



Auszüge aus dem 2017 kommenden Buch „Lebendig Führen“

1.6.1 Metaphern und Impact-Techniken

Metaphern und Bilder als Lösungsbrücken

Stellen wir uns das Gehirn als großes Spinnennetz vor. Alles ist mit allem vernetzt. Gefühle mit Bildern, Werten, Verhalten und Logik: Wenn ich mich anstrengte, kann ich eine Aufgabe lösen, werde fairerweise belohnt und kann Stolz auf mich sein. Und darüber wacht unser Ich, das was uns im Kern ausmacht, unsere Moral, unser Selbstwertgefühl, unser Handlungsantrieb, wie eine Spinne.

Sollte etwas im Netz nicht stimmen, etwa eine Information nicht zum Restnetz passen, bemerkt die sensible Spinne das sofort, als würde sich eine Fliege im Netz verfangen und damit eine heftige Unruhe auslösen: Ich strengte mich an, kann ein Problem jedoch nicht lösen, vielleicht weil wichtige Ressourcen fehlen oder werde, selbst wenn, nur wenig für meine Anstrengungen belohnt. Die meisten Lorbeeren bekommt doch wieder mein Chef.

Was also tun mit dieser Fliege? Kann ich sie schnell genug einwickeln oder nicht? Kann ich diese Fliege verspeisen oder nicht? Kann sie sich wieder befreien oder nicht?

Analog zum Spinnennetz versetzt jedes Problemlösen unser Gehirn in Aufruhr. Eine junge Spinne mit wenig Erfahrungen könnte aufgrund der vielen Möglichkeiten des Scheiterns in Panik geraten.

Bilder und Metaphern helfen, diese Fragen aus einem sicheren Abstand zu betrachten, ohne emotional hineingezogen zu werden, als säße am Rande des Netzes eine alte Mutterspinne, die unser Vorgehen wohlwollend kommentiert und Schritt für Schritt lenkt.

Da Metaphern vager als klare Aussagen sind, bieten sie zudem die Möglichkeit, auf die individuelle Bezüge jedes Mitarbeiters eingehen. Ausgehend von der Spinnenmetapher bevorzugt der eine Mitarbeiter das Verspeisen in einem Rutsch, seine Kollegin das Einwickeln und die nächste Kollegin verspeist die Fliege (das Problem) in kleinen Stücken. Metaphern fungieren daher als Brücke zu neuen Erkenntnissen:

- Die Fliege zu verspeisen könnte für einen Mitarbeiter bedeuten, ein Problem komplett zu durchdringen und erst nach reiflicher Verdauung eine Entscheidung zu treffen.
- Wenn die Fliege sich wieder befreit, könnte das heißen, das Problem sollte zurückgegeben werden, weil noch Informationen zur Bearbeitung fehlen.
- Die Fliege einzuwickeln könnte bedeuten, das Problem auf Eis zu legen, um es ohne weiteres Zutun reifen zu lassen oder selbst einen Abstand zum Problem zu bekommen.

Welche der über die Metaphern ausgearbeiteten Strategien für den Mitarbeiter stimmig erscheint und mit welcher er ein gutes Gefühl hat, weil sie zu seinem Wesen und zur Aufgabe passt, kann nur er selbst entscheiden. Die Metapher jedenfalls führt ihn genau dahin: zur Selbstentscheidungskompetenz.

Impact-Techniken

Während Metaphern nur im Kopf stattfinden, bieten Impact-Techniken die Möglichkeit, gegenständlich zu arbeiten. Ein Kompass kann tatsächlich auf dem Tisch liegen: Ich würde Sie gerne hiermit ausstatten. Betrachten Sie bitte meine Kritik als Eichung dieses Kompasses. Was denken Sie: Wo soll es hingehen? Und wie kann ich Sie auf dem Weg dahin unterstützen?

Der Einsatz von Impact-Techniken erfolgt meist nach einem ähnlichen Muster:



1. Problembeschreibung, zum Beispiel: Der Mitarbeiter kann schlecht mit Kritik umgehen.
2. Zentrale Botschaft, zum Beispiel: Kritik sollte eine Standortbestimmung sein.
3. Passende Analogie, zum Beispiel: Navigationsgerät

Manchmal ergeben sich aus Analogien zu Problembeschreibungen bereits Lösungen. Manchmal sollten zentrale Botschaften herausgearbeitet und in Analogien übersetzt werden.

