

## Mapping: Die eigene Führungssituation als Bild

### *Analoge und digitale Kommunikation*

Watzlawick et al. (1969) unterscheiden im vierten Axiom ihrer Kommunikationstheorie zwischen „digitaler“ und „analoger“ Kommunikation. „Digital“ bezeichnet die Kommunikation auf der Basis festgelegter Bedeutungen, z.B. der Bedeutung bestimmter Wörter. „Analoge“ Kommunikation dagegen findet in bildhafter Form statt. Zur analogen Kommunikation gehören u.a. die Zeichensprache, allgemeine Ausdrucksgebärden, der Tonfall, aber auch Bilder, bildhafte Zeichen, Symbole etc.

### *Das Nutzbarmachen analoger Information*

Unsere Erfahrungen werden nicht nur in sprachlicher, also digitaler Form gespeichert. Ein großer Teil unseres Wissens existiert als nicht sprachliche Vorstellungen, als Bilder oder auch nur als verschwommene Eindrücke. Viele Mitteilungen, welche wir von unseren Mitmenschen erhalten, haben wir nur als analoge Information gespeichert. So hinterlassen ein wohlwollendes Lächeln und eine unterschwellige Kritik oft eine gute oder schlechte Stimmung, ohne dass wir uns dieses Sachverhalts später bewusst sind. Die meisten unserer Wünsche und Bedürfnisse, aber auch viele unserer Einstellungen und Überzeugungen sind uns sprachlich nicht verfügbar. Ein Großteil dessen, was wir als das „Implizite“ bezeichnen, sind Erfahrungen, die wir in analoger Form abgespeichert haben. Mit Hilfe analoger Verfahren können wir auch diese Information nutzbar machen (vgl. König & Volmer, 1997).

### *Zielsetzung*

### *Neue Lösungen dank neuer Information*

Das Ziel dieser Übung besteht darin, neue Erkenntnisse über die eigene Führungssituation und das eigene Führungsselbstverständnis zu gewinnen. Das Darstellen der eigenen Situation in Bildform soll uns Zugang zu Informationen ermöglichen, welche in analoger Form gespeichert sind. Durch das Darstellen der eigenen Führungssituation in Bildform knüpfen wir Verbindungen zwischen unserer Führungssituation und den Symbolen, welche wir gewählt haben. Wenn wir dann über unser Bild sprechen, bearbeiten wir auf analoger Ebene unsere momentane Situation: Wir stellen neue Bezüge her und dadurch eröffnen sich uns neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten.

### *Reflexionssetting*

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Stichworte zur eigenen Situation	Individuell	Flipcharts und Zeichenstifte	20 Min.
2. Zeichnerische Darstellung			60 Min.
3. Bild vorstellen und Hypothesen bilden	5-8 Personen und Moderator/in		15 Min./Bild
4. Kommentar der Künstler, der Künstlerin			5 Min.
6. Eintrag ins Führungstagebuch	Individuell	Führungstagebuch	20 Min.
			<b>3-4 Stunden</b>

## **Stichworte zur eigenen Situation**

1. Notieren Sie sich an einem möglichst ungestörten Ort einige Stichworte zu wichtigen Aspekten Ihrer Führungssituation – egal ob nach „unten“, nach „oben“ oder nach „der Seite“. (20 Min.)

## **Zeichnerische Darstellung der eigenen Situation**

2. Stellen Sie danach Ihre eigene Situation auf einem Flipchart bildlich dar. Das Bild soll Ihre Situation in Ihrer Organisation zum Ausdruck bringen, dazu gehören:

- Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen
- die Zusammenarbeit mit organisationsinternen Stellen, mit Kunden, anderen Betrieben oder Behörden
- wichtige Bezugspersonen

Versuchen Sie durch Farben, Formen und Symbole das Beziehungsnetz, in dem Sie stehen, den Einfluss von Gruppen oder Personen sowie Konflikte, Koalitionen und Bündnisse, die für Sie eine Rolle spielen, darzustellen. Es kommt dabei weniger auf die Vollständigkeit an als darauf, dass alles, was für *Sie* wichtig ist, auf dem Bild dargestellt ist. Benutzen Sie möglichst wenig Textbestandteile und zeichnen Sie kein Organigramm. (60 Min.)

## **Bild vorstellen und Hypothesen bilden**

3. Die Bilder werden an die Wände geheftet und gegenseitig besichtigt. Die Einzelnen stellen dann ihr Bild in der Gruppe vor. Die anderen teilen dem Künstler oder der Künstlerin ihre Eindrücke, Empfindungen und Einfälle, die das Bild in ihnen auslöst, in Form von Hypothesen mit.

- Was sagt das Bild über die Führungssituation der Person aus?
- Welches Führungsselbstverständnis kommt darin zum Ausdruck?

Die Künstlerin oder der Künstler selber darf sich in dieser Phase noch nicht zu den Hypothesen äußern. (15 Min.)

## **Kommentar des Künstlers, der Künstlerin**

4. Erst ganz zum Schluss sagt die Person, die das Bild gemalt hat, welche Hypothesen aus ihrer Sicht zutreffen und welche nicht. Sie hat damit definitiv das letzte Wort. (5 Min.)

## **Eintrag ins Führungstagebuch**

5. Tragen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in Ihr Führungstagebuch ein, falls Sie ein solches führen. (20 Min.)

## **Hinweise**

### **Moderation der Übung**

Wenn die Moderierenden bei der gemeinsamen Besprechung der dargestellten Führungssituation das Gefühl haben, der Zeichnerin oder dem Zeichner würden die Hypothesen zu nahe gehen, sollten sie intervenieren. Dies kann v.a. dann nötig sein, wenn die Person selbst überrascht ist, wie viel das Bild aussagt. Diese Übung sollte wie alle analogen Verfahren nur dann eingesetzt werden, wenn die dabei ausgelösten Prozesse verantwortlich begleitet und aufgefangen werden können.

### **Hinweise auf andere Tools**

Siehe zu Punkt drei die Tools *Hypothesen bilden* und *Reflektierendes Team*.

## **Literatur**

König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. 5. Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber