

Konzeptualisierung von Führung: Metaphern in der Personalentwicklung

Judith Schrauf, Hans-Jörg Schmid

Zusammenfassung

Der konzeptuellen Metaphertheorie zufolge beeinflussen Metaphern unser Denken und Handeln. Aufgrund dieses psychologischen Werts werden Metaphernanalysen bereits in der Psychotherapie erfolgreich eingesetzt. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, zu zeigen, wie die Erkenntnisse einer konzeptuellen Metaphertheorie für die Personalentwicklung genutzt werden können. Am Beispiel von Interviews mit Führungskräften wird verdeutlicht, welchen Mehrwert die Ergebnisse einer kognitionslinguistischen Betrachtungsweise zur verwendeten Metaphorik für das Coaching liefern.

1. Metaphern kognitionslinguistisch betrachtet:

Die Bezeichnung Metapher geht auf griechisch *μεταφορά* zurück (abgeleitet von *metà pherein* = „anderswohin tragen“) und bedeutet ins Deutsche übersetzt „Übertragung“. Mit der Übertragung, die in der aktuelleren Literatur auch als *Mapping* bezeichnet wird, ist auch das grundlegende, allen Definitionen gemeinsame Merkmal genannt, wie in der operationalisierten Metapherdefinition von Schmitt (1996) deutlich wird.

„Unter Metaphern versteht man alle im strengen Sinne nicht-wörtlichen gebrauchten Bestandteile der Rede, in denen Erfahrungen, Wahrnehmungen, Wissen und Handlungsdispositionen aus einem Bereich erlebter Wirklichkeit auf einen anderen übertragen werden.“ (Schmitt 1996: 117)

Obwohl sich die Definitionen für Metaphern hinsichtlich des Kriteriums der Übertragung gleichen, existieren zwischen traditionellen und neueren Ansichten zur Metapher fundamentale Unterschiede. In traditionellen Ansätzen werden Metaphern als ein sprachliches Phänomen und ornamentales Stilmittel beschrieben, das durch entsprechende wörtliche Ausdrücke ersetzt werden kann (vgl. Skirl & Schwarz-Friesel 2008). Neuere Metaphertheorien hingegen heben Metaphern von einer rein sprachlichen auf eine konzeptuelle Ebene (Lakoff & Johnson 1980, Lakoff & Turner 1989, Sweetser 1990).

„Die Metapher wird primär zu einem kognitiven Prinzip, dann zu einem handlungstheoretischen und erst nachrangig zu einem sprachlichen.“ (Niedermaier 2001: 152)

1.1 Konzeptuelles Mapping

Prägend für diese Entwicklung der letzten 30 Jahre sind die Arbeiten von Lakoff & Johnson (1980) und ihr Entwurf der konzeptuellen Metaphertheorie (= KMT). Im Kern wird dabei die Figurativität von Sprache und Denken postuliert: Sprache und Denken sind nicht nur eng vernetzt (Kognitionshypothese), sondern sogar weitgehend metaphorisch organisiert (Figurativitätshypothese). Metaphern werden als Grundform des Denkens anerkannt und als ein mentales *Mapping* beschrieben, das unsere Gedanken und Vorstellungen im täglichen Leben beeinflusst (Gibbs 1996: 309). Der KMT zufolge kommt das *Mapping* innerhalb des konzeptuellen Systems (Lakoff 1993: 203) zustande, das in sprachlichen Ausdrücken (*metaphorische Ausdrücke*) sowie Gesten (*metaphorische Gesten*, hierzu auch Müller 2008) sichtbar wird.

Über das *Mapping* stellen Metaphern eine strukturelle Beziehung zwischen zwei Konzepten oder konzeptuellen Systemen her. Eines der beiden Konzepte fungiert dabei als Basis (Quellkonzept), von der aus Merkmale auf das andere Konzept (Zielkonzept) übertragen werden.

