



Die Kunst, (sich) auf das richtige Pferd zu setzen –
Metaphern zum Ritt durch die Lösungsräume
(erweiterte Version eines Vortrags vom 18.9.03, Magdeburg)

Inhalt

Allgemeines über Metaphern
Was sind Metaphern?

Ableitung der Metapher
Metaphernreservoir und Meta – Metaphern
Randbedingungen der Organisation
Allgemeine Metaphern
Das Konzept Morgans
Exkurs: Rückbezüglichkeit von Metaphern

Methoden zur Arbeit mit Metaphern in Organisationen
Metaphern zur Erzeugung von Wirklichkeiten
Metaphern zur Erzeugung von Möglichkeiten
Metaphern zur Erzeugung von Veränderungsmodellen
Erzeugung neuer Metaphern

Metaphern und Kunst

Ziel unseres gemeinsamen Ritts ist es, die Sinne für die metaphorischen Wirklichkeitskonstruktionen in Organisationen zu schärfen. Dazu werden wir uns nach kurzer allgemeiner Einführung an einigen Beispielen die Entstehung, Generierung metaphorischer

Beschreibungen anschauen. Anschließend will ich Ihnen einige Grundlagen und exemplarisch auch Methoden zur Arbeit mit Metaphern darstellen, um Ihnen dann mit einem kurzen Ausflug in die bildende Kunst Anregungen für den erweiterten Einsatz metaphorischer Welterzeugung zu geben.

Zunächst einige allgemeine Anmerkungen zu Metaphern.

Allgemeines über Metaphern

Menschen beschreiben ihre Welt metaphorisch. Sie können nicht anders, als im Denken und Sprechen Metaphern zu benutzen.

Wenn ich hier spreche, ist das metaphorisch angereichert. Ich versuche, Ihnen etwas nahe zu bringen, dabei vertrete ich Standpunkte, denen Sie weiter nachgehen können. Einige werden Ihnen einleuchten, andere nebulös erscheinen, je nachdem wie klar ich Sie Ihnen darstelle oder wie gut Sie Ihre Ohren spitzen.

Metaphern sind die Bausteine zur Konstruktion unserer Wirklichkeiten.

Metaphern sollen hier und heute Pferde sein, um Räume zu durchqueren.

Lassen Sie sich kurz von dieser Metapher infizieren und reiten Sie in Gedanken durch den Veränderungsprozess einer Organisation, die Sie kennen. Sie können es bei Ihren Metaphern mit lahmen Gäulen oder mit feurigen, kaum zu bändigenden Vollbluthengsten zu tun haben. Das richtige Pferd für den richtigen Anlass will gut gewählt sein: spannen Sie mal einen Araberhengst vor eine Bierkutsche. Manche Pferde eignen sich eher zum Dressurreiten, andere eher zum Springen, manche eher zum Reiten für Kinder, andere eher zum Schlachten. Die Mythologie hat einigen der Pferde sogar Flügel angebaut. Sie selbst sind entweder ein geübter Reiter oder ein Neuling, wenn Sie nicht aufpassen, reiten Sie sich wund. Pferde laufen übrigens oft nicht dorthin, wo der Reiter sie hindirigieren möchte, sie sind nur begrenzt triviale Systeme. Sie werfen Reiter auch ab, die nicht zu ihnen passen. Deswegen nutzt man Pferde heute auch gern zum Training für Manager.

Sie selbst können aber auch am Rande eines Pferderennens stehen bleiben und Wetten abschließen, welches Pferd als erstes durch die Ziellinie jagen wird.

„Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab.“ Wie man sich in Organisationen um diese alte Weisheit herumzudrücken versucht, wurde eine zeitlang sehr kreativ beschrieben (ist im Internet nachzulesen): Man kauft stärkere Peitschen, stellt Menschen ein, die tote Pferde reiten können, lässt tote Pferde zertifizieren, stellt sie bei anderen in den Stall oder erklärt einfach das Reiten toter Pferde für den anzustrebenden Zielzustand.

So lassen sich mit der Metapher des Reitens Welten erzeugen, mit denen sich spielen lässt. Wir reiten auf dem Rücken des hoffentlich lebendigen Pferdes weiter in dem Parcours.

Was sind Metaphern?

Eine Metapher ist die Übertragung der Bezeichnung einer Gegebenheit auf eine andere. Menschliche Sprache ist bis in ihre subtilen Konstruktionen metaphorisch organisiert. Metaphorische Beschreibungen leiten sich oft aus den unmittelbaren körperlich - sinnlichen Erfahrungen ab, daraus, wie sich der Körper mit Hilfe seiner Wahrnehmungsorgane mit der Welt in Beziehung setzt. Viele Sprachkonstruktionen sind deshalb räumliche Metaphern (z.B. die Beschreibung von Zeit..., vor, hinter, nach, über, unter...) oder spielen auf Sinneseindrücke an (Eindruck, klar, süß, klingt gut...). Die metaphorische Konstruktion unserer Wirklichkeit organisiert unser Erleben, das Fühlen, Denken und Handeln.

Lakoff und Johnson schreiben in ihrem Buch „Leben in Metaphern“:

„Die primäre Funktion der Metapher ist die, uns zu ermöglichen, dass wir eine Art der Erfahrung von einer anderen Art der Erfahrung her partiell verstehen können.“ (Lakoff, Johnson, S. 177)

„Metaphern können für uns Realitäten schaffen, vor allem soziale Realitäten. Auf diese Weise kann eine Metapher Orientierung geben für unser zukünftiges Handeln.

Solchermaßen geleitetes Handeln passt natürlich zu der entsprechenden Metapher. Dadurch wird wiederum die Metapher in ihrer Fähigkeit gestärkt, unsere Erfahrungen kohärent zu machen. In dieser Hinsicht können Metaphern sich selbst erfüllende Prophezeiungen sein.“ (S. 179)

Metaphern reduzieren also die Komplexität der Welt. Sie erzeugen Zusammenhänge, Stabilität des Erlebens und Sinn.

Metaphern eröffnen Denk- und Handlungsoptionen, begrenzen diese jedoch gleichzeitig auch auf das, was mit den Metaphern zu beschreiben ist.

Metaphern haben gleichzeitig deskriptive und präskriptive Funktionen.

Es macht Sinn, ein Kontinuum von Metaphorik zu beschreiben und Metaphern zu unterscheiden, die wir habituell benutzen und die in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen sind, ohne dass sie noch als Metaphern wahrgenommen werden (z.B. Uhrzeitangaben, Begriffe wie „Standpunkte vertreten“, Galgenhumor etc.). Auf dem anderen Pol finden sich Metaphern, die eine ungewöhnliche Bebilderung erzeugen („der Tanz der Menschen mit der Architektur der Städte“, „ wir müssen den Brand in unserem Unternehmen erst löschen“).

Sprache muss neben den analytisch-deskriptiven Möglichkeiten synthetisch-holistische Potentiale haben, um gestalthaft strukturierte Erfahrungen, ganzheitliche Bilder und Sinneseindrücke kommunizierbar zu machen.

In verschiedenen Kulturen, z.B. Organisationen, sind dominante metaphorische Konzepte zu beobachten, die das Gefühl der Zugehörigkeit oder Ausgrenzung erzeugen helfen. Es wird jeweils auf einen relativ stabilen Kanon von gemeinsam genutzten Metaphern zurückgegriffen. Der tradierte Bildervorrat der jeweiligen Sprachgemeinschaft stellt als „eine metaphorische Topik die Potentialität bereit, aus der immer wieder neue und überraschende Metaphern

generiert werden können.“ (Debatin, 225), z.B. wenn man aus dem Reservoir „Organisation als eine Maschine schöpft.

Dabei müssen die benutzten Metaphern die Kriterien der Angemessenheit an das benutzte Symbolsystem, dessen Eigenlogik und Funktionalität und die Kriterien der Viabilität in Bezug auf den Kontext erfüllen.

Metaphern bringen implizites Wissen zur Sprache, sie verbinden explizites Wissen mit holistisch-implizitem Wissen und erzeugen so eine Sinnressource für das kommunikative Handeln. „Die metaphernvermittelte Kommunikation ist deshalb als eine besonders resonante Form der Kommunikation zu betrachten, die mit „wörtlicher“ Rede nicht erreicht werden kann..... Sie ist ein fundamentales Mittel zur dialogischen Verschmelzung der Interpretationshorizonte und damit zur Teilhabe am gemeinsamen Sinn.“ (Debatin, S. 315), etwa wenn Beschreibungen der Abläufe in Organisationen als Marktplatz, Marathonlauf oder Feuerwehreinsatz gebündelt werden.

Die Annahmen aller Beteiligten über die inneren und äußeren Wirklichkeiten einer Organisation, also die Organisation im Kopf der Mitarbeiter, sind weitgehend metaphorisch beschrieben („prägende Gestalten“).

Sie sind erzeugt in Kommunikationen, in Dialogen. Bestimmte Metaphern emergieren zusammen mit Ritualen, Gesten etc. als „prägende Gestalten“ der Organisation (Lutz, S. 137). Von den beteiligten Individuen müssen die Gestalten ähnlich genug interpretiert werden, damit Verständigung wahrscheinlicher wird und: die prägenden Gestalten sind der Schlüssel zum Verständnis der Organisation. Wir haben es hier mit einem permanenten Lernprozess zu tun, der die Geschichte der Organisation ausmacht. Die Geschichte, das erzeugte Wissen, der Fundus an Metaphern, Ritualen, Gesten etc. der Organisation und der Prozess, den die Organisation dafür absolviert, könnte als Kultur der Organisation zusammengefasst werden. „Wir können sagen, Kultur sei ein Code, der seine eigene Beschreibung enthalte. Die Beschreibung beinhaltet immer, was das Beschriebene von seinem Umfeld unterscheidet, d.h. implizit oder explizit die Beschreibung des Beschriebenen und jene seines Umfeldes bzw. der Grenze, der Differenz zwischen beiden.“ (Lutz, S. 190)

Offenbar haben Metaphern für die neurobiologischen Strukturen und die intentionalen Funktionsweisen unseres Gehirns eine wichtige Bedeutung.

„Es (das Gehirn) reagiert und rezipiert nicht passiv, sondern ist auf das Erreichen bestimmter Zielsetzungen und die Ermöglichung bestimmter Erfahrungen und Verhaltensweisen ausgerichtet, wirkt also proaktiv und konstruktiv....Selbst die Wahrnehmung ist ein intentionaler und konstruktiver Akt“ wobei die Verschaltungsmodi der daran beteiligten Systeme immer weiter erschlossen werden. (Schiepek, S. 12f.)

Die proaktive und konstruktive Funktionsweise des Gehirns legt es nahe es nahe, den metaphorischen Konstruktionen von Erwartungen eine Schlüsselstellung zu geben, da sie Wahrnehmung und Verhalten eine selektive Orientierung geben. Das Gehirn bindet die Wahrnehmungen zu einem gestalthaften Ganzen, einer metaphorischen Figur, zusammen, wobei jede Erfahrung wiederum jede neu anliegende Wahrnehmungssituation gestaltet. Metaphern verbinden offenbar auch auf der Ebene neurobiologischer Strukturen begrifflich-abstrakte mit eher anschaulich-affektiven Denkprozessen, so dass eine Art „neuronales Hologramm“ der Erfahrungen entsteht.

