

Praxishandbuch Beratung

Change-Tools

Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen

von

Armin Rohm, Susanne Alwart, Prof. Dr. Thomas Bartscher, Amelie Funcke, Dr. Andreas Kannicht, Dipl.-Psych. Dr. Susanne Klein, Dr. Roswitha Königswieser, Dipl.-Psych. Johannes Thönneßen, Dr.-Ing. Heinz Vetter, Iris Wenck

überarbeitet

[Change-Tools – Rohm / Alwart / Bartscher / et al.](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

managerSeminare 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 936075 39 7

Arbeit mit Metaphern

Von Susanne Alwart



Kurzbeschreibung „Metaphern“ sind „Bilder der Organisation“ und Perspektiven, aus denen Unternehmen betrachtet werden können. Sie liefern Informationen über die Unternehmen, ihre Strukturen und Prozesse sowie über die darin arbeitenden Menschen und ihre Denk- und Handlungsmuster. Mit diesem Tool werden die in einer Organisation wirksamen Metaphern bewusst gemacht. Daran anschließend werden Handlungsoptionen entwickelt, um die versteckten Potenziale dieser Bilder nutzbar zu machen und ihre Risiken zu minimieren.

Dauer Die hier vorgestellte Version dauert ungefähr vier Stunden.

Anwendungsbereiche Das Instrument eignet sich für die Diagnose- und Planungsphase von Veränderungsprozessen, für Führungskräfte-Workshops und Teamentwicklungen. Die „Arbeit mit Metaphern“ ist – abhängig von der jeweiligen Zielsetzung – grundsätzlich in jeder Phase von Workshops möglich. In diesem Beitrag wird der Einsatz als Bearbeitungs-Tool beschrieben.

Zielsetzung/Nutzen Die „Arbeit mit Metaphern“ ist ein effektives Tool, sowohl für die Diagnose von Organisationen als auch für deren Veränderung. Die „Bilder der Organisation“ bestimmen bewusst oder unbewusst die betriebliche Alltagswirklichkeit. Das Erkennen der Metaphern ermöglicht sowohl den Betroffenen und Beteiligten als auch dem Berater, die Organisation besser zu verstehen. Metaphern und Analogien werden von Fritz Simon als Voraussetzung für kreatives und intelligentes Problemlösen beschrieben, denn Metaphern beschreiben Kommunikationsmuster. Deren Mechanismen müssen erkannt werden, um die Funktionsweise von Systemen zu begreifen. Metaphern sind grundsätzlich veränderbar. Un-

ternehmen aus einer anderen Perspektive (mit einer anderen Metapher) zu beschreiben, eröffnet oftmals die Wahrnehmung neuer Möglichkeiten und Ressourcen.

Führungskräfte eines mittelständischen Unternehmens haben Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter für Veränderungsprozesse zu motivieren. Die innere Haltung der Mitarbeiter dazu ist: „Wir haben genug! Früher haben wir auch Gewinne erwirtschaftet und mussten nicht ständig alles verändern.“ In einem Workshop wollen die Führungskräfte Wege erarbeiten, um die Akzeptanz der Veränderungsprozesse durch die Mitarbeiter zu vergrößern.

*Ausführliche
Beschreibung:¹*

Schritt 1: Geschichten (er-)finden

Der Berater erteilt den Teilnehmern folgenden Auftrag: *„Bevor wir mit unserer gemeinsamen Arbeit beginnen, bitte ich Sie, zu beschreiben, wie Ihre Mitarbeiter vermutlich Ihr Unternehmen sehen. Tun Sie das bitte in abstrakter Form und entpersonalisiert. Schreiben Sie eine kurze Geschichte, ein Märchen, eine Analogie, eine Metapher aus dem Blickwinkel Ihrer Mitarbeiter. Wir werden später damit arbeiten. Sie haben 15 Minuten Zeit, eine Geschichte zu (er-)finden. Lassen Sie Ihrer Fantasie freien Lauf. Arbeiten Sie bitte alleine und ‚verraten‘ Sie Ihre Metapher noch niemandem.“*

