist aber zweierlei zu bedenken: Manche Metaphern haben sich so fest etabliert, dass sie nur schwer zu umgehen sind. Sie gehören zum sprachlichen Bestand und lassen sich nicht ohne weiteres durch eine neue Metapher ersetzen. Oder gar durch einen so dünnblütigen Begriff wie „Investition“. Zweitens müssen Sie oft damit rechnen, dass Ihr neuer Begriff, Ihre neue Metapher angefeindet, stigmatisiert oder der Lächerlichkeit preisgegeben wird. Metaphern sind eben auch eine Machtfrage. Und wer von einer bestimmten Metapher profitiert, wird versuchen sie zu schützen.

Das heißt nun keinesfalls, dass Sie darauf verzichten sollten, eigene Metaphern zu prägen. Nur sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass es dauern kann, ehe sie akzeptiert werden, und dass Sie auf Widerstand stoßen werden. Sie brauchen Hartnäckigkeit.

Allerdings gibt es noch eine dritte Gegenstrategie: Sie lassen sich auf die fragliche Metapher ein – aber deuten sie in Ihrem Sinne um. Das ist ein sehr übliches Verfahren, das außerdem den Vorzug besitzt, dass die Gegenseite nun nicht mehr bedenkenlos von der Metapher Gebrauch machen kann. So weisen Kritiker des „Lean Managements“ darauf hin, dass „lean“ gar nicht „schlank“ bedeutet, sondern „mager“. Folgerichtig sprechen sie von der „Magersucht“, die viele Unternehmen „befallen“ habe. Aber auch der Begriff des „Wachstums“ wird von Kritikern umgedeutet, wenn sie darauf hinweisen, dass Wachstum in der Natur immer begrenzt sei. „Unbegrenztes Wachstum“ gebe es nur in einem speziellen Fall: bei

Tumorzellen. Auf diese Weise wird die Metapher regelrecht umgedreht: Unbegrenztes Wachstum ist lebensfeindlich.

Aus: Matthias Nöllke: Die Sprache der Macht

(c) Rudolf Haufe Verlag