Metaphern helfen, den Blick vom Detail auf das Ganze zu richten, sie ermöglichen Perspektivwechsel und tragen so zum „dreidimensionalen Sehen“, zum „stereoskopischen Sehen“ bei.

Die gängige Kommunikationspraxis in Unternehmen ist –so könnte man sagen – journalistisch geprägt, d.h. sie erlaubt die Beschreibung von Vergangenheit. Die Gestaltung von Zukunft erfordert eine andere Art der Kommunikation. Sie muss zunächst Verstehen, Akzeptanz, emotionales Mitschwingen der Beteiligten ermöglichen. Dies gelingt nur schwer über abstrakte Verkündigungen oder Anweisungen. Es braucht den „roten Faden“, der anstehende Veränderungen für die Beteiligten verständlich und plausibel macht und sie lohnenswert erscheinen lassen. Erzählbare Inhalte, Bilder, Metaphern sollen die Prozesse anschaulich und begreifbar machen: neben roten Fäden können Leuchttürme den Weg zu neuen Ufern weisen, Brücken können gebaut werden und Meilensteine können die Reise in überschaubare Abschnitte einteilen. Diese Synthesekraft der Metapher hat für die Konstruktion der Beschreibungen von Erfahrung entscheidende Bedeutung, teilweise wird die Einheit der Erfahrung erst ermöglicht. Erfahrung wird –insbesondere in den emotional relevanten Anteilen– wesentlich durch ikonisch-gestaltvolle metaphorische Konzepte strukturiert.

Metaphern tragen das Prinzip der Reflexion in sich. Die Anschaulichkeit der Metapher ist immer eine reflektierte Form der Anschauung: sie beinhaltet das „sehen als“ und das Kant'sche „als ob“-Prinzip. Metaphern heben ihre unmittelbare Beschreibung dadurch gleichzeitig auf. „Wir verhalten uns im Team, als ob wir eine Familie wären.“. Die Metaphernreflexion ist so ein naheliegender und gleichzeitig wesentlicher Prozess zur Überprüfung der Viabilität unserer „inneren Landkarten“.

Erfahrung und Metapher sind rekursiv, zirkulär miteinander verknüpft: wir generieren Metaphern aus dem Schatz der eigenen oder überlieferten Erfahrungen, können aber Erfahrungen nur dann konzeptualisieren, wenn dafür metaphorische Konzepte zur Verfügung stehen. Die Kluft zwischen Bekanntem und Unbekanntem kann nur metaphorisch überbrückt werden, Wahrnehmung wird durch die Einbindung in verfügbare metaphorische Konzepte ermöglicht.

Metaphern erlauben auch ein kreatives Spiel zwischen verschiedenen Ebenen der Wirklichkeitsbeschreibungen: Die Bezeichnung eines Treffs für abstinent lebende Alkoholiker als „Saftladen“ beschreibt einerseits das konkrete Sortiment an der Theke, andererseits nutzt sie dies als Metapher zur kritisch-humorigen Selbstbeschreibung.

Man kann metaphorische Beschreibungen auch wörtlich nehmen, wie z.B. der Mann in dem Film „Das Andechser Gefühl“ von Herbert Achternbusch, der seinen Nebenbuhler in flagrante ertappt und mit den Worten „Wer vögeln kann, kann auch fliegen.“ aus dem Fenster wirft. Viele Witze beruhen auf diesem Spiel zwischen metaphorischem und wörtlichem Sprechen.

Zu dem Thema „Metaphern“ gibt es eine Fülle von Literatur und Material. Wir wollen uns hier auf den Umgang mit Metaphern in Organisationen konzentrieren.

Dabei soll uns besonders interessieren, wie in dem konkreten Umgang mit und in Organisationen mit Metaphern gearbeitet werden kann. Gerade Organisationen sind in ihrer Komplexität und ihrer Dynamik ohne den Griff in die Beschreibung anderer Lebensbereiche nicht zu erfassen

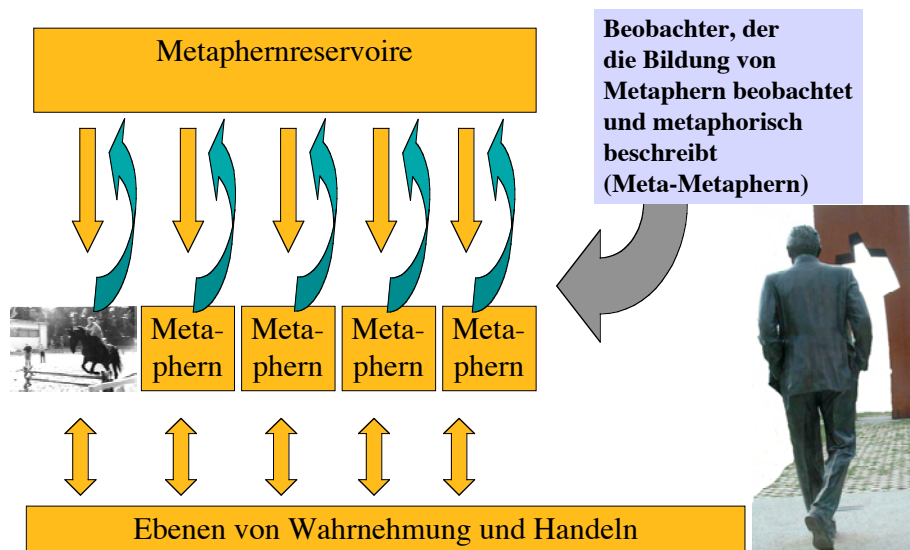
Ableitung von Metaphern

Metaphern entstehen in zikularer Wechselwirkung von Wahrnehmung, Verhalten, Kommunikation und der Erzeugung innerer Bilder in einem bestimmten Kontext. Sie emergieren in einem selbstorganisierten Prozess und erreichen oft eine hohe Zeitstabilität. Sie ermöglichen Denk- und Handlungsoptionen und begrenzen diese gleichzeitig. Sie sind gleichzeitig Voraussetzung und Ergebnis des Leistungsprofils und des Leistungspotenzials einer Organisation bezogen auf einen spezifischen Markt, eine spezifische Aufgabe.

Metaphernreservoirie nenne ich die Lebens- und Phänomenbereiche, denen die Metaphern entnommen werden, also z.B. Familie, Reiterei, Botanik, aber auch grundlegend unterschiedliche Bereiche, wie sakrale vs. säkularisierte Lebensbereiche usw.. Meist werden damit auch die Konstruktionsprinzipien der Metaphern festgelegt (Familien-Metaphern folgen einer anderen Konstruktionslogik als Maschinen-Metaphern).

Meta-Metaphern nenne ich Metaphern, die zur metaphorischen Beschreibung des Metaphorisierens genutzt werden. Man kann Metaphern „aus einem Reservoir entnehmen“, sie „konstruieren“ oder „zusammenschrauben“, „importieren“, man kann sie „totreiten“, als „Landkarten“ benutzen. Man kann sich an ihnen „ausrichten“, sich durch sie „einengen“ lassen oder sich mit ihnen „Übersicht verschaffen“.

Metaphern, Metaphernreservoirie, Konstruktionsprinzipien von Metaphern und Metametaphern erspielen die Charakteristika einer Organisation, die durch Sprache erzeugten organisatorischen Wirklichkeiten.



Metaphern sind einerseits aus dem konkreten, räumlich-körperlich und mit allen Wahrnehmungsqualitäten täglich erlebbaren Umfeld abgeleitet, andererseits aus allgemeinen Lebensbereichen, wie Familie, Sport etc.

Zunächst wollen wir die Wechselwirkungen metaphorischen Sprechens mit dem konkreten Umfeld betrachten. Dazu zwei Beispiele:

Metaphern und die Randbedingungen der Organisation

Die äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation, also Architektur, Räume, Licht, Geruch, Temperatur, Geräuschpegel, taktile Reize etc. die Geschichte der Organisation, ihre Aufgaben / ihre Produkte, die Markt- und Kundencharakteristik prägen die Metaphorik. Vice versa prägen natürlich die so erzeugten inneren Landkarten auch die äußeren Rahmenbedingungen.

Nehmen wir als schlichtes Beispiel das Auto:

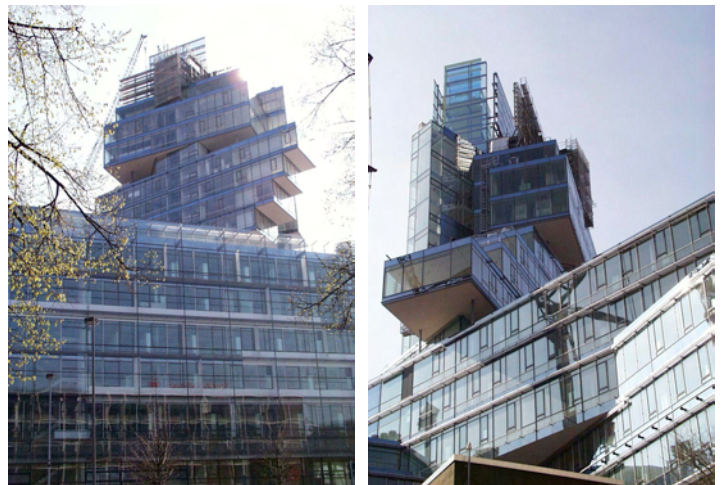
Bei dem sinnlich-taktilen „Begreifen“ eines Automobils kommt man vielleicht zu Metaphern wie „Lackpickel“, die die Arbeitsbeziehungen stören oder zu „Nullfugen“, um das Ziel funktionierender Kommunikation und Informationsweitergabe zu charakterisieren.

Letztendlich kommt man zu einem eher mechanistischen Verstehen der Welt.

