

Willkommen an Bord!

Achtsamer Einsatz von nautischen Metaphern zur Verbesserung der Kommunikation

Neben den Widrigkeiten der Umwelt können auf hoher See auch kleine Fehler oder Missverständnisse schnell fatal sein – daher sind klare Ansagen gefragt. In der Security sieht es gar nicht so anders aus. Um einen positiven Einfluss auf das Sicherheitsbewusstsein im Unternehmen zu bewirken, empfehlen unsere Autoren daher beim Einsatz von Metaphern aus der Welt der klaren nautischen Sprache achtsam vorzugehen, um nicht das Gegenteil zu erreichen.



Von André Hojka, Kiel, und Dieter Bishop, Hamburg & Kiel

Die Anforderungen an ein Schiff auf hoher See und an die IT-Sicherheit sind frappierend ähnlich: Die Überlebensfähigkeit auf hoher See hängt von einer klaren Sprache und einer klaren Struktur ab. Die Befehlskette vom Kapitän zu den Matrosen ist eindeutig festgelegt, die Befehle sind kurz und knapp und müssen bestätigt werden. Auch die IT-Sicherheit in einem Unternehmen hängt von der Befolgung widerspruchsfreier Vorgaben und ihrer angemessenen Kommunikation ab. Strukturen in Unternehmen sind jedoch häufig nicht so klar wie auf einem Schiff, weswegen es zu existenziellen Bedrohungen kommen kann.

Sprachbild oder 1000 Worte

Der Begriff der Metapher kommt aus dem Griechischen (Metaphorá) und bedeutet: hinübertragen, übertragen, übersetzen, transportieren. Der Duden definiert sie als sprachlichen Ausdruck, bei dem ein Wort (eine Wortgruppe) aus seinem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in einen anderen übertragen wird, ohne dass ein direkter Vergleich die Beziehung zwischen Bezeichnendem und Bezeichnetem verdeutlicht – es handelt sich also um eine bildliche Wendung beziehungsweise Worte mit übertragener Bedeutung.

Metaphern verbergen und heben hervor. Bei der Verwendung von Metaphern werden alle anderen Informationen untergeordnet. Bisweilen helfen Metaphern

schwer zugängliche Konzepte überhaupt erst zu verstehen. Metaphern können dazu dienen,

- _____ Zielgruppen in bestimmter Absicht zu beeinflussen,
- _____ Erklärungsmodelle zu liefern (z. B. Atomaufbau wie Sonnensystem oder Nerven wie Drahtseile) oder
- _____ eine wissenschaftliche Denkweisen zu fördern.

Es gibt viele Bereiche von Metaphern, wie das Tierreich oder die Pflanzenwelt, jedoch hat sich mit dem Ziel der Überlebensfähigkeit in der Seefahrt eine nautische Sprache entwickelt, die als Metaphern auch an Land im täglichen Leben oder der Berufswelt verbreitet Anwendung finden.

Fester Boden unter den Füßen?

Geht es Ihnen ähnlich? Sie arbeiten *mit festem Boden unter den Füßen*, hören jedoch gelegentlich vom Management Redewendungen aus der Seefahrt: *Wir halten Kurs!* – die bisher eingeschlagene Geschäftsstrategie scheint also zu funktionieren; *Wir fahren auf Sicht!* oder noch schlimmer *Wir befinden uns in stürmischer See / haben Schlagseite!* – hier scheint das Gegenteil der Fall zu sein.

Doch ist die Verwendung nautischer Sprichwörter und Redewendungen als Metapher für das Miteinander

Systemgesetze

Grundbedürfnisse in zwischenmenschlichen Systemen (weiterentwickelt von Dr. D. Bishop)