Es folgen einige Beispiele, wie Sie mit Metaphern und Impacttechniken arbeiten können, bezogen auf typische Führungsaufgaben¹:

1 Kritik üben

Das Problem: Mitarbeiter können schlecht mit Kritik umgehen

Zentrale Botschaften	Analogie
Kritik muss nicht weh tun	Betrachten Sie meine Kritik nicht als Spritze, lieber als Vitamintablette, bevor Sie krank werden.
Aus Fehlern wird man klug	Würde es Ihnen helfen, wenn ich Ihre Fehler wie in der Schule mit einem Rotstift anstreiche oder wie sollten wir Ihrer Meinung nach vorgehen?

2 Kommunikation und Konflikte

Problembeschreibungen	Analogie
Ein Mitarbeiter übersieht Fehler	Wenn Sie an diese Aufgabe denken und die rosa Brille absetzen: Was sehen Sie?
... bleibt unklar	Ich habe gerade das Gefühl, ich würde mit Ihnen durch Nebel waten und unseren gemeinsamen Wanderweg nicht mehr finden.
... versteht sich als Gleicher unter Gleichen	Auf einem guten Schiff werden alle Posten verantwortungsvoll verteilt. Ich bin der Kapitän. Wie sehen Sie sich? Als Mister Spock? Chechov? Oder Pille?
... ist nie zufrieden	Nehmen Sie es mir nicht übel. Aber manchmal muss ich bei Ihnen an die zwei Alten in der Muppetshow denken.

3 Teambuilding

Problembeschreibungen	Analogie
Die Mitarbeiter kennen sich nicht	Es ist normal, dass sie vorerst ihre Ritterrüstungen anbehalten wollen. Immerhin kennen Sie sich kaum.
Unklare Rollen	Das ist hier ein wenig wie im Big Brother Container. Wir brauchen erstmal eine Klärung, wer wofür zuständig ist.
Unklare Werte und Kultur	Kennen Sie den Film „Lost in Translation“?
Unklare Leistungsstandards	Mir scheint Sie haben das Gefühl, mit einer Kilometeranzeige in einem Meilengebiet zu fahren. Wie können wir unsere Messstandards in punkto Leistung angleichen?
Lösungsbeschreibungen	Analogie
Den Fokus auf Stärken,	Stellen Sie sich vor, Sie wären eine Gruppe von Goldgräbern.

¹ Vgl. Fritzsche, Fürst, Rathsfeld



Leistung und Ziele richten	
Einen regen Austausch in Teamsitzungen fördern	Stellen Sie sich einen Marktplatz vor. Sie haben etwas zu bieten und wollen etwas von Ihrem Gegenüber.
Vertrauen in die Teamentwicklung fördern	Wird ein Samenkorn eingepflanzt, weiß niemand, ob sich die Pflanze auch entwickelt. Ich weiß jedoch, dass sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen lässt, wenn ich den Boden gieße, ihm Nährstoffe zuführe und vor einer zu starken Sonneneinstrahlung schütze. Was bedeutet das für uns?

Metaphern und Bilder zur Wertevermittlung

Mit Metaphern oder Impact-Techniken lassen sich auch Werte vermitteln:

- Stellen Sie sich eine Schüssel voller Korken vor. Jeder Mitarbeiter repräsentiert dabei einen Korken. Wie wollen Sie führen? Wollen Sie Ihre Mitarbeiter mit dem Daumen unter Wasser drücken? Oder wollen Sie versuchen, ihm ein Segel zur Verfügung zu stellen und ihn bei einer Windflaute ein wenig anzupusten? Der Wert dahinter: Aus einer streng hierarchischen Führung kann keine Selbstführung entstehen.
- Bei einem Mitarbeiter, der in letzter Zeit viele Rückschläge hinnehmen musste, könnten Sie einen Geldschein zur Hand nehmen und ihn fragen: Wieviel ist dieser Geldschein wert? Anschließend zerknüllen Sie ihn, streichen ihn wieder glatt und fragen nochmals. Der Wert dahinter: Ein Mensch mit Fehlern ist genauso viel wert wie ein makelloser.
- Einem Mitarbeiter, der sein Gemüt kaum bezähmen kann, können Sie eine Flasche Sprudelwasser zeigen. Jedesmal, wenn ihn etwas ärgert, wird die Flasche geschüttelt. Er aber versucht, sich zu beherrschen. Doch was passiert, wenn wir die Flasche öffnen? Der Wert dahinter: Dampf ablassen ist menschlich.