

Earnest & Algernon

[Impressum \(/node/6\)](#)

[Kontakt \(/node/7\)](#)

Bloß keine Liebe! / von Armin Nassehi

Prof. Dr. Armin Nassehi geb. 1960 in Tübingen, aufgewachsen in München, Landshut, Teheran und Gelsenkirchen, ist seit 1998 Lehrstuhlinhaber für Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Darüber hinaus ist er Mitglied des Vorstands des Humanwissenschaftlichen Zentrums der LMU, Mitglied des Vorstandes des Münchner Kompetenzzentrums Ethik, seit 2009 Mitglied des Hochschulrates und des Senats der LMU München und seit 2012 Mitglied des Vorstands des Forschungsinstituts für Philosophie, Hannover. Seine - Forschungsgebiete liegen in den Bereichen Kultursoziologie, Wissenssoziologie und politische Soziologie. Er hat zahlreiche Publikationen innerhalb dieser Forschungsgebiete veröffentlicht, darunter mehr als 20 Bücher. Außerhalb des Hochschulbereichs ist Prof. Nassehi vielfältig in Vortrags- und Beratungskontexte eingebunden sowie publizistisch tätig. Seit 2012 ist er Herausgeber der Kulturzeitschrift Kursbuch.

[Armin Nassehi \(/taxonomy/term/174\)](#)

Selbstbeschreibungen von Unternehmen unterscheiden sich heute von früheren Formen. Würde man von Unternehmen vor allem erwarten, dass sie die Güte ihrer Produkte und Dienstleistungen, ihre ökonomische Potenz, ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit, vielleicht auch ihre volkswirtschaftliche Bedeutung als Anbieter von Arbeitsplätzen und Steueraufkommen betonen, stehen heute andere Themen im Vordergrund. Waren die genannten eher ökonomischer Natur – wenn man unter Ökonomie die Frage des angemessenen Einsatzes knapper Ressourcen zur Lösung von Problemen ansieht –, stehen heute Formen der Selbstbeschreibung im Vordergrund, die man auf den ersten Blick nicht mit Wirtschaftsunternehmen verbindet: Ob in Form von Codes of Conduct oder Social Responsibility Commitments, in Form von Vision und Mission Statements, ob als Katalog spezifischer Werte wie Passion, Respect, Integrity, Discipline, Responsibility, Diversity, Sustainability, Community, in Form gendersensibler Formulierungen und Programme, als Präambel für Geschäftsberichte oder als interne Selbstbeschreibung zur Plausibilisierung von Strategien und Zielen – die Unternehmenskommunikation hat die moralische Kommunikation entdeckt, um sich selbst darstellen zu können.

Moralische Kommunikation

Moralische Kommunikation zielt empirisch weniger darauf, ob tatsächlich das Richtige oder das Gute getan wurde – denn so einfach ist oft nicht zu entscheiden, was unter moralischen Aspekten betrachtet das Richtige oder Gute denn sei, wenn man es mit guten Gründen belegen will. Ein moralischer Diskurs strebt zwar Zustimmung an, ist aber empirisch gesehen weniger eindeutig, als man es sich von moralischen Argumenten oftmals wünscht – und dann wird es oft eher polemogen als einheitlich, schon weil die ethische Bearbeitung moralischer Fragen bisweilen in unlösbare Dilemmata führt. Ist es moralisch angemessen, etwa zugunsten eines besonders hohen Umweltstandards für eine Produktlinie Arbeitsplätze zu opfern? Das ist eine schwierige Frage – und beide Alternativen können moralische Argumente für sich reklamieren. Dilemmata machen die Welt also eher schwieriger als einfacher, so dass man weniger auf zustimmungsfähige Moral als auf schwieriges ethisches Abwägen stößt, was sich dann kaum zur hochglanzpapierfähigen Selbstbeschreibung von Unternehmen eignet.

Deshalb kommt die neue Form der Selbstbeschreibung von Unternehmen auch nicht mit moralischer Eindeutigkeit, sondern eher mit Uneindeutigkeit daher. Die Moralität der angedeuteten Selbstbeschreibungen ist eine Moral in Gestalt eher allgemeiner Wertekommunikation. Wenn es stimmt, dass moralische Kommunikation vor allem darauf zielt, Achtung statt Missachtung in der Kommunikation zu erwarten, also für eine Äußerung moralische Zustimmung in Form einer positiven Stellungnahme zu erhalten, die die Achtung (oder: die Vermeidung von Missachtung) gegenüber einer Person oder gegenüber einer Position ausdrückt, dann ist es durchaus plausibel, wie sich Unternehmen heute kommunikativ präsentieren.