Manchmal finden die Teilnehmer nicht sofort Zugang zu dieser analogen Arbeitsweise. Der Berater kann ihnen den Einstieg dann erleichtern, indem er sie ermuntert, sich vorzustellen, ihre Mitarbeiter würden das Geschehen im Unternehmen verfilmen oder ein Buch darüber schreiben:

- ▶ *Wie könnte der Titel lauten?*
- ▶ *Was wäre die Haupthandlung in wenigen Worten?*
- ▶ *Welches Genre wäre passend: Krimi, Tragödie, Lustspiel, Daily Soap, oder ...?*

Schritt 2: Einführung in die Metaphernarbeit, Präsentation der sieben (Haupt-)Metaphern

Der Berater leitet den nächsten Schritt ein, indem er zunächst den Sinn und die Zielsetzung der „Arbeit mit Metaphern“ erläutert: *„Metaphern sind ein sehr plakatives Instrument, um unterschiedliche Kulturen und Sichtweisen zu beschreiben. Das konnten Sie bei unserer Einstiegs-*

¹ Im Folgenden wird der Begriff „Metapher“ für Bilder, Geschichten, Analogien aller Art verwendet.

übung bereits live erleben. Metaphern sind ‚Bilder der Organisation‘, die jeder von uns in sich trägt. Unternehmen sind so vielschichtig und kompliziert, dass wir sie niemals vollständig verstehen, geschweige denn präzise beschreiben können. Deshalb nutzen die Menschen bewusst oder unbewusst Metaphern, um eine vereinfachte Sichtweise zu erhalten. Diese Bilder bestimmen unser Handeln und steuern unsere Kommunikation. Während viele Managementtheorien Organisationen eher als ‚statische Gebilde‘ darstellen, liefern Metaphern bewegte Bilder. Sie sind ständig im Fluss und bieten Optionen für Veränderungen.

Wir werden im Folgenden mit sieben Metaphern arbeiten, welche die wesentlichen Betrachtungsweisen von Organisationen reflektieren. Beachten Sie bitte, dass diese Bilder nirgendwo in ‚Reinkultur‘ anzutreffen sind – Organisationen werden immer von mehreren dieser Metaphern gleichzeitig, jedoch in unterschiedlicher Intensität, beeinflusst. Wir beschäftigen uns mit diesen Bildern, um die Perspektiven Ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen. Wir können daraus Erkenntnisse ableiten, was unterschiedliche Vorgehensweisen im Veränderungsprozess bewirken können.“

Der Berater stellt die sieben Metaphern nun nacheinander vor. Es hat sich bewährt, zu jeder Metapher ein eigenes, plakatives Beispiel zu nennen. Dieser Schritt dauert ca. 20 bis 30 Minuten.

1. Die Metapher vom Ingenieur, vom mechanistischen Denken und von bürokratischen Organisationen:
„Das ‚Ingenieurmodell‘ liefert ein Bild von der Organisation als Maschine. Die Erwartung ist, dass sie effizient und vorhersehbar funktioniert. In dieser Metapher gibt es keine Subjektivität. Klassische Managementtheorien (z.B. MBO – Management by Objectives) sind auf Grund dieser Denkrichtung entstanden und haben hierarchisch strukturierte Organisationen mit genau definierten Dienstwegen und klarer Unterteilung in Funktionen/Aufgaben entstehen lassen. Die Unternehmensmaschine erfüllt einen ganz bestimmten Zweck. Ändert sich der Zweck, muss die Maschine umgebaut oder neu gebaut werden. Maschinen können optimiert werden. Effekte von Optimierungen sind berechenbar. Kapazitätsgrenzen werden über einen entsprechenden Ressourceneinsatz aufgelöst. Menschen werden wie Maschinen als Hilfsmittel zur Erreichung von Zielen betrachtet. Arbeitsplätze und Prozesse werden detailgenau beschrieben und Abläufe geplant. Daraus entsteht oftmals langweilige und entfremdete Arbeit. Beispiel: Schnellrestaurants. Hier sind alle Abläufe vorgeschrieben und durchgetaktet, selbst das Lächeln der Mitarbeiter.“

Um das gemeinsame Verständnis der Metaphern zu verstärken, kann der Berater nach jeder Metapher die Teilnehmer befragen, welche typischen Beispiele ihnen spontan dazu einfallen.