_____ Recht auf Zugehörigkeit (kein Ausschluss) zu Personenkreis, Kultur, Ideen, ...

_____ Anerkennung, Wertschätzung, Respekt (Person, Kultur, Ordnung, ...)

_____ Gleichgewicht von Geben und Nehmen

_____ „Früher“ hat Vorrang vor „später“ (höheres Dienstalter, ...)

_____ Höhere Verantwortung / höherer Einsatz hat Vorrang

_____ Mehr Kompetenz / mehr Wissen hat Vorrang

_____ Neues System hat Vorrang vor altem System

_____ Gesamtsystem hat Vorrang vor Einzelperson/Untersystem

_____ Aussprechen/Anerkennen, was ist (z. B. „Es war nicht meine Absicht, ...“, „Es tut mir leid!“)

_____ Ausgleich schaffen (die beiden letzten Punkte können bei beabsichtiger Umkehrung des Vorrangs oder dem Auflösen von Systemgesetzverletzungen helfen)

am Arbeitsplatz immer förderlich? Drücken sie Umstände, in denen sich ein Unternehmen befindet, klarer, geeigneter aus als konkrete Beschreibungen oder als es eine

direkte, metaphorfreie Kommunikation leisten kann? Oder ist der Griff in die *Schatzkiste* nautischer Begriffe ein Feigenblatt, das diejenigen, die sie aussprechen oder hören, im Ungefähren lässt, ohne dass man dem Sprachbild etwas Greifbares entgegensetzen könnte? Dann wäre die Metapher zur bloßen Worthülse verkommen, die eher eine mangelnde *Peilung* verschleiert als beim *Einnorden* zu helfen.

Dieser Artikel geht diesem Phänomen anhand weiterer Beispiele nach und will Chancen und Risiken gleichermaßen aufzeigen: Bemüht die Geschäftsleitung etwa „*Volle Kraft voraus!*“ oder „*unter vollen Segeln*“, dann stimmen die Faktoren – man „überlebt“, befindet sich in einem prosperierenden Umfeld. Will man hingegen „*Ballast abwerfen*“, sind Schwierigkeiten zu erwarten – deutet sich eine Personalreduktion an? Wer *auf Grund zu laufen* oder zu *kentern* droht, beschwört hingegen den „*Untergang*“ – hier könnte eine Insolvenz oder feindliche Übernahme absehbar sein.

Fragt der Chef in einer Sitzung: „*Wer wird denn hier gleich die Segel streichen?*“, vermisst er womöglich Einsatzfreude. Der Kommentar, jemand habe *wohl gerade Oberwasser*, könnte auf ein eher selten wahrgenommenes Durchsetzungsvermögen schließen lassen. Und „*Wer ist*

hier eigentlich der Kapitän?“ stellt üblicherweise die Rangfolge klar oder infrage.

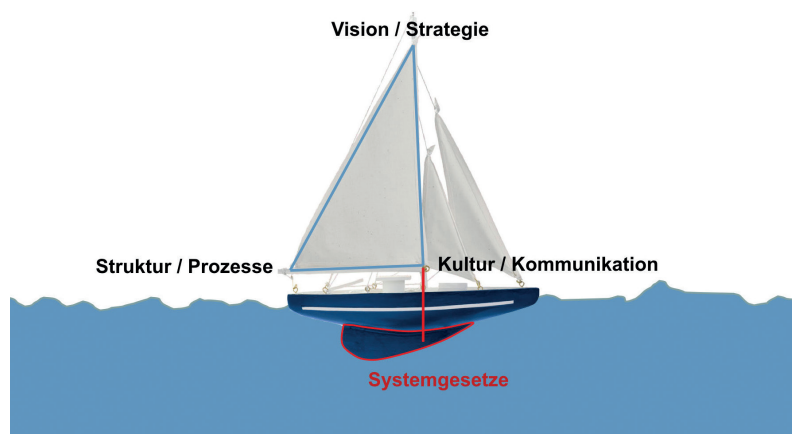
Haben Sie bei der einen oder anderen Aussage ein Unbehagen gespürt? Verdeckte Konflikte gelangen oft durch Humor, Ironie oder auch Metaphern *an die Oberfläche*. Um ein sich dann einstellendes Unbehagen auflösen zu können, müssen die Ursachen für verdeckte Konflikte aufgedeckt und *klar Schiff gemacht* werden.

Alles im Lot?