Wertekommunikation

Nicht zufällig handelt es sich bei den neuen Selbstbeschreibungen in erster Linie um Wertekommunikation. Werte sind Kategorien, denen man schwer widersprechen kann – das ist ihr diskursstrategischer Sinn. Auf allgemeine Werte wird in der Kommunikation immer dann rekurriert, wenn es nicht in erster Linie um Sachargumente geht, also wenn es nicht gelingt, von der Sache selbst her zu Problemlösungskriterien zu kommen. Man stellt dann darauf um, die Person als Person anzusprechen, sie mit Werten herauszufordern und zu einer Stellungnahme im Sinne moralischer Achtung zu motivieren. Völlig unabhängig vom Inhalt ist der Effekt von Wertekommunikation, dass man Werten nicht wirklich widersprechen kann und dass das, was mit Hilfe von Werten ausgedrückt wird, hinreichend unscharf bleiben kann, damit die Wirkung tatsächlich eher auf die Person, ihre Innenwelt, ihre Motive und die Einschränkung von Nein-Stellungnahmen zielt als auf sachlich kritisierbare Kategorien. Kommunikationsinhalte, denen man nicht widersprechen kann, erzeugen automatisch Ja-Stellungnahmen. Wer auf Werte umstellt, dem ist Zustimmung im Sinne von Achtung sicher.

Die Probe aufs Exempel ist einfach. Das Gegenteil von Respekt, Verantwortung, Diversität, Nachhaltigkeit einzufordern, also Respektlosigkeit, Verantwortungslosigkeit, Eindimensionalität oder selbstzerstörerische Verschwendung – das würde kommunikativ nicht funktionieren und Missachtung

hervorrufen. Das heißt aber auch, dass der Informationswert solcher Kommunikation gering ist. Aussagen, deren Gegenteile nicht wenigstens prinzipiell gelten könnten, sind leer, Anschauungen ohne begriffliche Alternativen sind blind. Und doch sind es keine sinnlosen Sätze, sonst kämen sie nicht in dieser Konzentration vor. Denn ihr diskursstrategischer Sinn scheint darin zu bestehen, sich irgendwie auf gesellschaftliche Anforderungen einzustellen und Themen, die in der öffentlichen Kommunikation positiv besetzt sind, in Unternehmen hereinzuholen. Interessant ist daran, dass das Ökonomische an Unternehmen durch solche Kommunikation geradezu ausgeklammert wird. Solche Beschreibungen ermöglichen es Unternehmen, sich in einer Kultur wiederzufinden, in der auch natürliche Personen weniger über gute Gründe kommunizieren, sondern eher durch eingespielte, über Schichtung oder stabile Milieus vermittelte, an Habitus oder Lebensform sichtbar werdende Haltungen, und damit vor allem auf ihre Authentizität als Sprecher rekurrieren. Das erst macht es möglich, dass auch Wirtschaftsorganisationen authentisch werden können – und Kommunikationsabteilungen damit beauftragt werden, eine spezielle Form von Authentizität zu inszenieren, in der der ökonomische Aspekt ihrer selbst gar nicht mehr vorkommt. Das ist ebenso plausibel wie tragisch, denn die Kategorien und Werte sind fast überall dieselben, so dass sich die Authentizitäten kaum unterscheiden können. An der Wichtigkeit und Bedeutsamkeit mancher dieser Werte soll übrigens gar nicht prinzipiell gezweifelt werden – nur sind Zweifel erlaubt, ob ihr ostentativer Einsatz als, um es noch einmal so zu formulieren, hochglanzpapierfähige Kommunikationsform wirklich die Wirkungen erzielt, die man sich von ihr erhofft. Aber vielleicht ist die Hoffnung schon erfüllt, wenn die Beschreibung als Beschreibung funktioniert.