Roland Barthes hat in seinen „Mythen des Alltags“ den Vorgang der Metaphernbildung im Zusammenhang mit taktilen Reizen wunderbar illustriert. Es geht um die DS 19 von Citroen (DS ist im Französischen gesprochen déesse = die Göttin) Er schreibt: „...bekanntlich ist das Glatte immer ein Attribut der Perfektion, weil sein Gegenteil die technische und menschliche Operation der Bearbeitung verrät: Christi Gewand war ohne Naht, wie die Weltraumschiffe

der Science-fiction aus fugenlosem Material sind. Die DS 19 legt keinen Anspruch auf eine völlig glatte Umhüllung, wenngleich ihre Gesamtform sehr eingehüllt ist, doch sind es die Übergangsstellen ihrer verschiedenen Flächen, die das Publikum am meisten interessieren. Es betastet voller Eifer die Einfassungen der Fenster, es streicht mit den Fingern den breiten Gummirillen entlang, die die Rückscheibe mit ihrer verchromten Einfassung verbinden. In der DS 19 steckt der Anfang einer neuen Phänomenologie der Zusammenpassung, als ob man von einer Welt der verschweissten Elemente zu einer solchen der nebeneinandergesetzten Elemente überginge, die allein durch die Kraft ihrer wunderbaren Form zusammenhalten, was die Vorstellung von einer weniger schwierig zu beherrschenden Natur erwecken soll.“ (S. 76 f)

Mönninger beschreibt solche Zusammenhänge in einem Essay über die Kleinwagen-Generation der 80er und 90er Jahre: „...diese rollenden Eier ahmen deutlich das aus der Verhaltensforschung bekannte „Kindchen-Schema“ nach, das Lebewesen eingepflanzt ist, damit sie beim Anblick ihrer Nachkommen unverzüglich Brutpflegeinstinkte entwickeln. Jungtiere, Babies und Kleinwagen besitzen ähnlich starke Auslösereize in Form kurzer Extremitäten, überbetonter Kopf- und Rumpfpforten und eng zusammenstehender, aber stark ausgeprägter Primäröffnungen wie Mund und Augen...“ Die rollenden „Kindchen-Schemata“ sollen dem Kunden das Gefühl vermitteln, „ihr Gerät nicht zu kaufen, sondern zu adoptieren.“ (S. 27/28)

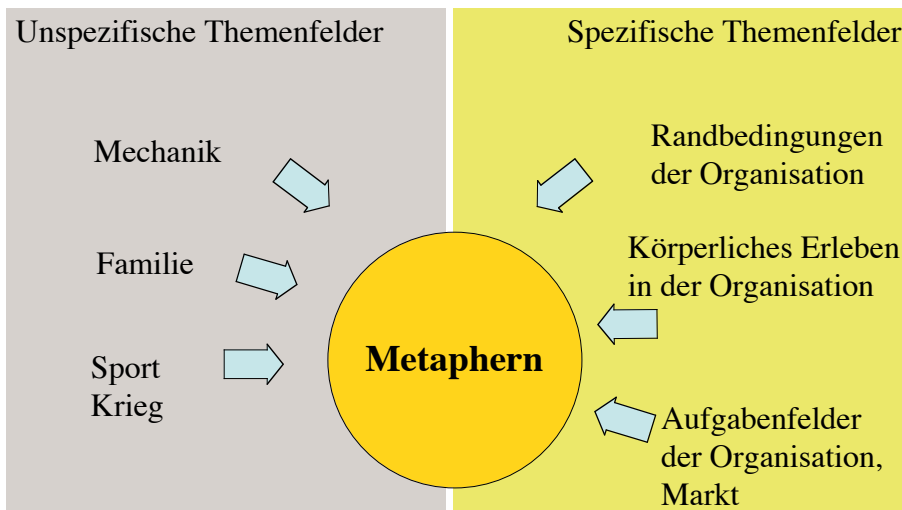


b) Architektur

Ein anderes Beispiel für die Wechselwirkungen zwischen Randbedingungen und metaphorischen Beschreibungen ist mancher Neubau von Banken (Banken sind städtebaulich die Kathedralen der Neuzeit). Hier sind Metaphern zur Beschreibung von Hierarchie in die Architektur eingeflossen: die „obere Etage“ ist deutlich abgesetzt von den anderen Stockwerken, durch einen eigenen Fahrstuhl mit der Welt verbunden. Dort hat man einen weiten Blick in das Land und die Übersicht über den eigenen Laden (oder zumindest die Illusion davon). Natürlich ist diese Architektur für die Menschen, die darin leben und arbeiten, wiederum der äußere Rahmen für die Rekrutierung von Metaphern. Diese Metaphern werden die räumlichen Beschreibungen von oben und unten, von Treppen und Fahrstühlen, von Weite und Begrenzung des Blicks aufnehmen.

Diesen vielfältigen spezifischen und unspezifischen Faktoren sind das Material, aus dem Metaphern gebaut werden und sie geben meist auch die Vorlage für die Prinzipien der Konstruktion der Metaphern (Metaphern aus der Welt der Mechanik folgen anderen Logiken als Metaphern aus der Welt der Familien).

Metaphernreservoir und Konstruktionsprinzipien



Allgemeine Metaphernreservoirs

Unabhängig von dem Einfluss spezifischer Rahmenbedingungen einer Organisation auf die Metaphern sind einige Lebensbereiche als Reservoir zur Entnahme von Metaphern besonders beliebt und tragen maßgeblich zu den prägenden Gestalten in den Köpfen der Mitglieder der Organisationen bei: Metaphern aus der Welt der Mechanik und der Maschinen, Familienmetaphern und Sport- und Kriegsmetaphern.

Metaphern aus der Welt der Mechanik helfen, die Fiktion der perfekten, weitgehend steuerbaren Organisationsmaschine aufrechtzuerhalten. Man gibt Gas oder bremst, baut Stoßdämpfer ein, beschreibt sich als Zahnrad im Getriebe, fährt Achterbahn mit Gefühlen, lässt Ressourcen verdampfen, streut Sand ins Getriebe, geht ab wie eine Rakete etc.

Durch die Fortentwicklung der Informationstechnologie werden diese Modelle weiter genährt: Mess- und Regelkreisläufe und Datenerfassung bis weit in der Bereich der Soft factors hinein schienen ein Optimum an Steuerbarkeit zu versprechen.

Die mechanischen Bilder prägen dann die Denk- und Handlungsmodelle bis hin zu den konkreten Arbeitsprozessen. „Der Viertakt „Planen – Entscheiden – Anweisen – Kontrollieren“ verlieh allen Beteiligten die Sicherheit, dass die Organisation ohne Erschütterungen funktionierte und ständig unter Kontrolle war.“ (Lutz, S. 131)
Das Führungsbild des „Wirtschaftskapitäns“ passt zu der metaphorisch ausgekleideten Illusion der Steuerung von prinzipiell nicht steuerbaren Systemen.

Nur der „Dienst nach Vorschrift“ macht gelegentlich deutlich, dass es neben dem Viertakt noch einiger Schmiermittel bedarf, damit der Laden läuft. Dies wird jedoch gern ignoriert oder in „gut gehegte Reservate verwiesen“. (Lutz, S. 131) Letztlich leben alle Steuerungsmodelle, ob im Projektmanagement, in der Produktionsplanung oder in den sog. „neuen“ Steuerungsmodellen der Verwaltungsreform von einem Grundprinzip: auf der metaphorischen Beschreibung nicht-trivialer, lebender Systeme mit Bildern aus der Welt trivialer Maschinen. Das funktioniert auch oft recht gut, solange sich alle Beteiligten an die so erzeugten Wirklichkeiten halten und solange nicht die aus den komplexen Wechselwirkungen emergierenden Dynamiken einen Strich durch das Kalkül machen.

Wenn z.B. die Produktion von Rasenmähern seit Jahren durch genau aufgeteilte Arbeitsschritte erfolgte und die Fabrik mit ihren Menschen wie eine große steuerbare Maschine erschien: was passiert dann, wenn plötzlich die Fehlerquote ansteigt? Es wird „Sand im Getriebe“ gesucht, die „weichen Stellen“ und fehlerhaften Teile werden identifiziert, um die Gesamtmaschine zu reparieren. Dies gelingt sicher oft auch nach diesem Modell, das allerdings dann überfordert wird, wenn kleine Ungenauigkeiten in der Kommunikation, verändertes Führungsverhalten, wechselnde Stimmungen in der „Mannschaft“ etc. damit beschrieben werden sollten.

Familienmetaphern scheinen für Fragen von Beziehungen in Organisationen besonders gut geeignet und werden dafür oft und gern benutzt. Je näher das Arbeitsfeld der Organisation an sozialen Dienstleistungen ist, um so ausgedehnter. Der Begriff der „Gründungsväter“, das Verständnis des Unternehmens als Familie, in der man oft mehr Zeit verbringt als in der leiblichen Familie, die Beschreibung von Konkurrenz als Geschwisterrivalität etc. zeigen an, dass Organisationen gern mit der Bilderwelt der Familie gestaltet werden. In Familienunternehmen hat das noch eine besondere Note, weil hier die konkreten Familienbeziehungen und die metaphorischen gebrauchten Familienwelten sich ineinander verweben. Im medizinischen Bereich führt der Begriff der „Schwester“ möglicherweise direkt in die Verwirrung, über was und wen eigentlich gesprochen wird.

Einer der Vorteile von Familienmetaphern ist die gute emotionale Abbildung von Zugehörigkeit. Eines der Risiken ist, dass Lösungsversuche zu affektiv hoch aufgeladenen Situationen führen können und sich weniger daran orientieren, dass Organisationen –im Unterschied zu Familien– aufgabenbezogene Systeme sind.

Ein Beispiel: eine Wirtschafts- und Steuerberatungsfirma, gegründet in den 60er Jahren, kann auf eine sehr erfolgreiche Firmengeschichte zurückblicken. Neben zahlreichen Angestellten im Bürobereich sind ca. 40 Berater in der Firma zusammengeschlossen, davon 20 als Teileigentümer. Der Gründer hat sich vor 5 Jahren aus dem aktiven Geschäft und aus der Rolle des Geschäftsführers zurückgezogen. Er hatte bis dahin eine gut strukturierte Organisation mit hoher fachlicher Spezialisierung aufgebaut, die durch weitsichtige Entscheidungen eine exzellente Positionierung auf dem Markt hatte. Seit seinem Rückzug war es nicht gelungen, in der Firma eine neue Geschäftsführung zu etablieren. Nach dem tragischen Tod des designierten –aber von allen für zu „schwach“ gehaltenen– Nachfolgers kurz nach dessen Amtsantritt waren verschiedene Lösungen (Doppelspitze etc.) erfolglos erprobt worden. Es zeigten sich immer mehr und immer heftiger ausgetragene Konflikte um die Aufteilung der Mandanten, Verrechnungsmodalitäten etc. In allen Gesprächen tauchte der

Firmengründer wieder auf. Die metaphorischen Beschreibungen waren –wie so oft- eng an Familienanalogien orientiert . „Der ist der Übervater, sein Schatten ist immer präsent.“ „Wir sind wie die verlassenen Kinder, die sich jetzt in die Wolle kriegen.“ Die weitere Reise in dieser Metaphernwelt zeigte, dass dies nicht nur eine nahe liegende, triviale Beschreibung der Situation war, sondern dass sich dahinter mehr verbarg. Die väterliche Beziehungsqualität war von vielen der zu 90% männlichen Berater konkret erlebt worden und sie schwang noch deutlich nach. Sie waren in einer Mischung aus väterlicher Strenge und einem großen Wohlwollen „aufgewachsen“, hatten „Laufen gelernt“ und waren gefördert worden. Man wurde „zur Brust genommen“ wenn man aus der Reihe tanzte und das „väterliche Auge“ war bei besonders heiklen Aufträgen mit dabei. Die konsequente Ressourcenorientierung des Gründers hatte die Talente der Kinder bei deren teilweise eher wenig gradlinigen Berufskarrieren gedeihen lassen. Der als warm beschriebene emotionale Rahmen war für viele ein entscheidender Faktor, in der Firma zu bleiben. Dieser Rahmen wurde als der entscheidende Unterschied zu vergleichbaren Firmen empfunden. Zur Verdeutlichung der Unterschiede wurden die selbst erlebten Alternativen gern und vorzugsweise mit Kriegsmetaphern zum Besten gegeben. Alle empfanden eine tiefe Dankbarkeit für die Möglichkeiten, die ihnen der Gründer zum Aufbau der eigenen Existenz gegeben hatte. Die wachsende Zahl der Mitarbeiter und der Anteilseigner hatte den Familienrahmen zwar längst gesprengt und auch die Grenzen der Funktionalität des Modells aufscheinen lassen. Die alles überstrahlende Figur des Übervaters konnte das jedoch ausgleichen. Die im Fundus verfügbaren Metaphern waren insbesondere zur Ableitung einer emotional tragfähigen Identität und für einen Verhaltenskodex tragfähig geblieben.

Die Lösung der durch das Ausscheiden des Firmengründers entstandenen Probleme war –mit wenigen Ausnahmen– innerhalb der vorhandenen Metaphern versucht worden. Der Nachfolger hätte als ältester, vom Vater dafür bestimmter Sohn die väterlichen Funktionen übernehmen sollen. Sein Tod war dann trotz der vorbestehenden Skepsis über seine Führungsqualitäten ein Schock. In der Folge wurde –immer noch im Rahmen der alten Metaphern– versucht, die einzelnen väterlichen Funktionen auf die „Geschwister“ zu verteilen: die Strenge, die Fürsorglichkeit, das disziplinierende und strafende Element, die Entscheidungskompetenz, die Schlichtung von Streit, die väterliche weise Vorausschau etc. Die benutzten Metaphern zeigten an, dass kein Ausstieg aus dem Familienmodell gelungen war. Erste Versuche, z.B. einer an den internen Arbeitsprozessen und der Markt- und Kundenorientierung ausgerichteten Umstrukturierung, ließen sich nicht durchsetzen. Es hatte in dem Modell keiner die Legitimation, die Familie zugunsten einer anderen sozialen Form aufzulösen. Die über Metaphern erzeugte und emotional getragene Familienwirklichkeit war schwer durch andere Wirklichkeiten zu ersetzen. Die Konflikte drohten die Firma zu sprengen. Der Abschied von der Gründerfigur als emotionaler Akt war nur halbherzig genommen worden, man blieb ja in der Familie und wollte dies auch bleiben. Erst nach dem Ausscheiden derjenigen Protagonisten, die –konstruktiv oder destruktiv– zu weit außerhalb der Familienidentität operierten und um die sich die heftigsten Konflikte entluden, konnte ein neuer Chef emergieren, der zunächst wieder eine familienkompatible Lösungen durchsetzte, also im Modell blieb. Erst nachdem er diese Legitimation erworben hatte, konnten erste Schritte zur Reorganisation unternommen werden.

Dieser Weg gelingt nicht oft. Die Regelung der Nachfolge unter ausschließlicher Nutzung von Familienmetaphern führt zu eher starren, teilweise emotional hoch aufgeladenen Situationen. Erst die Reflexion der Metaphern aus der Metaperspektive und die Einführung alternativer

Beschreibungsmodelle (Anforderungs- und Qualifizierungsprofile etc) zur Regelung der Nachfolge erweitern die Handlungsoptionen.

Mit Sport- und Kriegsmetaphern lassen sich viele der zwischenmenschlichen Dynamiken in Organisationen und die Beziehungen zwischen Organisationen trefflich und teilweise drastisch beschreiben. Man kann sich gegenseitig „platt machen“, die „Frontlinien verschieben“, in „neuen Feldern angreifen“, sich „Marktanteile abjagen“, den „Gegner wundschießen“, man kann „Wissen in die Köpfe reinkatapultieren“ etc. Auf dieser Basis lässt sich trefflich kommunizieren. Wenn „Fäkalien-Müller“ die „Ärsche aufreißt“, Mitarbeiter „an die Wand stellt“, zur „Hinrichtung“ bittet und „Bomben hochgehen“ lässt, ist das entsprechende Szenarium schon reich bebildert.

Das Konzept Morgans

Morgan systematisiert in seinem Buch „Images of Organization“ (1986) die Arbeit mit metaphorischen Beschreibungen. Sein Botschaft ist: „Organisationen sind vieles gleichzeitig!“ (S.499)

Es ist eine Frage der Nützlichkeit, welchem Reservoir die Metaphern entnommen werden, mit welcher Brille wir die Organisation betrachten, auf welche Reservoirs wir zur Konstruktion der organisationalen Wirklichkeiten zurückgreifen.

Er definierte acht verschiedene Phänomenbereiche, denen Metaphern zur Beschreibung von Organisationen entnommen werden können (man kann das natürlich erweitern, s. Familienmetaphern).

- Die Organisation als Maschine (Stichworte: mechanistisches Denken, bürokratische Organisationen)
- Die Organisation als Organismus (Stichworte: offene Systeme, Anpassungsmodalitäten, Organisationsökologie)
- Die Organisation als Gehirn (Stichworte: Selbstorganisation, Informationsverarbeitung)
- Die Organisation als Kultur (Stichworte: Inszenierung gemeinsamer Realitäten, kulturelle Kontexte)
- Die Organisation als politisches System (Stichworte: Pluralismus, Konfliktstrategien, Regierungssysteme)
- Die Organisation als psychisches System (Stichworte: das Unbewusste, Patriarchat, Ängste)
- Die Organisation als Fluss und Wandel (Stichworte: sich selbst erhaltende Systeme, Rückkoppelungsschleifen, Dialektik)
- Die Organisation als Machtinstrument (Stichworte: Klassenzugehörigkeit, Kontrolle, Konzerne, Ausbeutung)

Metaphern werden auch in Morgans Ansatz nicht nur als interpretierende Konstrukte und Beschreibungen konzipiert. Metaphern deuten eine Organisation nicht nur, sondern sie formen sie auch, sie liefern den Handlungsrahmen für Arbeitsprozesse und Entscheidungen. Darin liegt einerseits das Risiko, weil die genutzten Metaphern die Denk- und Handlungsmöglichkeiten auch begrenzen. Andererseits ist es auch die einmalige Chance, über die Veränderung der Bilder in den Köpfen zu Erkenntnissen und Sichtweisen zu kommen, die neue Handlungsoptionen eröffnen. Der erste Schritt ist deshalb das bewusste Benennen der

meist unwillkürlich, habituell benutzten Metaphern und eine Analyse der Phänomenbereiche, denen die Metaphern entnommen sind.

„Wenn wir versuchen, Phänomene wie Organisationen als Maschinen, Organismen, Kulturen, politische Systeme, Machtinstrumente usw. zu verstehen, ergeben sich tiefere Einsichten.“ (S. 500)

Jede dieser Metaphern aus den verschiedenen Phänomenbereichen eröffnet andere Möglichkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns, begrenzt diese Möglichkeiten aber gleichzeitig. Wenn wir also Organisationen mal mit der einen, mal mit einer anderen „Brille“ zu betrachten, wird durch diesen Prozess eine Mehrdimensionalität erreicht, die mit dem beidäugigen Sehen verglichen wird.

„Unsere Sichtweise an sich verändert unser Verständnis vom Wesen des Phänomens.“ (S. 500)
Jene Organisationsprobleme, die sich allein aus den bislang vorherrschenden Denkweisen ergeben, werden so herausgefunden. Zudem leiten sich aus den so gewonnenen Beschreibungen Handlungsstränge ab („das Gebot der Metapher“, S. 489).

Metaphern z.B., die Organisationen als Maschinen beschreiben, kommen letztlich zu dem Modell des sog. wissenschaftlichen Managements, das mit dem Namen Taylor verbunden ist. Diese auf Arbeitsteilung, Optimierung von Arbeitsabläufen und Kontrolle fußenden Arbeitsorganisationen werden z.B. von einer bekannten Kette zur Vermarktung von Hamburgern durchaus erfolgreich bis zur Perfektion betrieben. Die Stärken dieser Metaphern entfalten sich dort, wo sich Arbeitsabläufe in einfache Funktionen zerteilen lassen oder wo hohe Präzision und Sicherheit erforderlich sind (Intensivstationen, Flugzeugwartungen u.ä.). Die Grenzen liegen in der geringen Anpassungsfähigkeit der so beschriebenen Organisation an Veränderungen, für die es noch kein Reaktionsmuster gibt. „Dafür bin ich nicht zuständig“, „das ist nicht meine Baustelle“ ist das bis zur institutionalisierten Apathie reichende Risiko. Das Fazit von Morgan: jede Organisation braucht unterschiedliche Brillen, mit denen sie sich betrachtet. Zur Gestaltung von Veränderungsprozessen ist es erforderlich, die Beschreibung der aktuellen Situation und des angestrebten Ziels mit Hilfe von Metaphern aus bislang nicht genutzten Phänomenbereichen vorzunehmen.

Das von Morgan vorgeschlagene Vorgehen ähnelt der „reflexiven Metaphorisierung“ von Debatin (165): Indem Prozesse der reflexiven Metaphorisierung in Gang gesetzt werden, wird der in Frage stehende Ausdruck dekontextualisiert und damit ebenso aus seiner Eindeutigkeit wie aus seiner Evidenz herausgezogen und in Frage gestellt, also bewußt in die „Als ob“-Perspektive gerückt.“ (S.165)

Debatin schlägt dazu verschiedene methodische Zugänge vor:

- Sichtbarmachen der Hintergrundmetaphorik (Meta-Metaphorik): aus welcher Welt ist die Metapher abgeleitet?
- Historisierung der Metapher durch Rückführung auf sprachgeschichtliche Traditionen und Bildfelder
- Systematische Aus- und Weiterspinnen einer Metapher
- Erschöpfung der Metapher durch Wörtlichnehmen
- Konfrontation der Metapher mit Alternativ- oder Gegenmetaphern, Umkehrung von Metaphern

Exkurs: Rückbezüglichkeit von Metaphern

Was geschieht, wenn man Metaphern gleichzeitig als Meta- Metaphern versteht?

Also sagen Metaphern auch etwas über sich selbst, über ihre Entstehungsgeschichte, über ihren Erzeuger aus? Zu welchen Ideen über eine Organisation kommen wir, wenn wir dies annehmen?

Nehmen wir probeweise folgende Metapher, die der Physik entnommen ist:

„Die besten Diamanten entstehen unter größtem Druck.“

Das Unternehmen, in dem dieser Satz von dem Geschäftsführer geprägt wurde, war in einer schwierigen Situation: Es hatte große Verluste eingefahren, die Stimmung unter den Mitarbeitern war schlecht und feindselig, die internen Strukturen waren katastrophal defizitär, die Auftragslage war schlecht. Nachdem es den vorherigen Geschäftsführern nicht gelungen war, den Turn around zu schaffen, stand die Schließung bevor. Allerdings setzten die beiden Gesellschafter noch einmal einen neuen Geschäftsführer ein, der sofort mit einer intensiven und durch seine Beziehungen sehr erfolgreichen Auftragsakquise begann. Die nach kurzer Zeit eingeworbenen Aufträge konnten allerdings in der zugesagten Zeit nach menschlichem Ermessen nicht abgearbeitet werden. Fabrikationshallen und –anlagen mussten innerhalb kürzester Zeit errichtet, qualifizierte Mitarbeiter mussten auf einem leergefegten Fachmarkt angeworben werden, die Produkte gab es nur in ersten Skizzen auf dem Reißbrett. An Prototypen und die vorgeschriebenen Sicherheitstests war noch gar nicht zu denken. Alle fühlten sich am Rande ihrer Belastbarkeit, die Kommunikation hakte an allen Ecken und Enden, Konflikte nahmen zu.