Damit ein System erfolgreich ist, muss es im Gleichgewicht sein: Die Faktoren „*Vision/Strategie*“, „*Struktur/Prozesse*“ und „*Kultur/Kommunikation*“ bedingen einander – jeder dieser Faktoren ist gleich wichtig. Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn – wie in Abbildung 1 dargestellt – das aus diesem Dreieck gebildete *Segel* richtig justiert ist und *optimal zum Wind steht*. Damit ist ein wichtiger Beitrag für den *Vortrieb* (Fortschritt) gegeben.

Das alleine reicht jedoch nicht aus, denn ohne ein Gleichgewicht zwischen *Segel* und *Kiel* eines Bootes ist kein Erfolg möglich. Der *Kiel* wird durch die sogenannten *Systemgesetze* veranschaulicht, die für ein harmonisches Miteinander dringend eingehalten werden müssen und bereits Gegenstand einer dreiteiligen Artikelreihe in der <kes> waren [1,2,3] (siehe Kasten für eine kurze Zusammenfassung/Erinnerung). Unternehmen sind sich bezüglich ihrer *Takelage* meist im Klaren, was allerdings *unter der Oberfläche* (verdeckte Konflikte) stattfindet, wird häufig nicht gesehen. Hier hilft das Verständnis über die *Systemgesetze*, welches die Grundbedürfnisse eines jeden menschlichen Systems beschreibt – werden sie eingehalten, dann sind Motivation, Erfolg und Freude garantiert.

Abbildung 1:
Gut ausbalanciert – für ein erfolgreiches System müssen verschiedene Faktoren im richtigen Verhältnis zueinander stehen



Reeder oder Redenschwinger?

Ähnlichkeiten in Unternehmensstrukturen zu Schiffsmannschaften sind nicht rein zufällig. Um beispielsweise ein Unternehmen kennenzulernen, stellen sich schnell folgende Fragen: Wer ist der *Kapitän* und wer sein *Reeder*? Gibt es einen *1. und 2. Offizier* und *Steuermann*? Wie viel *Matrosen* sind mit *an Bord*? *Heuern* aktuell Neue an oder haben in jüngster Zeit Menschen das Schiff verlassen? Welche *Ladung* wird transportiert? Wo soll die *Reise* hingehen?

Kommt jemand als *Lotse* (Beratungsfunktion) oder als *Kanalsteuere*r (Entscheider) an Bord? Lotsen beraten den Kapitän, wohingegen Kanalsteuerer interimswise das Ruder übernehmen (Interimsmanager).

Erkennt jeder Mitarbeiter in den vorliegenden Bildern eine nachvollziehbare Rollenklarheit und entspricht seine eigene Rolle den Erwartungen? Eine lineare hierarchische Ordnung gibt es in der Seefahrt seit tausenden von Jahren – daraus ziehen wir den Schluss, dass sich in dieser langen Zeit wohl keine geeignetere Organisationsstruktur durchgesetzt hat.

Sturm auf hoher See – internes Durcheinander

Abweichende, unklare oder gestörte Strukturen können schnell problematisch werden. Eine Matrix-Struktur sieht beispielsweise ganz anders aus und ist durch mehrfache und wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen gekennzeichnet – daher führt sie bei übergreifenden Aufgaben und Projekten stets zu Ressourcenkonflikten. Wie würde eine Matrix-Struktur auf einem Schiff aussehen? Wenn beispielsweise ein Schiff innerhalb einer Woche einen neuen Außenanstrich erhalten soll, erfolgt der Auftrag von der *Brücke* /

Geschäftsleitung an den *Bootsmann* / Projektleiter. Dieser sieht aufgrund seiner Erfahrung einen Ressourcenbedarf, der weit über den Zugriff auf seine eigenen Matrosen hinausgeht. Doch Anfragen beim *Schiffskoch*, dass man teilweise auf die Arbeit der *Smutjes* zurückgreifen müsse, führt – Sie ahnen es – zum Konflikt.