Inhalte der Wertekommunikation

Entscheidend an solchen Beschreibungen sind also nicht in erster Linie die Inhalte selbst und ihre Bedeutung, sondern eher ihre Funktion als Form, die eigene Sichtbarkeit zu gewährleisten. Also muss man womöglich nicht so genau hinsehen – oder doch? Hinsehen muss man wohl dort, wo es um Formulierungen geht, die zu viel wollen, also gerade die Form der Uneindeutigkeit und der unbesehenen Zustimmungsfähigkeit verlieren. Es würde sich um solche Werte oder Ansprüche handeln, denen man tatsächlich widersprechen kann. Die in diesem Sinne extremste Erwartung wäre hier sicherlich der Anspruch der Liebe. Immer wieder findet sich bei Coaches, in Unternehmensberatungen und Kommunikationsagenturen der Anspruch, in einem Unternehmen müsste so etwas wie „Liebe“ gelebt werden, damit sich Erfolg einstellt. Oft sind diese Formulierungen sicherlich eher metaphorischer Natur – etwa möge man mit Liebe zum Detail arbeiten oder sein Leben ohnehin auf Liebe hin ausrichten usw. Aber bisweilen scheint es gar nicht so metaphorisch gemeint zu sein. Ich nehme dies also nun ernst – eben weil mit dem Anspruch an Liebe letztlich ein Mechanismus außer Kraft gesetzt wird, der sonstige Wertekommunikation prägt: nämlich die Nicht-Widerspruchsfähigkeit. Kann man Respekt, Gerechtigkeit oder Nachhaltigkeit nicht wirklich kommunikativ bezweifeln, so fällt es nicht schwer zu behaupten, dass Organisationen weder auf Liebe gegründet werden können noch sollen – und ich möchte hier explizit beide Positionen vertreten: weder können noch sollen.

Liebeskommunikation?

Vielleicht sollte man sich fragen, was mit Organisationen passieren würde, wenn man sie auf Liebe gründen würde. Was meint Liebe? Sicher meinen die Vertreter solcher merkwürdigen Semantiken nicht, dass romantische Liebe in eine Organisation einfließen soll – mit allen Konsequenzen, die romantische Liebe hat, nämlich die Nicht-Vertretbarkeit des Gegenübers bei gleichzeitig hoher Wahrscheinlichkeit körperlich symbiotischer Kommunikation, besser bekannt als Sex. Organisationen, in denen Sex organisiert wird, also Bordelle, scheinen wohl eher explizit auf Liebe verzichten zu müssen, um Sex organisierbar machen zu können. Was aber gemeint sein könnte, das ist in der Tat das, was man soziologisch eher unromantisch die Totalrelevanz der anderen Person nennen könnte, nämlich die Simulation, dass es in einer auf Liebe begründeten Beziehung tatsächlich um die Gesamtpersönlichkeit des Gegenübers geht – zumindest um den kommunikativen Anspruch, ihn oder sie als eine solche Totalität anzusprechen. Das ist es, was Liebeskommunikation von anderer Kommunikation unterscheidet – man sieht den anderen in der Rolle, keine Rolle zu spielen, sondern als Totalität präsent zu sein. Dass auch dies eine selektive Rolle ist, muss in Liebesbeziehungen ausgeblendet werden.

Organisationen aber behandeln Personen explizit nicht als Totalitäten, sondern als Inhaber von partikularen Rollen – das hat Organisationen in der frühen Organisationstheorie, also zu einer Zeit, in der man womöglich noch nicht daran gewöhnt war, als Mitglied von Organisationen gesehen zu werden, eine schlechte Presse eingebracht. „Fachmenschen ohne Geist“ hatte Max Weber ausgemacht – beschränkt auf ihre merkwürdig eingeschränkte Rolle, die man in einer Bürokratie wohl Zuständigkeit nennt. Doch was hier eher mit dem Gestus der Kritik und des Unbehagens formuliert wird, ist auch eine Stärke von Organisationen, nämlich menschliche Tätigkeiten aufeinander zu beziehen, durch mehr oder weniger klare Mitgliedschaftsrollen zu definieren und damit entscheidungsfähig zu machen, ohne dass die Person über die konkrete Zuständigkeit hinaus von Relevanz ist. Was heute unter dem normativen Stichwort der Diversität diskutiert wird, ist letztlich etwas, das vor allem in Organisationen möglich ist: von anderen Differenzen abzusehen und Personen ausschließlich nach Maßgabe dessen zu behandeln, was Organisationen von ihnen im Sinne der Mitgliedschaftsrollen erwarten. Organisationen können damit Kommunikation gerade davon entlasten, das, was an Persönlichkeit hinter der konkreten Person steckt, wenn nicht unsichtbar zu machen, so doch nur teilweise für relevant zu halten. Man wird auf die Persönlichkeit eines Mitarbeiters wohl nur im Konfliktfall zu sprechen kommen – oder wenn man bei Führungskräften nicht genau weiß, was denn die sachliche Fertigkeit ist, die man in einer solchen Position braucht, um dann eben auf eher uneindeutige Formen des Charismas und der besonderen Persönlichkeit zu kommen – dies übrigens auch ein Motiv von Max Weber.