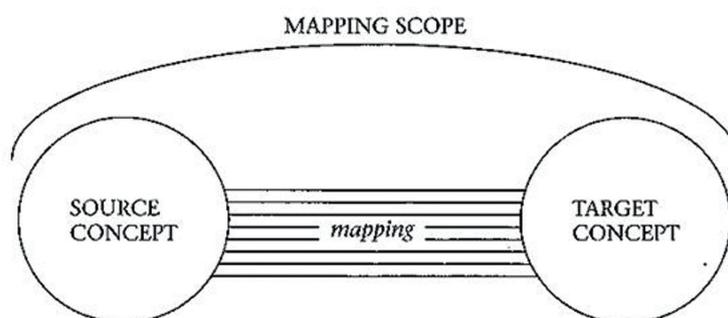
„A metaphor, after all, is not a linguistic expression. It is a mapping from one conceptual domain to another, and as such it has a three-part structure: two endpoints (the source and the target schemas) and a bridge between them (the detailed mapping).“ (Lakoff & Turner 1989: 203)

Dadurch wird der Zielbereich in Bezug auf den Quellbereich strukturiert und in eine entsprechende Perspektive gebracht. Beispielsweise bei der Metapher DER KÖRPER IST EINE MASCHINE, dient das Konzept der MASCHINE als Basis für den Zielbereich KÖRPER und es wirken Merkmale wie Funktionsfähigkeit oder Leistung auf das Verstehen des Körpers. Sprachlich wird die Metapher an Ausdrücken wie *ich muss funktionieren, da wurde mir der Stecker gezogen, mir fehlt die Power* oder *ich muss mal wieder abschalten* erkennbar. Bei der Metapher PERSONALFÜHRUNG IST KRIEG werden aus dem Quellbereich KRIEG Merkmale wie Angriff, Verteidigung, Kampf oder Waffen auf den Zielbereich PERSONALFÜHRUNG übertragen. Auf sprachlicher Ebene lassen sich diese Übertragungen an Ausdrücken wie *schlagkräftige Truppe zusammenstellen, Personal aufrüsten, mehr Einsatz fordern* oder *mit Mails bombardiert werden*, erkennen.

Beim *Mapping* zwischen den beiden Konzepten werden nur einige Merkmale des Zielbereichs übertragen, d.h. der Mappingumfang (*mapping scope*) stellt sich als begrenzt dar. Nach Ungerer & Schmid (2006) ergibt sich diese Begrenzung

aus einem Set beschränkender Regeln, die bestimmen, welche Merkmale für die Übertragung vom Quell- auf das Zielkonzept geeignet sind.

Abbildung 1: Verhältnis zwischen Quellbereich, *Mapping Scope* und Zielbereich (aus Ungerer & Schmid 2006: 119)



Die konzeptuellen Erfahrungen mit dem eigenen Körper und der Umwelt bilden die inhaltliche Basis des Mappingumfangs. Innerhalb dieses Bereichs unterscheiden Ungerer & Schmid drei elementare Komponenten: Bildschemata, elementare Korrelationen und kulturabhängige Bewertungen. Bildschemata basieren auf direkten körperlichen Erfahrungen und beinhalten bspw. Orientierungsschemata wie „innen – außen“ oder „vorne – hinten“. Elementare Korrelationen hingegen sind nicht direkt auf körperliche Erfahrungen zurückzuführen, sondern basieren vielmehr auf dem Wissen, das unser Verstehen von Ereignissen und Handlungen bestimmt wird. Dieses Wissen resultiert aus den Erkenntnissen von Korrelationen, wie bspw. zwischen Veränderung und Bewegung, Ursache und Wirkung oder Absicht und Ziel. Betrachtet man z.B. die Metapher MEHR IST OBEN, die sich sprachlich in Ausdrücken wie *die Zahl der Bücher steigt*, *mein Einkommen ist gestiegen* oder *die Zahl der Fehler ist niedrig* (vgl. Lakoff & Johnson 1980: 24) zeigt, dann ist die erfahrungsbasierte Korrelation leicht nachvollziehbar: Sie bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen den Ebenen Quantität und Horizontalität und auf die Beobachtung, dass die Zunahme von Substanzen oder Objekten zu einem Ansteigen in die Höhe führt.