Was ist wichtiger? Vier warme Mahlzeiten an Bord oder der neu gestrichene Schiffsrumpf? Auch die Anfragen beim *Chefmaschinisten* und *Segelmachermeister* bringen den Bootsmann nicht weiter. Am Ende muss der Kapitän über Rangfolge und Priorität durchzuführender Arbeiten entscheiden – tut er das nicht oder delegiert er diese Entscheidung nach unten, so verliert er seine Autorität. Am Ende werden sich dann die vier warmen Mahlzeiten durchsetzen oder es kommt zur *Meuterei*.

Zum Überleben muss die Befehlskette beginnend beim Kapitän bis hinunter zum Matrosen reibungslos funktionieren. Beim Segelboot könnte das rechtzeitige *Reffen der Segel* ein Kentern verhindern – diskutieren die Matrosen aber zunächst, ob und welches Segel wann eingeholt werden soll oder besser nicht (Wie war das? – „*Wer wird denn hier gleich die Segel streichen?*“), kann das schon den Untergang bedeuten.

Volle Breitseite – externe Störungen

Alle an Deck: Ein bestehender Geschäftsprozess soll mit sicherheitstechnischen Maßnahmen und Methoden geschützt werden. Den Auftrag hierfür hat die Geschäftsleitung erteilt. Wird dazu die Projektleitung extern besetzt (*Lotse/Kanalsteuerer*?), ist mitnichten gewährleistet, dass die Know-how-Träger aus der Linienorganisation das Projekt von ganzem Herzen unterstützen. Eine Projektstruktur, die rein auf externe Leistungen angewiesen ist, hat Schwierigkeiten das Projekt umzusetzen, da sie häufig von internen Mitarbeitern abgelehnt wird. Ursachen sind oft schwer einzuschätzende Veränderungen des eigenen Arbeitsumfelds nach Projektende sowie eine unzureichende Kommunikation oder Systemgesetzverletzungen.

Eine weitere Hürde ist, dass Vorhaben der IT-Sicherheit oft nicht „sexy“ wirken und Beteiligte vor Erreichung der gesetzten Ziele neue Aufgaben suchen. Dadurch entstehende Lücken und Fehler erleichtern Angriffe auf die IT und das Projekt – oder das Unternehmen kann sogar *Schiffbruch* erleiden. Zur *guten Seemannschaft* gehört eben auch das Ansprechen von Defiziten und Aufdecken von versteckten Gefahren.

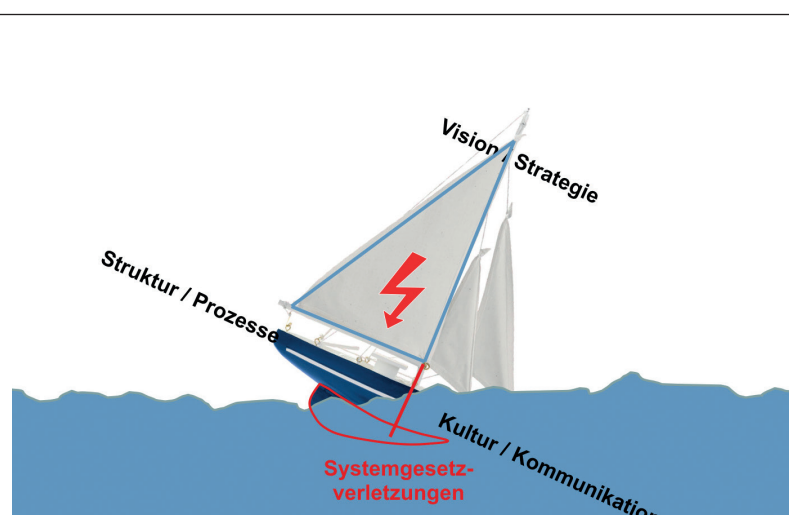


Abbildung 2:
Mit Mann und Maus untergehen – auch falsche Kommunikation oder fehlende Kultur können Schiffe versenken