Aber letztlich entlastet eine Organisation von der Totalrelevanz der Person – und insofern sind Organisationen die Orte, an denen Diversität möglich ist, weil man letztlich von ihr absehen kann. In Organisationen ist enge Zusammenarbeit möglich, weil die Organisationsmitglieder keine Schwestern und Brüder sein müssen – und in Organisationen ist die Trennung von Sach- und Sozialdimension wohl deshalb am ehesten möglich, weil die Personen austauschbar sind.

Das hört sich paradox an – aber es scheint mir tatsächlich so zu sein, dass Personen dort am ehesten Integrität und Erwartungssicherheit pflegen können, wo sie prinzipiell durch andere Personen ersetzt werden könnten. Es kommt dann in solchen Situationen paradoxerweise stets zugleich auf die konkrete Person an – und eben nicht auf diese eine konkrete Person. Organisationen verfügen wenigstens prinzipiell über die Fähigkeit und die Perspektive dessen, was man eine moralische Anonymität nennen könnte – sie sprechen Personen an, indem sie von der Person absehen können.

Die Familie als Ort der Totalrelevanz der Person

All das ist mit Werten wie Respekt und Diversität, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, Verantwortung und

Integrität, womöglich sogar mit Gemeinschaft und Identifikation kompatibel – explizit aber nicht mit der Liebe, selbst wenn man ausnahmsweise auf Sexualität verzichten sollte. Ein Blick an den gesellschaftlichen Ort, an dem Liebe dasjenige Medium ist, das kommunikative Anschlussfähigkeit ermöglichen soll, dürfte das deutlich machen: Familien nämlich. Familien sind keine Organisationssysteme, sondern Sozialsysteme, in denen man bei den Mitgliedschaftsrollen stets so tut, als sei alles, was eine Person ausmacht, relevant. Deshalb sagen Familien auch von sich selbst, dass in ihnen über alles geredet werden kann – und machen diese Drohung dann auch wahr. Anders als in Organisationen werden Personen in Familien nicht davor geschützt, dass nicht-relevante Aspekte der Person und der Persönlichkeit ausgeklammert bleiben können. Während Organisationen sich diese Selektivität im Umgang mit Personen zunutze machen und damit einen bestimmten Organisationshabitus präferieren, der dann durch Unternehmens- oder Kommunikationskultur habituell gepflegt werden kann, verfahren Familien umgekehrt. Sie können im Konfliktfall nicht gewährleisten, dass man etwa rechts- oder verfahrensförmige Mechanismen der Herstellung normativer Erwartungssicherheit herstellt. Sie können auch nicht auf stabile Hierarchien setzen, sondern sind geradezu grenzenlos darin, auf den Anderen einzuwirken. Das kann eine Stärke familialer Lebensformen sein, wenn man zivilisierte Formen dafür findet – und Liebe (zwischen Liebenden, aber auch als besondere Form der Liebe zwischen Eltern, Kindern etc.) kann als wechselseitige Form der Totalrelevanz dazu dienen, Handlungen und Einstellungen zu koordinieren und eine „gemeinsame Welt“ und Geborgenheit zu erzeugen. Im Konfliktfall aber sind solche Sozialsysteme besonders anfällig – deshalb ist die emotionale Amplitude in Liebesbeziehungen und Familien besonders groß, von der romantisch gesteigerten Zuneigung bis hin zu abgrundtiefem Hass. Nirgendwo lieben und streiten sich die Menschen leidenschaftlicher als in Familien, und in kaum anderen Sozialsystemen ist die Gefahr des Umschlags von Kommunikation in Gewalt wahrscheinlicher als dort – übrigens auch deshalb, weil körperliche und physische Nähe konstitutiv für solche Lebensformen ist. All das ist kein Zufall, denn die Totalrelevanz des Anderen gilt eben total – im gelingenden wie im misslingenden Fall.