Kulturen haben spezifische Bewertungen. Zum Beispiel werden in der westlichen Kultur Menschen als jung, dumm oder schön, Tiere als schmutzig oder dreckig

und Objekte als nützlich, wertvoll oder zerbrechlich interpretiert. Eine von dieser Bewertung geprägte Metapher ist zum Beispiel SEELE IST EIN ZERBRECHLICHES OBJEKT.

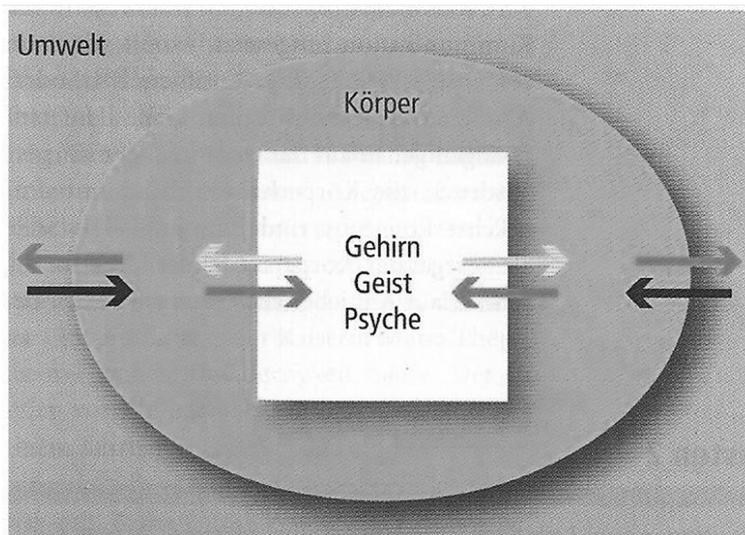
Die Frage nach den Regeln, die das Mapping beschränken bzw. die eine Auswahl der Quelldomäne und deren Merkmale leiten, verweist auch auf die Frage, ob Metaphern auf Ähnlichkeiten zwischen den beiden Konzepten basieren. In traditionellen Theorien wird davon ausgegangen, dass Metaphern lediglich eine zwischen den beiden Konzepten bestehende ontologische Ähnlichkeit benennen. Die KMT nimmt dagegen an, dass zwischen den beiden konzeptuellen Bereichen zunächst keine objektivierbare Ähnlichkeit bestehen muss, sondern dass diese erst durch die Metapher konstruiert werden kann (Lakoff & Turner 1989: 123). Dieser Aspekt ist insofern wichtig, als die Wahl des Quellbereichs sowie die übertragenen Merkmale die Eigenschaften des Zielbereichs verändern können. Metaphern bewirken somit, dass das Verstehen einer Erfahrungsdomäne durch Bezug auf eine andere bereitet wird, wobei das Mapping die Inhalte des Zielkonzeptes prägen. Dabei können Merkmale der Quelldomäne hervorgehoben und andere unterdrückt werden. Dies wiederum hat Auswirkungen auf unser Handeln und Denken.

1.2 Embodiment: Zusammenhang zwischen Körper und Sprache

Bevor die Zusammenhänge zwischen Metaphern und Denken sowie Handeln skizziert werden, erfolgen zunächst einige Erläuterungen kognitiver Annahmen zur Beziehung zwischen Sprache (Kognition) und Körper, die für die konzeptuelle Metaphertheorie prägend sind. Im Gegensatz zu traditionellen sprachlichen Bedeutungstheorien heben Vertreter kognitiver Bedeutungsansätze die Trennung zwischen Körper und Geist auf und betonen die Wichtigkeit sowie Voraussetzung körperlicher Erfahrung für das Entstehen und Funktionieren kognitiver Prozesse.