Zunächst ist jede Metapher Beschreibung und Vorschrift gleichzeitig: die Metapher „Die besten Diamanten entstehen unter größtem Druck.“

ist eine Beschreibung der Situation und gleichzeitig die Aufforderung Druck zu erzeugen oder zumindest zu ertragen.

Wenn wir mit der Metapher ein wenig spielen, kann sie als verdichtete Botschaft auf mehreren Ebenen verstanden werden, insbesondere wenn man sie auch rückbezüglich versteht.

Zunächst kann sie als geschickte Umdeutung verstanden werden, die den Mitarbeitern das subjektive Empfinden der völligen Überlastung als Teil eines Prozesses zu einem höchst attraktiven Ergebnis rahmt. Sie könnte allerdings auch als Pfeifen im dunklen Keller verstanden werden, um die Tatsache zu übertönen, dass nicht immer, wenn großer Druck herrscht, auch Diamanten entstehen.

Wenden wir die Metapher rückbezüglich auf sich selbst und den Erzeuger an, so ist dieser der Diamant, der unter größtem Druck entsteht, der diesen Druck braucht, um zu brillieren. Oder: der Satz selbst erzeugt den Druck, unter dem er entstanden ist. Beides sind Spuren, die die Reise zur zentralen Dynamik des Unternehmens weisen: ein Geschäftsführer, dem von den Besitzern zugetraut wird, aus einem desolaten Unternehmen in kürzester Zeit eine Diamantenschmiede zu machen, ist ein Diamant unter den Managern. Er verfügt über Glanz und Härte und gegen ihn aufzubegehren ist so sinnlos, wie Stahl gegen einen diamantene Bohrspitze zu setzen. Die in der Metapher verborgene Message könnte auch heißen: ich, der

neue Geschäftsführer, komme in euren maroden Laden, was keiner meiner Freunde und Feinde versteht. Ich riskiere meinen exzellenten Ruf und erzeuge für mich den Druck unter dem ich als Diamant wachse. Ich werde ein Scheitern auf alle Fälle verhindern. Hier verbirgt sich in großer Verdichtung die Dynamik und Geschichte des Unternehmens: die Message der Besitzer an die Mitarbeiter lautet: wir geben Euch einen Diamanten, um Eure Bruchbude mit Härte zum Glanz zu führen, wir erwarten allerdings auch eine entsprechende Ausbeute, sonst wird der Laden dicht gemacht. Dafür werdet Ihr unter Druck gesetzt. Wir halten den Laden allerdings auch für einen ungeschliffenen Diamanten, sonst würden wir nicht soviel investieren. Folgt man der Metapher weiter, sind natürlich diejenigen, die später die Diamanten bergen, von Elend, Gräuel und Tod bedroht, oder wie National Geographic im März 2002 ihre Reprotage betitelte: „Diamanten – die bittere Wahrheit: Sie symbolisieren Liebe und Schönheit und versprechen riesige Profite. Für die einen bedeuten sie Glück, anderen bringen sie Leid.“ (S. 40).

Methoden zur Arbeit mit Metaphern in Organisationen

Wie werden diese Überlegungen in die konkrete Praxis der Arbeit mit und in Organisationen umgesetzt?

Das Gespräch des Beraters mit Mitgliedern einer Organisation ist natürlich das bevorzugte Feld der Arbeit mit Metaphern. Hier können, wie in der Therapie auch, Metaphern aufgegriffen, es kann mit ihnen gespielt werden und es können –probeweise– neue Metaphern angeboten werden. Entscheidend für den Effekt ist der Eindruck, dass durch das Spielen mit den metaphorisch geöffneten Räumen, eben durch den Ritt durch die Möglichkeitsräume, bei allen Beteiligten Ideen, Humor und Leichtigkeit entsteht.

Dies ist oft zudem ein Evaluationskriterium für die Wirksamkeit des Prozesses. Es braucht dazu die Aufmerksamkeit des Beraters auf die von den Gesprächspartnern genutzten Metaphern und für die Metametaphern, d.h. für die Grundmuster der Welterzeugung, die den Metaphern zugrunde liegen.

Für die konkrete Arbeit mit Metaphern in Organisationen gibt es eine Fülle von methodischen Zugängen, die über die Gesprächssituation hinausgehen. Die Analyse der Metaphern, der Metaphernreservoirs, der Meta-Metaphern, das gezielte Verändern metaphorischer Beschreibungen waren bereits genannt worden. Um die Arbeitsansätze zu systematisieren, wollen wir hier eine Einteilung vornehmen in Methoden, die sich –bei aller Überschneidung– besonders eignen für die Arbeit mit

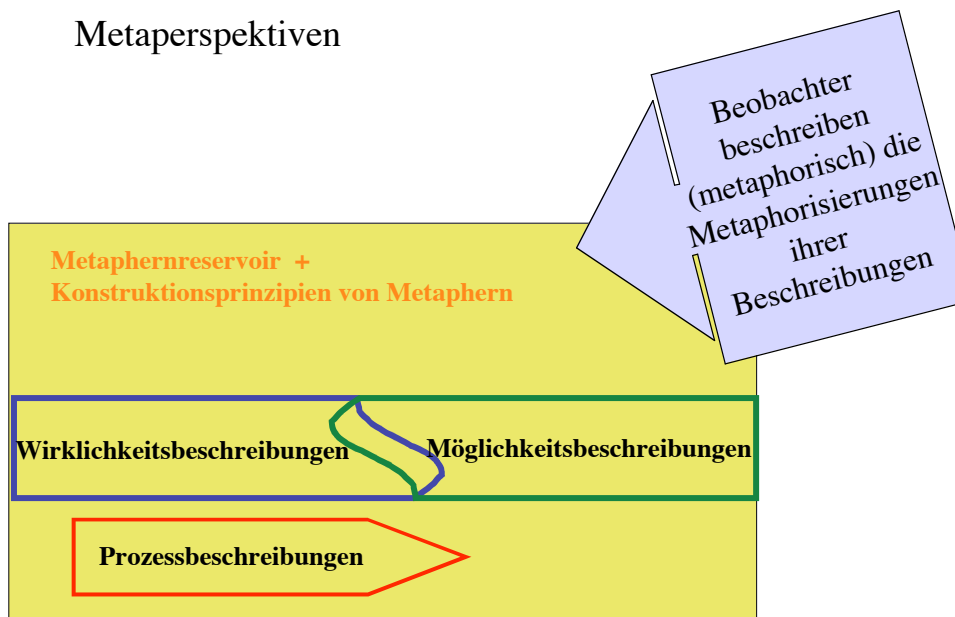
- Metaphern der Wirklichkeitsbeschreibung
- Metaphern der Möglichkeitsbeschreibungen
- Metaphern zur Beschreibung von Veränderungen
- Metaphern zur Beschreibung von Metaphernbildung

Eine andere Systematik der methodischen Zugänge ist eher an den Themen orientiert: Metaphern zur Beschreibung der Zugehörigkeit der Mitglieder zu einer Organisation
Metaphern zur Beschreibung von Sinn, Mission und Zielen einer Organisation

Metaphern zur Beschreibung von Rechten und Pflichten der Mitglieder der Organisation
Metaphern zur Beschreibung von Neuem, von Innovationen, von Veränderungen
Metaphern der Anerkennung und Würdigung
Metaphern zur Beschreibung von Anciennität, Macht, Einfluss

Wir folgen hier der ersten Systematik:

Metaperspektiven

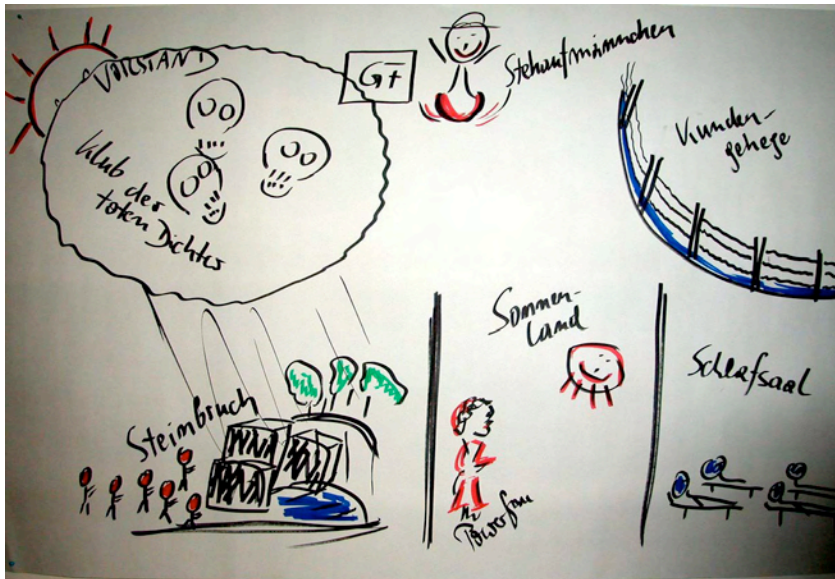


Metaphern zur Erzeugung von Wirklichkeiten

In Veränderungsprozessen sind zunächst die Metaphern zu erkunden, die die Wirklichkeit beschreiben / konstruieren. Ziel ist es, ihre Nützlichkeit und Tauglichkeit zur sprachlichen Gestaltung der angestrebten Entwicklung zu reflektieren. Dazu eignen sich Methoden wie z.B.

- die Metaphernanalyse (was benutzen wir für Metaphern, welchen Welten entstammen sie, wofür sind sie nützlich und was verhindern sie?) und die Analyse der verwendeten Metaphernreservoirs und Metametaphern
- das „Organigramm verkehrt“: bewährt hat sich das von meinem Kollegen Burkhard Boesterling ausgearbeitete Vorgehen beim „Organigramm verkehrt“. Hier werden Organigramme so verändert, dass sie der Bedeutung von Personen, Teams und Abteilungen in der zeichnerischen Darstellung einen entsprechenden Platz und Raum zuordnen, die Beziehungen darstellen und dies noch mit Symbolen und Spitznamen

pointieren. Dabei entfaltet sich ein großer Metaphernreichtum, der für die weitere Arbeit eingesetzt werden kann.



- Wetterkarten und Landkarten
- analoge Verfahren wie Skulpturen, Zeichnungen, Symbole
- Organisationsaufstellungen, Inszenierungen, Play back – Theater

Metaphern zur Erzeugung von Möglichkeiten

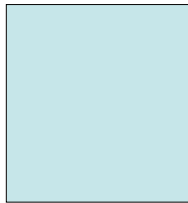
Die Möglichkeitsbeschreibungen („Angenommen wir werden eine gute Entwicklung machen...“) werden einerseits aus den Metaphern der Wirklichkeitsbeschreibungen abgeleitet und hochgerechnet, andererseits werden gezielt neue Metaphern erzeugt.

Ziel ist es, den angestrebten Lösungsraum sprachlich so zu konstruieren, dass sich daraus konkrete Schritte auf der Verhaltensebene ableiten lassen. Das Spielen mit den gebräuchlichen Metaphern, das Überzeichnen, das Ausloten ihrer Möglichkeiten etc. wechselt mit dem Wechsel der Perspektiven durch den Einsatz ungewohnter Metaphern. Für solche Prozesse eignen sich z.B.