Organisationen machen unabhängig von Totalrelevanz

Organisationen mit ihren „Stellen“, die immer nur als Teilinklusion für Personen verstanden wurden, haben geradezu den funktionalen Sinn, sich von solchen Formen der Totalrelevanz unabhängig zu machen – übrigens auch dafür, um besondere Potenziale und Kompetenzen von solchen Stelleninhabern überhaupt erst abrufen zu können. Erst wenn diese sich nicht in erster Linie auf die Rücksicht gegenüber anderen Personen einstellen müssen, können sie Sach- und Sozialdimensionen trennen – also etwa: ein Argument unabhängig davon bewerten, wer es vorgebracht hat; Kritik von der Sache her verstehen; bei Konflikten nicht immer die Person im Blick haben. Es wäre naiv, würde ich behaupten, dass Organisationen das stets gelingen würde. Das ist mitnichten der Fall. Aber sie verfügen über ökologische Bedingungen, unter denen dies eher möglich ist als dort, wo man stets so kommunizieren muss, als gehe es um die Totalität der anderen Person, als gehe es um alles. Vielleicht ermöglicht erst der Verzicht auf Liebe Respekt vor anderen Möglichkeiten und vor Personen mit ganz anderen Aspirationen. Übrigens kommt dies auch in Liebesbeziehungen vor – diese gelingen auch nur dann, wenn nicht alles auf Liebe gegründet wird, sondern wenn sich Routinen einstellen, für die die romantische Idee der Totalrelevanz eher störend wäre.

Bloß keine Liebe!

Ich komme also zu dem klaren Schluss: Bloß keine Liebe! Wer Organisationen bzw. Unternehmen semantisch so aufrüstet, erhöht die Kriegsgefahr – und dies ist keine übertriebene Formulierung. Und wer semantisch mit dem Konzept Liebe operiert, hat womöglich all das nicht im Sinn, wovor ich hier warne. Aber eine unnötige Aufrüstung wäre es dennoch, denn bei aller semantischen Werthaftigkeit in der Unternehmenskommunikation wissen wir doch, dass Organisationen dann am besten arbeiten, wenn sie eine zivilisierte Distanz ihrer Mitglieder ermöglichen. Vielleicht kann man das ja tatsächlich Respekt nennen.

Und wer Anschauungsmaterial bezüglich meiner Diagnose Kriegsgefahr sucht, der schaue sich die typischen Konflikte und Konfliktformen in Familienunternehmen an, wenn ein Generationswechsel ins Haus steht. Es fällt erfolgreichen Führungskräften, insbesondere Firmeninhabern, ohnehin schwer, das Ruder aus der Hand zu geben. Wenn aber der Nachfolger oder die Nachfolgerin nicht nach sachlichen Gesichtspunkten eingestellt wird, sondern als Sohn oder Tochter zugleich geliebt wird, dann wird alles, was geschieht, mehrfach codiert: Dann stellt die Idee einer Veränderung des Produktportfolios oder der Produktionsform, des Standortes oder der Unternehmensziele eben nicht nur eine ökonomisch relevante Frage dar, sondern eine, die an die Grundfesten der auf Familienzusammenhalt gegründeten Gemeinschaft rührt. In solche Fragen geht oft das gesamte Syndrom der Familiengeschichte, der Familienkonflikte usw. mit ein, was solche Unternehmen bisweilen an den Rand des Ruins treiben kann. An solchen Beispielen kann man sehen, dass Totalrelevanz des Gegenübers in den meisten Fällen von Kommunikation total unpassend ist. Genau deswegen hat sich in Gesellschaften unseres Typs die auf Liebesbeziehungen gegründete Familie ausdifferenziert und etabliert – und wie wir heute wissen, ist der Typus der Totalrelevanz voraussetzenden Kommunikation selbst für Familien auf Dauer eine Überforderung. Für Organisationen gilt das erst recht. Also nochmals: Bloß keine Liebe!

[Ausgabe Nr. 6 - Liebe \(/taxonomy/term/172\)](#)

Gefällt mir 288

8+1