„What we call „mind“ and „body“ are aspects of an ongoing sequence of organism-environment interactions that are at once both physical and mental. [...] They recognize that the human mind is embodied – that all of our meaning, thought, and symbolic expressions are grounded in patterns of perception and bodily movement.“ (Johnson 2005: 18)

Aufgrund der Annahmen, dass Sprache körperlich verankert ist (vgl. Hübler 2001: 258) und dass die körperliche Erfahrung des Menschen eine Voraussetzung für Verstehensprozesse allgemein darstellt, wird diese kognitive Richtung auch als *grounded cognition* (Barsalou 2008) bezeichnet. Innerhalb dieser ist das Konzept des *Embodiments* (deutsch etwa ‚Verkörperung‘) zentral, das eine zweifache Einbettung des kognitiven Systems annimmt. Der Geist als kognitives System steht „mitsamt seinem Organ, dem Gehirn, immer in Bezug zum gesamten Körper. [...] Geist / Gehirn wiederum sind in die restliche Umwelt eingebettet“ (Storch et al 2006: 15).

Abbildung 2: Das Konzept *Embodiment* (aus Storch et al 2006: 15)

Dem Konzept des *Embodiment* folgend basieren die kognitiven Funktionen auf Wechselwirkungen zwischen Körper und Geist. In der Psychologie gibt es zahlreiche Untersuchungen, in denen die Auswirkungen körperlicher Handlungen auf kognitive und psychische Abläufe belegt werden. So zeigen bspw. Experimente zum *facial feedback*, dass Versuchspersonen, die zum Lächeln „gezwungen“ wurden, über eine bessere Gefühlslage berichteten als solche, die zum Stirnrunzeln aufgefordert wurden (Ekman 1992). Auch für die gegensätzliche Wirkungsrichtung finden sich zahlreiche Experimente. Beispielsweise ergaben die Befunde von Bargh et al. (1996), dass Versuchsteilnehmer nach dem Hören einer Geschichte mit vielen Wörtern aus dem Bereich „Alter“ (z.B. *grau, vergesslich, Heim, einsam*, etc.) den Laborraum wesentlich langsamer verließen als eine Kontrollgruppe, die keine „ältlichen“ Wörter hörte.

Beispiele, die eine Wirkung der Sprache auf Denken und körperliche Aktivitäten belegen, resultieren aus psycholinguistischen Untersuchungen von Metaphern (Gibbs et al. 1997, Gibbs et al. 2003, Gibbs et al. 2004, Boroditsky 2000)¹. Gibbs et al. (2006) untersuchte bspw. die Auswirkungen der Metapher *LIEBE IST EINE*

¹ Zudem liegen Befunde vor, die belegen, dass auch in Gesten metaphorische Aktivierungen sichtbar sind (Cienki & Müller 2008, Müller 2008).

REISE. Das Setting beinhaltete zwei unterschiedliche Liebesgeschichten, wobei die Metapher durch den sprachlichen Ausdruck „your relationship was moving along in a good direction“ realisiert wurde; beide Geschichten lagen auch in einer wörtlichen, das heißt nicht metaphorischen Beschreibung vor. Die beiden Geschichten unterschieden sich in der Entwicklung der Liebesbeziehung: Während in der ersten Geschichte ein erfolgreicher Verlauf beschrieben wird, berichtet die zweite Geschichte über Probleme in der Beziehung. Um die Auswirkung auf die körperlichen Prozesse zu überprüfen, wurden die Probanden nach dem Hören einer der Geschichten (1. Geschichte metaphorisch, 1. Geschichte wörtlich, 2. Geschichte metaphorisch, 2. Geschichte wörtlich) auf ein großes Feld geführt, auf dem sie in weiterer Entfernung ein Objekt sahen. Ihre Aufgabe bestand darin, mit verbundenen Augen auf dieses Objekt zuzugehen. In der metaphorischen Testbedingung zeigte sich ein deutlicher Unterschied in der Anzahl von gemachten Schritten, die die Probanden bis zum Erreichen des Objektes benötigten: Probanden, die die erste Geschichte gehört hatten, benötigten weniger Schritte zum Erreichen des Objektes als Probanden, denen die zweite Geschichte präsentiert wurde. Innerhalb der wörtlichen Bedingung zeigten sich keine Unterschiede. Gibbs et al. interpretierten die Ergebnisse mit Bezug auf die Weiterführung der Metapher LIEBE IST EINE REISE. Probanden der Geschichte A führten die Metaphorik als geradlinige Reise fort, Probanden der Geschichte B als Reise mit Umwegen.