2. Die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation:

„Die ‚Gegenbewegung‘ zum mechanistischen Ingenieurmodell ist die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation. Sie geht davon aus, dass Individuen und Gruppen, ebenso wie biologische Organismen, nur effektiv funktionieren können, wenn ihre essenziellen Bedürfnisse befriedigt werden. Die Grundidee der klassischen Organisationsentwicklung entspricht dieser Metapher. Je wertvoller und motivierender die Arbeit, desto höher die Sinnerfüllung des Einzelnen und die Loyalität zum Unternehmen und desto besser die Zielerreichung. Die Motivation hat weitestgehend durch die Führung zu geschehen, an die somit hohe Anforderungen gestellt werden. So lange die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht befriedigt sind, stehen die Bedürfnisse von Kunden oder Bürgern wie selbstverständlich hinten an.“

Beispiel: Behörden und behördenähnliche Unternehmen.“

3. Die Metapher vom Anpassen und Überleben:

„Wenn wir annehmen, dass Individuen, Gruppen und Organisationen Bedürfnisse haben, deren Befriedigung sie anstreben, dann kann daraus der Schluss gezogen werden, dass sie zu ihrem Wohlbefinden ein Umfeld brauchen, das entsprechende Ressourcen liefert. Diese Denkrichtung beschreibt also das Komplement der Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation. Unternehmen, in denen die Metapher vom Anpassen und Überleben wirkt, sind extrem auf die Bedürfnisbefriedigung ihrer Kunden fixiert (beleuchten also die Umgebung der Organisation) und verlieren sich selbst dabei häufig aus den Augen. Ruft der Kunde, springen alle auf und versuchen, die Aufgabe zu lösen. Die Bedürfnisse des Kunden haben Vorrang, nach dem Motto: ‚Wenn wir den Kunden verlieren, gehen wir unter.‘“

Beispiel: Werbeagenturen.“

4. Die Metapher von der Unternehmenskultur:

„Alle Unternehmen verfügen über eigene Unternehmenskulturen, die sich durch die unterschiedliche Ausprägung von Regeln, Ritualen und Werten voneinander unterscheiden. Eine Unternehmenskultur entwickelt sich als moralischer Anspruch, der durch soziale Prozesse, Bilder, Symbole und Rituale geschaffen und am Leben erhalten wird. Unternehmen verfügen meist über viele verschiedene und miteinander in Konkurrenz stehende Wertesysteme, die ein Mosaik von

Organisationsrealitäten und keine einheitliche Kultur ergeben. Wenn ein Unternehmen seine soziale Realität stark aus der Perspektive der Unternehmenskultur betrachtet, heißt das nicht, dass es starr an den gleichen Werten, Prinzipien, Regeln und Ritualen festhält und diese nicht weiterentwickelt, sondern vielmehr, dass es sein Denken und Handeln danach ausrichtet. Typische Sätze sind:

- Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter würdevoll behandelt werden.*
- Unsere Führungskultur beruht auf sieben Werten.*
- Eine solche Vorgehensweise passt gut zu unserer Unternehmenskultur.*

Beispiel: kirchliche Institutionen.“

5. Die Metapher von der Unternehmenspolitik:

„Politik wird als die hohe Kunst verstanden, Ziele gegen den Widerstand anderer zu erreichen. In dieser Metapher geht es um die Verfolgung von Interessen, die dem Prinzip der Nützlichkeit für die handelnde Person folgt, nicht der Nützlichkeit für das Unternehmen. Es geht also nicht darum, Ziele für das Unternehmen zu erreichen. In dieser Metapher spielen informelle Netzwerke zur Machtausübung eine große Rolle. Für Außenstehende sind die Interessenlagen, Koalitionen und Allianzen schwer zu durchschauen und die Reaktionsweisen der involvierten Personen häufig nicht verständlich. Ein Weg, Organisationspolitik systemisch zu analysieren, besteht darin, sich auf die Beziehungen zwischen Interessen, Konflikt und Macht zu konzentrieren.