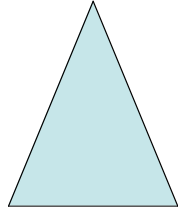
- Zielszenarien, insbesondere bebilderte Zielszenarien, Zielszenarien als Skulptur, als Inszenierung
- Inszenierungen alternativer Lebens- und Arbeitsmodelle
- Erzeugung alternativer Wirklichkeiten, wie z.B. in den „Experimenten zum radikalen Konstruktivismus“, wie sie die Story Dealer um Hans Geißlinger anbieten
- Morgans’s Methode des gezielten Metaphernwechsels
- Veränderung von Metaphern z.B. vom visuellen zum auditiven Bereich
- der Wechsel der geometrischen Grundfiguren von Metaphern

Meta-Metaphern

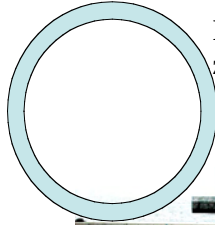
Linie, z.B. Lebenslinien, Kreuz



Quadrat
z.B. Vier-Felder



Dreieck
z.B. Polaritäten



Kreis
z.B. Lebenszyklen



Letztere Methode beruht darauf, dass die Ableitung von Metaphern aus geometrischen Formen zu unterschiedlichen Metaphern führen, wie z.B.: Linien führen zu Metaphern des Weges, der Lebenslinien, auch der Gradwanderungen usw. Kreise führen eher zu Phasenmodellen, zu Metaphern der Jahreszeiten (säen und ernten), der Tageszeiten, der Lebenszyklen. Quadrate legen Metaphern der Aufteilung, z.B. der Vierfelder-Bewirtschaftung nahe, Dreiecke erzeugen Metaphern von Spannung, von Orientierungsdynamiken, z.B. zwischen Ordnung, Liebe/Beziehungsebene und Sinn/ Spiritualität.

Die meisten Methoden eignen sich auch, um die Konstruktionen von Wirklichkeit und Möglichkeit zu verbinden.

Eine spezielle Methode dafür haben wir, der Fotodesigner Heiko Preller und ich mit den „systemischen Fotoinszenierungen“ entwickelt. Dabei inszenieren oder skulpturieren Mitglieder eines Teams, einer Abteilung, eines Kurses in Untergruppen die metaphorische Beschreibung ihres Themas oder Anliegens und fertigen davon Fotografien an. Aus dieser Innenperspektive wechseln dann alle in die Außenperspektive: die Fotografien werden dann in Bezug auf Metaphorik und Symbolik analysiert und der Entstehungsprozess wird reflektiert. In einem weiteren Arbeitsschritt werden die inszenierten Fotografien in veränderten Gruppen re-inszeniert und weiterentwickelt, wodurch sich aus der erneuten Innenperspektive neue metaphorischen Räume öffnen. Es folgen vergleichend – betrachtende Arbeitsschritte. Der ständige Wechsel von Innen- und Außenperspektiven, von Erleben und Betrachten, Aktion und Reflexion lässt die verschiedenen Metaphern plastisch, dreidimensional werden und in Bewegung kommen. Zusätzlich wird aber auch der Prozess der metaphorischen Beschreibungen Metaperspektive durch die Fotografie dokumentiert und so aus der Metaperspektive beobachtbar. Ziel ist es, die konkrete Arbeit an dem Anliegen mit den so erzeugten metaphorischen Modellen anzureichern.

Beispiel für die Erzeugung neuer Metaphern

Das Anregen neuer Metaphern ist eine der wirksamsten Interventionen bei Entwicklungsprozessen in Organisationen. Die meisten der bisher kurz skizzierten Methoden können die Erzeugung neuer Metaphern stimulieren. Ziel ist dabei natürlich, durch neue Metaphern veränderte Wirklichkeiten mit neuen Handlungsoptionen anzuregen. Ein Beispiel soll hierfür noch einen anderen Weg zeigen: hier werden Metaphern durch den „Blick über den Tellerrand“, das Vertiefen in andere, vielleicht ungewohnte Lebensbereiche angeregt.

Ein Beispiel: Der Geschäftsführer ein international operierendes Unternehmen hatte ein Führungsseminar zum Thema „Wir schaffen den Turn around“ initiiert. Ziel war eine einschneidende Veränderung und Vereinheitlichung der Führungskultur der ihm berichtenden Hierarchieebene. Die bisherigen Gepflogenheiten wurden als wesentlicher Faktor für den stockenden Veränderungsprozess des Unternehmens verantwortlich gemacht wurde. Die bisherige Kultur war als wenig effizient, „zu weit von der Basis weg“, „uneinheitlich wie Kraut und Rüben“, „Fürstentumgehebe“ u.ä. metaphorisch umschrieben worden. Verschiedene Änderungsversuche waren fehlgeschlagen. Die heikle wirtschaftliche Situation, die zu Übernahmegerüchten führte, boten den duckvollen Rahmen für das Seminar. In der Vorbereitung wurde zu dem Seminar Sir Chris Bonnington eingeladen, ein erfahrener, ca. 65jähriger Himalaya - Bergsteiger und Expeditionsleiter. Er legte ausführlich seinen Führungsstil unter Extrembedingungen und ständiger Lebensgefahr dar. Die Bilder einer klar und unmissverständlich kommunizierenden Leitfigur von etwa 100 Expeditionsbeteiligten, die er beschrieb und vor allem, wie er sie beschrieb, erzeugten großen Eindruck. Er war mit einer hohen Wertschätzung auf alle Expeditionsteilnehmer und Sherpas bezogen, die er sämtlich beim Namen kannte und einiges von ihrer Familiengeschichte wusste. Er hielt eine kunstvolle Balance zwischen einem Konsensprinzip vor besonders gefährlichen Passagen des Aufstiegs und der eigenen klaren Entscheidungskompetenz. Er verlangte die absolute Einordnung in die Teamleistung auch unter Verzicht auf Einzelgratifikationen als Überlebensgarantie usw. Diese Bilder prägten das gesamte Seminar. Es tauchten immer häufiger Metaphern auf, die die eigene Situationen mit denen der Expedition verknüpften. „Da müssen wir mal unsere Sherpas näher anschauen.“ „Der erfriert doch auf dem Gipfel, wenn er überhaupt da ankommt.“ „Durch diesen Eisbruch kommen wir lebend sowieso nur gemeinsam.“ Durch die emotional sehr tragfähige Erweiterung der Metaphernlandschaft wurde eine Eigendynamik in Gang gesetzt, der sich kaum einer entziehen konnte. Es wurden Aspekte über Führung kommunizierbar, die zuvor mit Sicherheit erhebliche Widerstände ausgelöst hätten. Es gelang abschließend mit einem gut inszenierten Ritual die Umsetzung der verabredeten Arbeitsschritte zu verankern.

Interessant war, dass die Arbeit mit Metaphern dabei nicht zu einem Ausflug in die Welt fast beliebiger Bilder verkam –was immer das Risiko der Arbeit mit Metaphern in Organisationen ist– sondern dass auch deutlich wurde, wo Entscheidungen, Führungsverantwortung, Loyalitäten etc. ihren klaren Platz hatten.

Metaphern zur Beschreibung von Veränderungen

Die Fähigkeit des Gehirns, voraussagende Modelle von noch ausstehenden Ereignissen zu machen, setzt voraus, dass mit Erfahrungsinhalten kombinatorisch gespielt wird, dass verschiedene Bezüge hergestellt werden. Dieses Spiel funktioniert in den metaphorisch ausgekleideten Welten am besten. Metaphern schmieren und ölen die Prozesse und es ist das zu spüren, was der Hirnforscher Gerhard Roth einmal so schön beschrieben hat als „eine elementare Freude unseres Gehirns ... Welten zu erzeugen“. (S. 157)

Veränderungsprozesse erfordern oft einen Ritt durch die metaphorisch erzeugten Räume, ein Reisen über die Höhen und durch die Abgründe der so erzeugten Welten - und über sie hinaus. Metaphern sind in allen Veränderungsprozessen zunächst auch begrenzende Faktoren: es kann nur gedacht werden, was im Rahmen der metaphorischen Beschreibungen möglich ist. Allerdings bieten sich gerade Metaphern wie gezeigt an für das extensive Ausloten der erzeugten Wirklichkeiten und das Anregen neuer Modelle, zwei wesentliche Strategien, um Veränderungsprozesse anzuregen. Die Herausforderung in Organisationen scheint zu sein, Metaphern, die eher dem Systemerhalt dienen zu ergänzen durch solche, die die Erzeugung von Wissen und Innovation stimulieren.

Entwicklungen, Innovationen, Flexibilität, Lernen usw. brauchen andere Importe an Metaphern: z.B. aus Kunst und Kultur, aus den Phänomenbereichen des Unvorhersehbaren, des Vernetzten, der Natur, aus der Welt der Ethik und Sinnstiftung. Es herrscht deutlich ein Bedarf an einer Erweiterung der metaphorischen Beschreibungen. Der bezieht sich auch auf das metaphorische beschreiben des Veränderungsprozesses selbst: dafür wird gern das Beispiel der Veränderung des Hochsprungs vom Straddle zum Fosbury Flop benutzt. Damit soll die oft notwendige Veränderung von Prozessmustern bebildert werden (im Sport die Prozessmuster der Muskelbewegungen, der Bewegungsvektoren etc.), wenn eine Verbesserungen der Leistung angestrebt sind.

Die Metaphern der Veränderung entstammen i.d.R. der Welt der räumlichen Fortbewegung. Neben Sport sind Reisen zu Land, zu Wasser in der Luft sind sehr beliebt, Wege, Straßen, Brücken dienen Unterstützung der Fortbewegung mit unterschiedlichsten Fortbewegungsmitteln. Leuchttürme, Meilensteine sichern die Orientierung. Unterschiedlichste Vehikel erleichtern das Fortkommen – hier und heute sind es die Pferde. Der Weg der Tugend war schon immer schmal und schwierig, der des Lasters breit und einladend.

Gewohnte Wege und Hauptstraßen, Abkürzung und Irrweg, Ausblicke und Abgründe, Straßen einer alten Stadt mit Winkeln, Gässchen, Plätzen mit unregelmäßigem Boden Straßen durch neue Vororte mit graden, regelmäßigen, einförmigen Häusern können Teile der Bilder werden. Fußsteige werden zu Heerstraßen gemacht, Alpenstraßen gehen immer höher in die Einsamkeit und Öde, bis man irgendwann die Welt unter sich im Überblick und in der Klarheit der kühlen Alpenluft sieht (wie es Schopenhauer einmal beschrieb). Das Leben kann sich auch auf der Überholspur abspielen.