Die Experimente machen die engen Wirkungen zwischen Körper und Kognition deutlich und weisen darauf hin, dass Metaphern nicht nur ein sprachliches, sondern ein konzeptuelles Phänomen mit Zugang zum Denken und Handeln sind (Lakoff & Johnson 1980, Gibbs 1996).

1.3 *Metaphorischer Einfluss auf Denken und Handeln*

Die Auswirkungen von Metaphern auf die Zielkonzepte resultieren einerseits aus den Merkmalen, die von dem Quellbereich übertragen werden, sowie aus dem Quellbereich selbst und prägen folglich unser Verstehen und Denken über den Zielbereich. Ein Mensch, der seinen Körper als Maschine betrachtet, hat eine andere Sichtweise zum Körperlichen als ein Mensch, der seinen Körper als Zuhause sieht. Während für eine Maschine die Merkmale *reibungsloses Funktionieren*, *Bedienbarkeit* oder *Automatisierung* charakteristisch sind, dominieren bei einem Zuhause Elemente wie *Sicherheit*, *Schutz* oder *Rückzugsmöglichkeit*.

Die Auswirkungen von Metaphern auf das Handeln lassen sich dadurch erklären, dass beim Mappingprozess nicht nur Merkmale, sondern auch Handlungsinferenzen (Handlungsmuster und -planungen) übertragen werden. Pielenz veran-

schaulich diese Übertragungen am Beispiel der Metapher *LIEBE IST EIN KOOPERATIVES KUNSTWERK* (Pielenz 1993: 134).

Tabelle 1: Inferenzmodell für die Metapher *Liebe ist ein kooperatives Kunstwerk* (in Anlehnung an Pielenz 1993)

Da Liebe ein kooperatives Kunstwerk ist	
Inferenz	Inferiertes Handlungsziel sowie Handlung
ist Liebe Kunst	muss man als Partner fantasievoll und kreativ sein
erfordert Liebe Hilfe	muss man sich hilfsbereit zeigen
verlangt Liebe Kompromisse	muss man Kompromisse eingehen
erfordert Liebe Geduld	muss man geduldig handeln

2. Metaphorik im Führungsdiskurs

Bezieht man das von Pielenz entworfene Konstrukt auf die Führungsmetaphorik, so werden die gravierenden Unterschiede zwischen den beiden Metaphern *FÜHRUNG IST KRIEG* und *FÜHRUNG IST EINE REISE* offensichtlich: Während im Krieg *Angriff*, *Verletzungen* oder *Sieger* und *Verlierer* wichtige Denk- und Handlungsgrößen darstellen, sind bei einer Reise *der Weg*, *die Landschaft* sowie *das Ziel* charakteristisch. In Abb. 4 wird das von Pielenz entworfene Inferenzgerüst auf die Reiseumetaphorik im Führungskontext übertragen und veranschaulicht.