Beispiele: Politische Institutionen, Konzernzentralen und Unternehmensbereiche die nicht messbar gemacht werden können und das auch zu verhindern wissen.“

6. Die Metapher von der Überlegenheit durch schnelle

Informationsverarbeitung:

„Ist es möglich, Organisationen so zu gestalten, dass sie ebenso flexibel, beweglich und einfallsreich funktionieren wie Gehirne? Diese Metapher beschreibt die Organisation als ein Informationssystem und damit verbunden als ein Kommunikationssystem. Sie stellt Vergleiche zum Gehirn als holografisches System an, das Informationen dezentral verteilt und Daten gleichzeitig speichert und verarbeitet. Organisationen, die aus dieser Perspektive betrachtet werden, verfügen über ausgeklügelte EDV- und Wissensmanagementsysteme.

Beispiel: Call-Center.“

7. Die Metapher vom Unternehmen als psychischem Gefängnis:

„In Organisationen tritt häufig das Phänomen auf, dass sie Ideen, Gedanken und Handlungen entwerfen, die ihrerseits Prozesse nach sich ziehen, durch welche die Organisationsmitglieder gefangen und gefesselt werden. Andere Sichtweisen als die, welche im Unternehmen verabredet und sanktionsfrei ausgetauscht werden, werden als abwegig bezeichnet. Unternehmen, deren Mitarbeiter dieses Bild stark repräsentieren, wirken sehr veränderungsresistent, ignorieren neue technologische Entwicklungen und nehmen tatsächliche Bedrohungen durch sich verändernde Märkte nicht wahr.

Der Gedanke des psychischen Gefängnisses wird von Platon in seinem Werk ‚Staat‘ beschrieben. In der Allegorie von der Höhle erklärt Sokrates die Beziehung zwischen Erscheinung, Wirklichkeit und Wissen.

Die Geschichte beschreibt eine Höhle mit einer Öffnung, in der ein loderndes Feuer brennt. In der Höhle sind Menschen angekettet, die sich nicht bewegen können. Sie sehen nur die vom Feuer erleuchtete gegenüberliegende Höhlenwand, auf der die Schatten der Menschen und Gegenstände zu erkennen sind. Die Höhlenbewohner setzen die Schatten mit der Wirklichkeit gleich, geben ihnen Namen und verbinden sie mit Geräuschen, die von außen in die Höhle eindringen. Wahrheit und Wirklichkeit ist für die Gefangenen die Schattenwelt, weil sie gar keine andere Welt kennen. Bewohner, welche die Höhle verlassen, stellen fest, dass es außerhalb der Höhle eine komplexe Welt gibt und interpretieren von nun an die Schatten und Geräusche in der Höhle anders. Würden die Menschen, welche die Außenwelt gesehen haben, den angeketteten Bewohnern von ihren Erfahrungen berichten, würden diese sie verhöhnen. Für die Gefangenen würden die gewohnten Abbildungen in der Höhle die einzig wahre Interpretation der Welt bleiben. Da diejenigen, welche in die Höhle zurückkehren würden, auf Grund ihres neuen Wissens nicht mehr in gewohnter Weise agieren würden, weil sie nicht mehr die gleichen Interpretationen der erlebten Phänomene hätten, würden die Mitbewohner sie zweifellos für gefährlich halten. Möglicherweise wäre von diesem Zeitpunkt an die äußere Welt eine Gefahrenquelle, die es zu meiden gilt. Außerdem könnten die Gefangenen sich gegenseitig in dem Verhalten stärken, jetzt erst recht an der gewohnten Sichtweise festzuhalten.