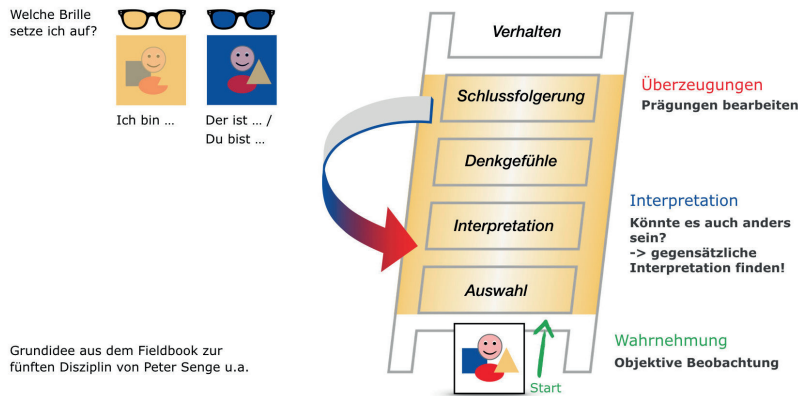


Abbildung 3: Vernebelter Blick – je nachdem, welche „Brille“ man aufsetzt und mit welchen grundlegenden Gefühlen man an eine Sache herangeht, ist es leicht, simple Wahrnehmungen auf heikle Weise zu interpretieren.

Hier bietet sich ein Systemcheck an, der bereits im frühen Stadium durchgeführt werden muss: Er dient zur Risikominimierung und Aufdeckung sowie Verhinderung negativer Auswirkungen (siehe [3]).

Etwas vom Stapel lassen – verletzende Ansprachen

Endlich! Ein neuer Kapitän ist an Bord – doch in seiner ersten Ansprache sagt er: „Wir werden Überholtes und Ballast über Bord werfen! Wir müssen diesen Kahn wieder flottmachen, denn er ist vom Kurs abgekommen“ – und natürlich ist mit Gegenwind zu rechnen.

Spüren Sie, wie diese „Motivation“ sich ins Gegenteil verkehren kann? Wer gerade sein 25-jähriges

Betriebsjubiläum hinter sich hat, denkt dann womöglich: „Ich mache die Schotten jetzt dicht. Warum erkennt der neue Kapitän nicht zunächst das Bewährte und bisher Geleistete an?“ – hier werden offensichtlich Systemgesetze verletzt.

Ein sicherer Hafen – anerkennende Ansprachen

Die bessere Ansprache eines neuen Kapitäns könnte lauten: „Ich freue mich, bei Ihnen an Bord sein zu dürfen. Der Zustand des Schiffes ist sehr beachtlich. Es werden alle Hände an Deck benötigt, damit wir uns weiterhin in die Riemen legen und das Ruder in der Hand halten können. Dann werden wir stets eine Handbreit Wasser unterm Kiel haben und mit dem Wind segeln.“

Matrosen unter sich – Adaption in Meeting- und Change-Kultur

Auch die Mannschaften vernebeln die nautische Sprache nicht selten im Gespräch untereinander. Oft unbeabsichtigt (ggf. aber auch beabsichtigt) verfällt man dabei in Rollenspiele: „Ich bin hier nur einfacher Matrose“ (oder Smutje) – „Der Bootsmann hats nicht leicht!“ (Sandwich-Position).