Tabelle 2: Inferenzmodell für die Metapher *FÜHRUNG IST REISELEITUNG*

Da Führung Hilfe bei einer Reise ist	
Inferenz (Denken)	Inferiertes Handlungsziel und Handlung
erfordert Führung Antreiben, Vorwärtskommen	muss man als Führungskraft Hindernisse erkennen und beseitigen
ist Führung ein Begleiten, Mitgehen	muss man als Führungskraft nah an den Mitarbeitern sein
erfordert Führung die Gruppe im Blick zu haben	muss man als Führungskraft die Gruppe schützen und zusammenhalten
erfordert Führung ein Ziel	muss man als Führungskraft das Ziel kennen und nennen, Richtung geben

Es lässt sich folglich vermuten, dass sich Führungskräfte, die in ihrer Metaphorik differenzieren, auch in ihrem Handeln unterscheiden. Diese Hypothese untersuchte Huber (2008) in einem Experiment, bei dem die Versuchsteilnehmer in einem Online-Planspiel die Rolle eines Abteilungsleiters übernahmen. Ihnen wurden in metaphorischer Form die Unternehmensleitbilder, an denen sie sich in der Ausübung der Tätigkeit orientierten sollten, präsentiert (= Priming). Die drei Metaphern waren DAS UNTERNEHMEN IST EINE MASCHINE, DAS UNTERNEHMEN IST EINE MANNSCHAFT, DAS UNTERNEHMEN IST EIN GARTEN. Die Kommunikation und das Handeln wurden anhand des eMail-Verkehrs zwischen der Versuchsperson und zwei virtuellen Mitarbeitern bewertet. Dabei zeigte sich, dass die Versuchspersonen einen vermehrten Gebrauch metaphorischer Ausdrücke der Metapher benutzten, die Ihnen zu Beginn des Spiels durch das Unternehmensleitbild vorgegeben wurden.

Daraus folgert Huber, dass konzeptuelle Metaphern insgesamt beeinflussen, „wie man etwas wahrnimmt und erinnert, wie man denkt, was erwartet wird, wie gesprochen und geurteilt wird und wie man handelt“ (Huber 2008: 281).

Aufgrund des denk- und handlungsleitenden Potenzials haben bereits erfolgreich Übertragungen der konzeptuellen Metapherntheorie auf andere Anwendungsbereiche begonnen. Ein Beispiel eines möglichen Einsatzbereichs zeigt die Psychotherapie: In Gesprächen werden die vom Klienten verwendeten Metaphern identifiziert, um die den psychischen Problemen zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster aufzudecken und zu verändern (Buchholz 1996, Schmitt 2000, 2002).

Dem Trend folgend, die konzeptuelle Metaphernanalyse auf praxisbezogene Sektoren auszuweiten, wird im Folgenden der Bereich der Personalentwicklung von Führungskräften gewählt. Untersuchungen zur Verbundenheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber haben Schwächen und Defizite in der Mitarbeiterführung aufgezeigt (Nink 2009, Schmelcher 2007). Eine kognitionslinguistische Metaphernanalyse kann in der Personalentwicklung – ähnlich wie in der Psychotherapie – genutzt werden, um Sicht- und Verhaltensweisen von Führungskräften zu erkennen und diese durch Aufzeigen alternativer Metaphoriken zu modifizieren. Die Analyse kann folglich förderlich sein, um Aussagen über Erfolg und Misserfolg oder Stärken und Schwächen zu treffen. Wird bspw. Zielstrebigkeit als Stärke eingestuft, eignen sich Führungskräfte mit einer hohen Reiseumetaphorik, in der das Ziel ein zentrales Übertragungsmerkmal darstellt.

Ein weiteres Maß, für das die Metaphernanalyse gewinnbringend eingesetzt werden kann, bezieht sich auf die Passung einer Führungskraft, denn ihr Handeln hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterleistung und somit auf den Unternehmenserfolg. Hat man bspw. eine Abteilung mit hoher Gruppendynamik, eignen sich Füh-

rungskräfte mit einer Mannschaftsmetaphorik, die den Teamgedanken fördern und zur Zusammenarbeit motivieren. Wählt man stattdessen eine Führungskraft, bei der eine Herrschermetaphorik dominiert, können Konflikte aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Handlungsgewohnheiten entstehen.