Beispiele: Behörden, gesetzliche Krankenversicherungen und alteingesessene Unternehmen, deren Geschäft ‚immer irgendwie‘ funktioniert hat, auch ohne Kundenorientierung, neue Technologien ...“

Schritt 3: Reflexion

Die Teilnehmer erhalten nun Gelegenheit, in einer Einzelarbeit subjektiv einzuschätzen, inwieweit die einzelnen präsentierten Metaphern die vorherrschenden Sichtweisen im Unternehmen widerspiegeln. Der Berater fragt: „Welche der präsentierten Metaphern beschreiben Ausschnitte der Sichtweisen Ihrer Mitarbeitern? Bitte analysieren Sie auch die von Ihnen zuvor erarbeitete Metapher und achten Sie auf ‚versteckte‘ und ‚leicht ersichtliche‘ Ähnlichkeiten mit den sieben Metaphern. Bitte bewerten Sie die Relevanz der in Frage kommenden Metaphern mit Prozentzahlen. Gehen Sie dabei von der Annahme aus, die sieben Metaphern würden die in Ihrer Organisation wirksamen Bilder vollständig abbilden – wie verteilen sich dann die 100% auf die einzelnen Metaphern. Notieren Sie die Verteilung zunächst auf einem Blatt Papier. Sie haben für diese Arbeit zehn Minuten Zeit.“

Zur Visualisierung der Einschätzungen hat der Berater eine Tabelle auf einer Moderationswand vorbereitet. Das Plakat hat eine Spalte für die unterschiedlichen Metaphern und jeweils eine Spalte pro Teilnehmer. Der Berater trägt die Namen der Teilnehmer in der Matrix ein. Eventuell trägt er zum besseren Verständnis zusätzlich ein vorbereitetes Beispiel in die Tabelle ein.

Wenn alle Teilnehmer die Einzelarbeit beendet haben, bittet sie der Berater ihre Einschätzungen im Plenum bekannt zu geben. Die Teilnehmer äußern sich nacheinander zu den vermuteten Sichtweisen ihrer Mitarbeiter und tragen in die Auswertungstabelle ein, zu wie viel Prozent ihrer Meinung nach jede der sieben Metaphern zu dieser Sichtweise beiträgt.

Abb. 1:
Auswertungstabelle

Metapher	Herr A	Frau B	Frau C	Herr D	Summe/Ranking
„Ingenieur“	20%	10%	15%	15%	60 3
„Bedürfnisse/Motivation“	45%	50%	45%	60%	200 1
„Anpassen und Überleben“	5%	0%	5%	3%	13 6
„Unternehmenskultur“	3%	10%	5%	15%	33 4
„Unternehmenspolitik“	7%	10%	5%	0%	22 5
„Schnelle Informationsverarbeitung“	0%	5%	0%	0%	5 7
„Psychisches Gefängnis“	20%	15%	25%	7%	67 2
Summe	100%	100%	100%	100%	

Danach erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, sich gegenseitig zu befragen, um herauszufinden, worauf sie bei der Betrachtung ihrer Teams bzw. ihrer Umgebung besonders achten und wie sie das Gesehene interpretieren.

Am Ende dieses Schritts addiert der Berater in der Spalte „Summe/Ranking“ die Prozentzahlen zusammen und ermittelt die Rangfolge der Metaphern. In den meisten Unternehmen kristallisieren sich, wie in unserem Beispiel, drei bis vier Hauptmetaphern heraus. Mit diesen Metaphern wird anschließend weitergearbeitet.