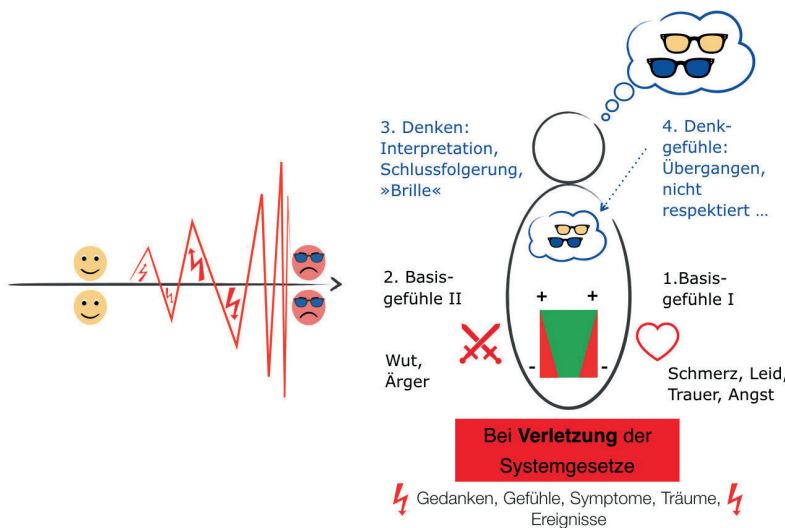
Es gibt nahezu beliebig viele weitere Beispiele: „Du bist auf dem falschen Dampfer!“ – „Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom.“ – „Ich habe Dich auf dem Kieker!“ – „Du kommst vom Kurs ab.“ – „Du drehst Dein Fähnlein nach dem Wind.“ – „Man muss Dich an die Kette legen.“ – „Dir steht das Wasser bis zum Hals.“ – „Du hast die Peilung verloren.“ – „Du bist ja völlig durch den Wind.“ – „Die Ratten verlassen das sinkende Schiff.“ – „Warum dieser Schlingerkurs?“ Nautische Metaphern sind bei Weitem nicht nur im oberen Management zu finden! Und auch bei den Leichtmatrosen kann ein unachtsamer Einsatz unerwünschte Konsequenzen haben.

Jede Menge Untiefen

Selbst eingeschworene und funktionierende Gemeinschaften können allzu leicht in Schieflage geraten oder auflaufen, wenn Menschen sich ausgeschlossen, nicht anerkannt oder anderweitig ungerecht behandelt fühlen – die Einhaltung der angesprochenen Systemgesetze hilft, das zu vermeiden. Eine fehlgeleitete oder vernachlässigte Kommunikation und Kultur können auch valide Strukturen und aussichtsreiche Visionen in die Tiefe ziehen und das Schicksal des gesamten Systems besiegen (vgl. Abb. 2).

Das Phänomen eines vernebelten Blicks tritt nicht nur in der Seefahrt bei entsprechender Witte-

Abbildung 4: Meuterei der Gefühle – Ablauf einer Systemgesetzverletzung



rung auf, sondern zeigt sich häufig auch im alltäglichen Leben: Wahrnehmungen werden oft vorschnell interpretiert und führen zu Schlussfolgerungen, die nicht mehr viel mit der objektiven Realität zu tun haben. Beispiel: In einem Meeting gähnt ein Teilnehmer, der Vortragende denkt, der Kollege langweilt sich, fühlt sich womöglich „gedisst“, weil er daraus schließt, das entweder der Teilnehmer desinteressiert oder sein Vortrag schlecht ist. Diese Schlussfolgerung führt leicht zu einer negativen Rückkopplung auf der „Interpretationsleiter“ (Abb. 3).

Wer unsicher („Bin ich gut genug?“) oder stinkig („Wollen die überhaupt mitmachen?“) startet, erliegt leicht der Versuchung, in banalen Dingen eine Bestätigung für die vorherrschende Stimmung („Brille“) zu sehen. Um den *Nebel zu lichten*, sollte der Vortragende sich fragen, ob sich das Gähnen auch anders als durch Langeweile erklären ließe (z. B. durch Sauerstoffmangel). Bisweilen genügt es, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und etwa auf das große Ganze zu schauen („es gibt viele Fragen“ statt „einer gähnt“) oder sich eine andere „Brille“ aufzusetzen („der ist müde“ heißt nicht „ich bin langweilig“).

Ein Schuss vor den Bug – Ablauf von Systemgesetzverletzungen

Egal, ob man von einem Kollegen oder Vorgesetzten „angepiekt“ wird oder ein Angriff auf die IT die gute Ordnung erschüttert, regelmäßig entstehen (in verschiedenem Ausmaß) auch Gefühle wie Angst, Trauer und Wut. Eine Verletzung von Systemgesetzen führt stets zu folgendem Ablauf (vgl. Abb. 4): Das Basisgefühl von Angst, Trauer oder Leid entsteht (1) – sofort folgt Wut (2). Erst dann setzt das Denken ein (3) – zum Beispiel: „Muss ich Überstunden leisten?“ – „Sind meine Daten verloren?“ Dieses Denken erzeugt dann ein sogenanntes

Denkgefühl (4) – etwa weitere Angst, schlechte Laune et cetera.