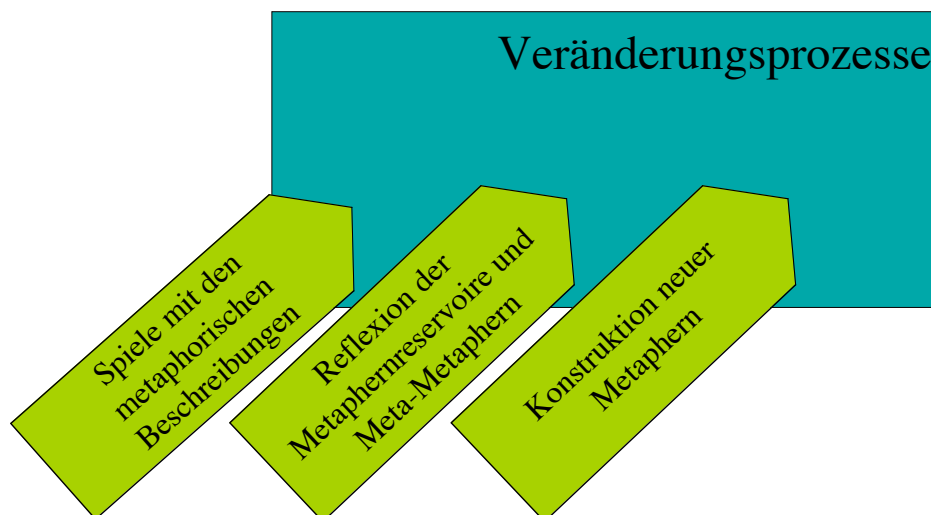
Der Weg muss nicht nur gefunden werden, sondern er ist auch gangbar zu machen, was um so schwieriger ist, je unwegsamer das Gelände ausgemalt wird: durch Disteln und Dornen im Zickzack.

Wie unterschiedlich solche Wegbeschreibungen sein können, soll an zwei Beschreibungen des Weges der philosophischen Arbeitens gezeigt werden:

Walter Benjamin beschrieb philosophische Arbeit wie folgt: „Gebiete urbar zu machen, auf denen bisher nur Wahnsinn wuchert. Vordringen mit geschliffener Axt der Vernunft und ohne rechts noch links zu sehen, um nicht dem Grauen anheim zu fallen, das aus der Tiefe des Urwalds lockt. Aller Boden musste einmal von der Vernunft urbar gemacht werden, vom Gestrüpp des Wahns und des Mythos gereinigt werden.“

Wittgenstein favorisierte ein anderes Wege – und Landschaftsmodell. Kein unverschlossenes Territorium gelte es in den Blick zu bringen, sondern gewohnte Perspektiven, gewohnte Wege immer wieder zu verlassen, zugunsten anderer Wege, ohne dass eine weglose Wildnis drohe oder locke. Abzuschütteln sei der Bann bestimmter Routen durch das Gedankengelände, die dazu führten, Probleme immer wieder aus einem ähnlichen Blickwinkel anzuvisieren – wodurch sich die Probleme zuallererst verfestigten. Die Natur der philosophischen Untersuchung „zwingt uns, ein weites Gedankengebiet, kreuz und quer, nach allen Richtungen hin zu durchreisen.“ Dadurch entstehen „eine Menge Landschaftsskizzen, die auf diesen langen und verwickelten Fahrten entstanden sind.“ Denn nur auf diesen verwickelten Fahrten gelingt es, „die gleichen Punkte, oder beinahe die gleichen, stets von Neuem von verschiedenen Richtungen her“ zu berühren. Es sind Umwege, die an keinem direkten Weg mehr zu messen sind. (Vorwort zu den Philosophischen Untersuchungen).

Veränderungsprozesse brauchen i.d.R. eine metaphorisch erweiterte Sprache. Das Spiel mit den Metaphern und Metaphernreservoirien und die Erzeugung neuer Metaphern sind immer ein Teil von Veränderungsprozessen.



Der folgende und abschließende Abschnitt beschäftigt sich mit Kunst, genauer: mit gestalteten Bildern, Aktionen, Fotografien.

Es ist der nutzlose Teil des Artikels, der deshalb auch heißt:

Le détour de rien - Metapher und Kunst

Eine Idee dazu vorab:

Erst vor der Folie von Mehrdeutigkeit lässt sich das Prinzip zur Erzeugung von Eindeutigkeit erkennen: nach welchen Mustern erzeugen wir Eindeutigkeit? Welche Rolle spielen dabei Metaphern, die synthetisch und holistisch, aber eben immer ungenau sind?

Metaphern haben die grundsätzliche Potenz zur Mehrdeutigkeit, werden aber häufig scheinbar eindeutig benutzt, alle scheinen zu wissen, was unter Sündenbock, Galgenhumor oder Torschlusspanik zu verstehen ist.

Kunst hat vielleicht den Vorteil, weniger als andere Lebensbereiche auf Effizienz und Funktionalität angewiesen zu sein. Kunst setzt sich schon immer mit der Frage des Neuen, des noch nicht Erlebten, mit der Öffnung neuer ästhetischer Dimensionen auseinander und soll im Sinne eines Benchmark für den Umgang mit Metaphern hier einbezogen werden.

„Das bedeutende Kunstwerk offenbart nicht eine innere Ordnung der Natur oder des Seins, sondern das unendliche Feld der Möglichkeiten, das von jeder solchen Ordnung offengelassen bleibt.“ (M. Seel in der Zusammenfassung von P. Valéry)

Kunst ist natürlich immer das, was bestimmte Leute für Kunst halten. Kontexte wie Museum / Galerie / Konzertsaal / Theaterbühne etc. und die damit verbundenen Wahrnehmungsgewohnheiten und Bedeutungsgebungen der Betrachter erzeugen „Kunst“.

Beginnen wir mit Josph Beuys. Am 26.11.1965 führte er die Aktion durch „Wie man dem toten Hasen die Bilder erklärt“. Dem toten Hasen in seinen Armen erklärte er die Bilder seiner Ausstellung, allerdings in einer –zur Enttäuschung des Publikums– unverständlichen Sprache. Die Ebene der gezeigten Bilder, die Metaphorik der Bilder, die Erläuterung und Reflexion und Reflexion der Reflexion waren kunstvoll ineinander verwoben. Später sagte er zu der Aktion (1971): „Die Idee, einem Tier etwas zu erklären, fördert den Sinn für das Geheimnis der Welt und der Existenz, der die Imagination anspricht. Wie gesagt, noch ein totes Tier bewahrt stärkere Kräfte der Imagination als manche menschlichen Wesen mit ihrem unerbittlichen Rationalismus. Das Problem liegt im ‚verstehen‘ und seinen vielen Schichten, die nicht auf die rationale Analyse beschränkt werden können. Imagination, Inspiration, Intuition und Sehnsucht lassen die Leute spüren, dass diese anderen Schichten auch eine Rolle beim Verstehen spielen... Ich versuche, die Komplexität der schöpferischen Bereiche ans Licht zu bringen.“ (zit. bei Scheede, 103)

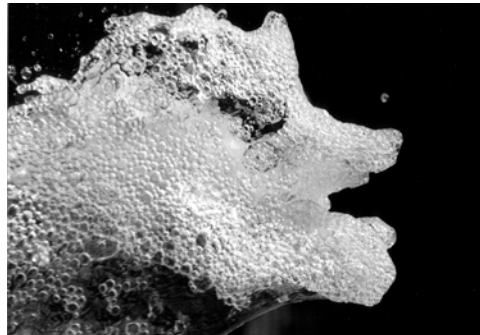
Kunst macht vieles, was die Arbeit mit Metaphern auch kennzeichnet, sie erzeugt oft gerade durch die Pointierung, Übertreibung oder durch Unschärfen ihre Wirkung. Dazu einige Beispiele:

- Sie spielt mit den Wahrnehmungsgewohnheiten der Menschen (z.B. in der inszenierten Fotografie)

- Sie bringt Dinge, Ansichten etc. zusammen, die eine neue Bedeutung erzeugen (z.B. Kunst am Bau)



- Sie zeigt vergrößerte, dekontextualisierte Ausschnitte, die so eine neue Bedeutung bekommen



- Sie wechselt die Perspektiven (z.B. durch Vergrößerung oder Verkleinerung gewohnter Objekte)
- Sie spielt mit der Frage von Sinn und mit der Metaperspektive „ist das Kunst?“ (Beuys, ready mades von Duchamp)
- u.v.a.m.

Besondere Herausforderungen werden natürlich von Künstlern erzeugt, die mit der Frage der Grenze von Kunst und Nicht-Kunst spielen. Die Intensität der Herausforderung ist an der Erhitzung der Gemüter abzulesen.

Marcel Duchamp z.B. wurde einer der prägenden Künstler, der davon Abstand nahm, überhaupt etwas ausdrücklich Ästhetisches zu schaffen. Er stellte das zufällig Gefundene unter dem Zeichen einer ästhetischen Indifferenz ins Museum (die berühmten ready mades). Jeff Koon nutzt Kitsch, um diese Verunsicherung zu erzeugen. Das Herauslösen von

Alltagsgegenständen, von Trivialitäten aus dem gewohnten Zusammenhang und das Einfügen in den Kontext Kunst / Museum löst Reibung und automatisch die Metareflexion darüber aus, was der Unterschied von Kunst und Nicht-Kunst sei, was der Sinn von dem ist, was dort gezeigt wird.

Picasso, Tinguely und viele andere sammelten auf den Schrottplätzen der Welt Material, das – in besonderer Weise zusammengefügt – dann in einem speziellen Kontext (Museum) Kunst genannt wird und damit eine fragile Sinnbeschreibung erhält. Vielleicht lässt sich damit ja auch der Prozess der Metaphorisierens umschreiben.

Seit Leonardo hat es eine lange Tradition, Künstler als Schöpfer virtueller Welten zu sehen. Der Biomediziner, Systemtheoretiker und Künstler Prehn beschreibt das so: „Die ästhetische Dimension mag gerade in den Schwebeständen zwischen Faktischem und Fiktivem.... im ästhetischen Spiel mit selbsterzeugten Änderungen der Welt (Simulation) und externen Änderungen der Welt (Stimulation).... Das Reine, Eindeutige oder Monotone löst auch hirnpfysiologisch exakt immer die gleichen Erregungsmuster aus. Sie sind entweder langweilig oder pathologisch.... Die Frage nach der Kunst wird also auch eine Frage nach der Balance. Die Kunst zu langweilen heißt eben, alles auszusprechen.“ (Interview Prehn, S. 161) Die Vorstellung des Abgleichs und Spiels zwischen „sensorischer Stimulation und mentaler Simulation“ als Grundlage der Erzeugung ästhetischer Dimensionen könnte auch als Grundmuster der Erzeugung von Metaphern beschrieben werden. Die Mehrdeutigkeit, die Reibung, das Unreine im Sinne des nicht zusammen Passenden, das Andeuten und nicht Aussprechen – all das regt die Erweiterung metaphorischer Landschaften an.