Schritt 4: Vertiefung und Analyse

Nun findet eine weitere Untersuchung der relevanten Metaphern statt, mit dem Ziel, die Führungskräfte noch stärker mit den Perspektiven der Mitarbeiter vertraut zu machen. Der Berater bittet die Teilnehmer, sich in Kleingruppen à drei bis vier Personen aufzuteilen und die wichtigsten Metaphern anhand folgender Leitfragen zu untersuchen:

- ▶ *Was sind die Vorteile dieser Metapher für unser Unternehmen. Was gewinnen wir dadurch?*
- ▶ *Was sind die Nachteile dieser Metapher. Was verlieren wir?*
- ▶ *Wie sind auf Grund der Metapher bislang Veränderungsprozesse/Konflikte abgelaufen?*
- ▶ *Was können wir tun, um zukünftige Veränderungsprozesse in Bewegung zu bringen?*
- ▶ *Was könnten wir tun, um Konflikte zu vermeiden bzw. Akzeptanz zu schaffen?*

Die Teilnehmer werden gebeten, ihre Ideen und Meinungen zu visualisieren. Sie erhalten hierzu jeweils eine Pinwand mit einem vorbereiteten Plakat (siehe Abb. 2). Die Beantwortung der Leitfragen in Kleingruppen dauert meist ca. 30 bis 60 Minuten. (Wenn wenig Zeit

Abb. 2: Analyse der Metaphern

Metapher	Vorteile	Nachteile	Ablauf bisheriger Veränderungsprozesse	Was können wir tun, um Veränderungsprozesse in Bewegung zu bringen?	Was können wir tun, um Konflikte zu vermeiden?
„Bedürfnisse/Motivation“					
„Psychisches Gefängnis“					
„Ingenieur“					

ist oder bei großer Teilnehmerzahl ist es sinnvoll, die Arbeitsgruppen nur jeweils eine Metapher bearbeiten zu lassen und hierfür maximal 30 Minuten Zeit zu geben.)

Schritt 5: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Die Kleingruppen präsentieren nacheinander ihre Arbeitsergebnisse. Der Berater lässt Rückfragen zu und ermuntert zur vertiefenden Diskussion. Je nachdem, ob die Kleingruppen im vorangegangenen Schritt die gleichen Themen parallel oder aber verschiedene Themen arbeitsteilig bearbeitet haben, ergeben sich unterschiedliche Blickwinkel für die Diskussion. Wurde parallel an den gleichen Themen gearbeitet, so lenkt der Berater die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Ergebnisse und unterstützt sie dabei, gemeinsam die „Essenz“ auf den Punkt zu bringen. Wurde arbeitsteilig gearbeitet, so ist es eher wichtig, die präsentierten Ergebnisse zusammenzuführen und eventuell noch zu ergänzen, wenn in der Plenumsrunde weitere Sichtweisen zur Sprache kommen.

Es kommt häufig vor, dass die Gruppen mögliche Optionen für Veränderung eher defizitorientiert aus dem Blickwinkel „weg von ...“ betrachten. Typische Aussagen sind:

- ▶ Wir sollten künftig weniger
- ▶ Wir müssen unbedingt ... vermeiden.
- ▶ Wir dürfen ... nicht länger dulden.

Es ist wesentlich, dass der Berater die Teilnehmer darin unterstützt, diese Sichtweisen in ressourcen- und lösungsorientierte Beschreibungen aus dem Blickwinkel „hin zu ...“ zu übersetzen. Er kann fragen:

- ▶ *Was wünschen Sie sich stattdessen?*
- ▶ *Was wollen Sie künftig mehr tun?*
- ▶ *Welche Metaphern müssten in Ihrer Organisation stärker wahrgenommen werden?*

Schritt 6: Persönliche Konsequenz

Abschließend geht es für die Führungskräfte darum, persönliche Konsequenzen abzuleiten und konkrete Maßnahmen für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich zu definieren. Der Berater erteilt folgende Instruktion: *„Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen und entwickeln Sie einen konkreten Aktivitätenplan. Präsentieren Sie diesen bitte anschließend auf Overhead-Folie im Plenum.“*

- ▶ *Was bedeutet das Erarbeitete für Ihr Team?*
- ▶ *Was haben Sie über Ihr Team und den Veränderungsprozess gelernt?*
- ▶ *Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie jetzt?“*

Sie haben für die Erarbeitung maximal 60 Minuten Zeit. Nach 30 Minuten Einzelarbeit empfehle ich Ihnen 20 Minuten Beratung in einem 2er-Team.“

Es ist sinnvoll, wenn der Berater für die Präsentation der persönlichen Maßnahmenpläne eine einheitliche Struktur vorgibt (siehe Abb. 3).