Fazit

Metaphern, die auf die Seefahrt abzielen, sind sehr eingängig, weil sie oft auf das Überleben auf hoher See abzielen. Assoziationen, die ein seetüchtiges Schiff und eine funktionierende Mannschaft voraussetzen, sind hierbei sehr naheliegend.

Stimmen alle Faktoren, überlebt man und sieht ein prosperierendes Umfeld – man gleitet *unter vollen Segeln* durchs Wasser oder macht *volle Kraft voraus*. Fehlen allerdings Faktoren, so sind Schwierigkeiten zu erwarten – eventuell muss man sich *härter in die Riemen legen* (Überstunden?), *Ballast abwerfen* (finanzielle Einbußen? Personalreduktion?), kommt ins *Schlingern* oder *Kentern* oder *läuft auf Grund*, befindet sich womöglich sogar auf einem *sinkenden Schiff* (Firmeninsolvenz, feindliche Übernahme etc.).

Selbst Menschen, die keine Berührungen mit der Seefahrt oder dem Wassersport haben und fernab größerer Gewässer leben (Anm.: beide Autoren wohnen übrigens an der Ostsee), wissen, dass man im Wasser (besonders im kalten) ertrinken kann und dass Seetauglichkeit Leben rettet. Auch in der Politik werden nautische Redensarten genutzt, nicht zuletzt um personelle Veränderungen zu kommentieren – „*Der Lotse geht von Bord.*“

Alle in einem Boot – achtsamer Umgang

Die hier angebotene Tour in die Welt der nautischen Sprache möchte uns allen Chancen und Risiken in der Kommunikation vor Augen führen und daran erinnern:

_____ bevorzugt positiv zu kommunizieren,

_____ Metaphern bewusst und gekonnt einzusetzen,

_____ die Nutzung von (besonders „lebensbedrohlichen“) Metaphern für negative Absichten zu unterlassen,

_____ Systemgesetze zu beachten, um das Gleichgewicht im Unternehmen zu stützen und

_____ gegebenenfalls einen Systemcheck durchzuführen (siehe [3]). ■

Dr. André Hojka (andre@hojka.de) ist Informationssicherheitsberater und IT-Projektleiter, Dr. Dieter Bishop (bishop@hanseatisches-institut.de) als Unternehmensberater, Coach und Mediator tätig.

Literatur

[1] Dieter Bishop, André Hojka, Systemgesetze und die Sicherheit (1), Verletzung „natürlicher“ Bedürfnisse und Prioritäten schadet der Security, <kes> 2015#3, S. 6

[2] Dieter Bishop, André Hojka, Systemgesetze und die Sicherheit (2), Systemgesetzverletzungen durch Organisationsstrukturen im IT-Umfeld, <kes> 2015#4, S. 9

[3] Dieter Bishop, André Hojka, Systemgesetze und die Sicherheit (3), Praktische Umsetzung: Systemcheck und Risikominimierung, <kes> 2016#2, S. 64

Need to know für CISO & Co

- <kes> liefert strategisches Wissen für Security-Verantwortliche
- <kes> informiert redaktionell unabhängig zu Management und Technik der Informations-Sicherheit
- <kes> enthält das amtliche Organ des Bundesamts für Sicherheit in der Informationsverarbeitung – BSI-Forum
- <kes> kostet im Jahr weniger als zwei Beraterstunden



<kes>

Die Zeitschrift für
Informations-Sicherheit

Für 139 € jährlich (inkl. MwSt. und Versandkosten) erhalten Sie alle zwei Monate eine gedruckte Ausgabe und für bis zu fünf Mitarbeiter am belieferten Standort Online-Zugriff auf alle aktuellen Beiträge sowie das <kes>-Archiv.

Online bestellen: datakontext.com/kes
oder per Mail: abo@kes.de