Kunst kann als gesellschaftliche Ressource verstanden werden. Der Gründungsdirektor der Akademie Schloss Solitude, Jean-Baptiste Joly, formulierte das so: „Die scheinbare Nutzlosigkeit von Kunst ist ihr wesentlicher gesellschaftlicher Nutzen. Das ist das, was man auf Französisch „le détour pour rien“ nennt, den Umweg umsonst. Es ist ein Lernprozess, in welchem man wahrnimmt, wie sich die Sicht der Dinge verändert, welche Tiefe sie haben, wenn man diesen Umweg geht.“ (2003) Kunst bietet also die Möglichkeit, sich der Mehrdeutigkeit zu stellen, die Zwischenbereiche zwischen dem Entweder und dem Oder auszuloten, die Gewissheiten der Wahrnehmung und des Denkens in Frage zu stellen. „Der Umgang mit Kunst ist die beste Schule des Denkens.“ (Joly, 2003) Letztlich ist Kunst auch der Bereich, der die Sinnfrage in Bewegung hält, da ständig Sinn erzeugt und wieder aufgelöst wird, und weil Sinn sich in dem jeweiligen Kontext auch unterschiedlich zeigt. Wenn die Putzfrau eines Museums eine Fettecke beseitigt, zeigt sich darin die Unterschiede in den Sinnbeschreibungen: für die Putzfrau ist es sinnloser Schmutz, der beseitigt wird, im Kontext Museum, von einem bekannten Herrn Beuys dorthin praktiziert (weil er vielleicht keine andere Entsorgungsmöglichkeit fand), wird der Sinnkontext „Kunst“ erzeugt.

Der Nutzen solcher Spannungszustände erschließt sich nur, wenn Kunst aus der affirmativen Funktion gelöst wird und in eine persönliche Auseinandersetzung und Verunsicherung eingebracht wird.

Man Ray beschrieb den Spannungsbogen zwischen funktionalisierter Kunst und dem Spiel mit den Ideen so: „Im Lauf der Zeit ist die Malerei abwechselnd in den Dienst der Kirche, des Staats, der Waffen, einzelner Auftraggeber, der Naturverklärung, wissenschaftlicher

Phänomene, bestimmter Anekdoten oder bloßer Dekoration gestellt worden.

Gleichwohl sind die vielen wunderbaren Werke, welche die Malerei hervorgebracht hat, für uns nur deshalb noch lebendig, weil sie sich durch absolute Qualität auszeichnen, die ihnen allen gemein ist. Der materielle Ursprung der schöpferischen und expressiven Kraft der Malerei liegt in der Farbe und Textur des Pigments, in den Möglichkeiten, die sich durch Erfindung und Einrichtung der Formen ergeben, und in der zweidimensionalen Ebene, auf der diese Elemente ihr Spiel verrichten.“

Die soziale Rolle von Künstlern wird oft metaphorisch beschrieben, z.B. dass sie Katalysatoren für die Erschaffung und Gestaltung neuer Welten zu sein (Kiefer, Informatiker und Künstler) „Schachsinnig wäre es, wollte man Künstler darauf reduzieren, sozusagen als Fachidioten für die Behübschung virtueller Welten zuständig zu sein.“ (Interview Kiefer, S. 204) Kiefer begreift die Geschichte der Kunst als visuelle Erkenntnisgeschichte, und gibt der Erkenntnisfunktion von Kunst einen zentralen Stellenwert. Kunst kann also Menschen dazu einladen, die gewohnten Welten zu verlassen und sich mit Veränderung auseinanderzusetzen – letztlich eben auch mit Vergänglichkeit und mit Tod. Das ist das Risiko eines solchen Prozesses.

Das unterstreicht Cramer (Chemiker und bis 1991 Direktor des Max Planck Instituts in Göttingen. Erkenntnistheorie, Chaostheorie), der die These vertritt, dass Menschen deshalb Kitsch mehr lieben als Kunst, weil Kitsch das Gewohnte bestätigt. Insofern sind die Werke von Jeff Koon natürlich besonders gemein, weil er mit der Präsentation von Kitsch im Kontext des Hochadels der Kunst (Guggenheim) einlullt und gleichzeitig erschüttert. „Große Kunst zu schaffen, hat etwas mit Sterben zu tun..... Das durchaus verständliche Projekt Unsterblichkeit hat ein un kreatives Moment. Alle Kunst, alles ästhetisch Vollkommene, ist insofern nicht vollkommen, weil es den Keim des Todes in sich trägt.“ (Interview Cramer, S. 85). Cramer zitiert dazu Rilke: „Das Schöne ist nur des Schrecklichen Anfang, den wir noch gerade ertragen, und wir lieben es so, weil es gelassen verschmäh, uns zu zerstören.“

Der nutzlose Umweg, „le détour de rien“, führt uns recht schnell zu Fragen von Sinn und zu Fragen des Durchschreitens von Sinnräumen und des Überschreitens gewohnter Sinn Grenzen. Aus der Frage „was will der Künstler uns damit sagen?“ oder der Feststellung „das könnte ich auch“ wird manchmal eine Faszination, ein Staunen, das andere Dimensionen öffnet und dann ein Gefühl der Beflügelung zurücklässt - die Synapsen sind in Bewegung gekommen.

Die Art des Redens über Kunst erzeugt letztlich Kunst. Mit der Art des Redens über Kreativität erzeugen wir Kreativität oder wie Heinz von Foerster es sagte: „Über die Art, wie wir über das Leben sprechen, kreieren wir, erzeugen wir, produzieren wir das Leben. Durch die Dynamik des Sprechens, durch die Dynamik unseres Beisammenseins, durch die Dynamik unseres Gesprächs über das Leben, entsteht Leben“ (Bio-Dia-Logie., S. 92). Diesen Vorgang hat er metaphorisch so beschrieben: „...ich versuche, die Pseudopoden im semantischen Bereich meines Gesprächspartners so zum Arbeiten und zum Laufen zu bringen, dass er immer wieder zurück auf meine Pseudopoden kommt und dass wir – und darauf kommt es an – unsere Gespräch auf diese Weise am Leben erhalten.“ (S. 90) Die semantischen Fangarme von Ausdrücken, von versprachlichten Bildern, Metaphern, auch von scheinbar sinnlosen, nutzlosen, aber emotional anregenden Ausdrücken, Bildern und Metaphern, das wechselseitige Verknüpfen von Fangarmen setzt eine eigene Dynamik in Gang. Das Risiko sieht Heinz von Foerster darin, durch Trivialisierungen Pseudopoden zu lähmen, statt sie

Kapriolen schlagen zu lassen. Die Anregungen durch Kunst und durch die Nutzlosigkeit der Umwege, ebenso wie durch den fast absichtslosen Ritt auf Metaphern können und sollen die Choreografie unserer Pseudopoden stimulieren.



Zimmerli, jetzt Gründungspräsident der VW-Universität in Wolfsburg, nutzt wohl wegen dieser Zusammenhänge den Begriff der „Metaphernfähigkeit“ für eine Fähigkeit von Menschen, hier insbesondere Führungskräften, die über das funktionalistische Denken hinaus das Abschweifen, den Perspektivwechsel, das Erschließen kreativer Potentiale zur Methode macht. Joly hat das treffend definiert: „Kreativität ist der Moment, wo man zwei Ideen im Kopf hat und sie so zusammenbringt, dass das, was entsteht, mehr als die Summe der beiden Ideen ausmacht.“ (2003)



Die Fähigkeit, aus der Welt der Effizienz und Funktionalität immer wieder auszusteigen bedeutet, sich der Mehrdeutigkeit, Ambivalenz, Komplexität und der Frage der Sinnhaftigkeit auszusetzen und sich damit natürlich auch den Themen Vergänglichkeit und Tod anzunähern. Dies ist für jeden einzelnen schon eine Herausforderung, in Organisationen braucht es wegen der dort geltenden Regeln, Muster, Aufgaben, Prozesse dafür klare methodische Wege. Der Weg über die Auseinandersetzung mit Metaphern scheint mir besonders geeignet.

Fazit

Für die Arbeit mit Metaphern lässt sich abschließend ableiten, dass Reflexion, Kreativität, Irritationen usw. nur um den Preis der Herausforderung durch das Ungewohnte, das Vergängliche und das Verlassens gewohnter Kontexte zu haben ist. Metaphern können reiben, vielleicht erschrecken, sie können zum Lachen anregen, neugierig machen und Perspektiven aufzeigen, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen, wenn sie mehr sind als Kitsch. Metaphern einladen, mit ihnen zu spielen, sie machen es leicht, mögliche Lösungsräume zu beschreiben und zu durchqueren.

Der Ritt durch die Lösungsräume wird die kreativen Spannungsbögen dann besonders gut halten, wenn er nicht nur der „Behübschung“ gewohnter Welten dient, sondern die lustvollen und schmerzhaften Dimensionen auslotet.

Das Beispiel der Kunst und ihrer Bilderwelten sollte zeigen, wie Reibung, Ungewohntes, Ästhetik etc., die Phantasie anregen kann: scheinbar nutzlose Umwege werden bereichernd, Unverbundenes wird verknüpft, Kontextbezüge werden verschoben, Perspektiven verändert. Genau diese Kraft steckt auch in unserer metaphorischen Erzeugung der Welt. Sie ist der Motor aller Veränderungsprozesse.

Es tut unseren metaphorisch erzeugten Welten gerade in den Organisationen sicher gut, wenn wir uns dieser Kraft mehr, mutiger und lustvoller bedienen.

Ein Experiment: Wählen Sie sich eine bisher ungewohnte Metapher und leben sie mit dieser Metapher 1 Tag in einer Ihnen bekannten Organisation.

Literatur

Barthes, Roland: Mythen des Alltags. Suhrkamp, Frankfurt, 1964 (Org. 1957)

Beuys, Joseph: Skulpturen und Objekte. Hergs, Heiner Bastian, Martin Gropius Bau, Berlin, 1988

Cramer, Friedrich: Das Schöne ist eine Gratwanderung zwischen Chaos und Ordnung. In: Kunstforum, 1993

Debatin, Bernhard: Die Rationalität der Metapher. De Gruyter, Berlin, 1995

Fischli, Peter; Weiss, David: Findet mich das Glück? Verl. Buchhandlg. W. König, Köln, o.D.

von Foerster, Heinz: Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. Kadmos, Berlin, 2002

Joly, Jean-Baptiste im Gespräch mit René Straub: Die Widerstandskraft der Kunst. in: Programm 2004 des Moreno-Instituts, Stuttgart

Kiefer, Erich: Ein KI-Verfahren kann genauso ein Werkzeug zur Produktion von Kunstwerken sein wie früher ein Pinsel. In: Kunstforum, 1993

Klotz, Heinrich: Kunst im 20. Jahrhundert. Beck'sche Reihe, 1999

Kunstforum: Das neue Bild der Welt – Wissenschaft und Ästhetik. Kunstforum Bd. 124, Nov., Dez. 1993

Lakoff, George; Johnson, Mark: Leben in Metaphern. Carl-Auer-Systeme Verl. 1998

- Lutz, Christian: Leben und Arbeiten in der Zukunft. Wirtschaftsverlag Langen Müller, München, 1995
- Mönninger, Michael: Der große Fluch: Geländewagen und Mountain-Bikes. In: Handy, Swatch und Party Line. Insel Verl. Frankfurt, 1996
- Morgan, Gareth: Bilder der Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart, 1997
- Prehn, Horst: Die Manipulation oder Ausblendung von Erfahrung ist Mikrochirurgie am Gehirn. In: Kunstforum, 1993
- Scheede, Uwe; Joseph Beuys: die Aktionen. Hatje Verlag, Ostfildern Ruit, 1994
- Schiepek, Günter: Neurobiologie der Psychotherapie. Schattauer, Stuttgart, 2003
- Seel, Martin: Ästhetik des Erscheinens. Suhrkamp taschenbuch, 2003