Was möchte ich ändern? Was möchte ich konkret tun? Was werde ich wie kommunizieren?	Bis wann?	Woran werde ich meinen Erfolg erkennen?

Abb. 3: Individueller
Maßnahmenplan

Die Teilnehmer sollen sich in den abschließenden Präsentationen möglichst kurz fassen. Es findet keine weitere Diskussion statt. Der Berater interveniert lediglich, wenn die Maßnahmenpläne oder die Erfolgskriterien zu unspezifisch sind. Dann fragt er nach: „*Was bedeutet das konkret?*“

In einer gemeinsamen Schlussrunde haben die Teilnehmer Gelegenheit, ein persönliches Fazit in Bezug auf den Verlauf, die Ergebnisse und die Atmosphäre des Workshops zu ziehen.

Der Berater sollte über Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen, in der Anwendung von Fragetechniken und in der Bearbeitung von „Kulturthemen“ verfügen. Er muss mit den verwendeten Metaphern vertraut sein und deren wechselseitige Beeinflussungen erklären können.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Das Metaphern-Tool sorgt für „Aha-Effekte“ und ermöglicht einen tiefen Einstieg in Themen, die kontrovers diskutiert werden. Zudem kommen die Beteiligten oft zu erstaunlichen Lösungen, die meist weit außerhalb des bisher gezeigten Handlungsrahmens liegen. Es lohnt sich, tief in die Diskussionen einzusteigen und mit konkreten Lösungen die Arbeit zu beenden.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Als Variante des ersten Schrittes ist es auch möglich, die Geschichten in Kleingruppen erarbeiten zu lassen und anschließend als Theaterstü-

cke zu inszenieren. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen interaktiven, lockeren Einstieg und eignet sich besonders als „Abendsession“.

Metaphern reduzieren Komplexität und schaffen einen gemeinsamen Bezugsrahmen. Dies erleichtert die Kommunikation erheblich. Gleichzeitig wirken Metaphern aber auch einseitig, da sie Interpretationen sind und die Wirklichkeit nicht abbilden, sondern verzerren und so möglicherweise den Blick auf andere Wahrheiten und somit auch Potenziale verstellen. Der Berater sollte sich dieser Gefahr jederzeit bewusst sein und dies auch kommunizieren.

Zusätzliche Hinweise

Ausstattung:

- ▶ Mehrere Moderationswände (mindestens entsprechend der Anzahl der Kleingruppen bei Schritt 4)

Vorbereitung:

- ▶ Plakate:
 - Auswertungstabelle (für Schritt 3)
 - Analyse der Metaphern (für Schritt 4)
 - Individueller Maßnahmenplan (für Schritt 6)

Quellen/ Weiterführende Literatur

Der Begriff „Bilder der Organisation“ wurde von Gareth Morgan geprägt. In seinem gleichnamigen Buch bietet er acht verschiedene Metaphern zur Beschreibung von Organisationen an.

- ▶ Gareth Morgan (1997). Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Roderich Heinze hat in seinem Buch „Keine Angst vor Veränderungen“ in Anlehnung an Gareth Morgan ebenfalls leicht nachvollziehbare Metaphern beschrieben. Diese Metaphern bilden die theoretische Grundlage für das hier beschriebene Tool.

- ▶ Roderich Heinze (2004). Keine Angst vor Veränderungen! Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Weitere empfehlenswerte Literatur:

- ▶ Fritz Simon (2004). Gemeinsam sind wir blöd. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- ▶ Platon (1958). Der Staat. Stuttgart: Kröner Verlag.

Eine ausführliche Beschreibung der Metaphern können Sie telefonisch unter 040/31793900 oder per Mail über die Adresse info@alwart-team.de anfordern.