Um mit Metaphern in der Personalentwicklung von Führungskräften zu arbeiten, ist es erforderlich zu wissen, ob und wenn ja, welche Metaphern im Führungsdiskurs verwendet werden. Bisher liegen nach Wissen der Autoren lediglich Daten zur Organisations- (vgl. Morgan 2000), nicht aber zur Führungsmetaphorik vor, die im Zentrum dieses Beitrags stehen. Deshalb wurden für die hier dargestellte Studie semi-standardisierte Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Im nächsten Kapitel wird zunächst die Methodik der Metaphernanalyse skizziert und anschließend eine Auswahl erster aufschlussreicher Beobachtungen aus den untersuchten Gesprächen vorgestellt.

3. Beobachtungen zum Metapherngebrauch von Führungskräften

3.1 *Metaphernanalyse: Methode*

Zu Beginn der konzeptuellen Metapherntheorie lag der Schwerpunkt auf dem Sammeln von Beispielen aus der Alltagssprache, die die Wirksamkeit konzeptueller *Mappings* belegten. In den letzten Jahren wurden verstärkt gezielte Quell- und Zielbereiche untersucht sowie Methoden entwickelt, um die Metaphernanalyse zu systematisieren und strukturierte Verfahrensschritte zu definieren. Neben manuellen Analysen wurden auch computerbasierte Verfahren implementiert. Der Vorteil automatischer Verfahren liegt in der besseren quantitativen Erfassung von Metaphern und einer daraus resultierenden breiteren Grundlage für eine Systematik der Metaphorik einer bestimmten Domäne. D.h. es können wesentlich mehr Metaphern erfasst werden. Allerdings eignen sich diese Verfahren erst, wenn bereits erste Quellbereiche identifiziert sind. Aufgrund der fehlenden Daten zur Führungsmetaphorik wurde deshalb der Ansatz gewählt, die aufgezeichneten Gespräche mit den Führungskräften manuell auszuwerten. Insgesamt wurden 23 Führungskräfte (13 w, 10 m) interviewt. Das Durchschnittsalter betrug 47,3 (von 38 bis 64, $SD^2 = 6,43$). Die Analyse erfolgte in Anlehnung an das MIP-Verfahren, das im Folgenden kurz skizziert wird.

MIP steht für *metaphor identification procedure* (Pragglejaz Group 2007) und stellt eine Methode zum Identifizieren von metaphorischen Ausdrücken dar, die

2 SD = Standardabweichung.

als Basis für das Erkennen von *cross-domain mappings* dient (Krennmayer 2006: 100). Das Vorgehen ist wie folgt:

1. Bestimme die lexikalischen Einheiten im Text
2. (a) bestimme für jede lexikalische Einheit im Text ihre Kontextbedeutung.
(b) bestimme für jede lexikalische Einheit die zeitgemäße **Basisbedeutung**.
Basisbedeutungen sind:
 - **konkreter**
 - bezogen auf **körperliche Handlungen**
 - **präziser**
 - historisch älter
 (c) wenn die lexikalische Einheit eine stärkere elementare Bedeutung (Basisbedeutung) in anderen Kontexten als dem aktuell gegebenen hat, **entscheide, ob die Kontextbedeutung mit der Basisbedeutung kontrastiert**, aber mit dieser im Vergleich verstanden werden kann.
3. Wenn 2 c mit ja beantwortet wird, markiere die lexikalische Einheit als metaphorisch

Zur Ermittlung der Basisbedeutung wurde das DWDS (www.dwds.de) verwendet. Die historische Bedeutung wird durch Kluge Etymologisches Wörterbuch der Deutschen Sprache ermittelt.

Aufgrund des aufwendigen Analyseverfahrens wurden die Interviewtexte zunächst gescreent und nur Passagen, die sich auf die Beschreibung von Führung beziehen, extrahiert und analysiert. Im nächsten Schritt erfolgte die Bestimmung des Quellbereichs, für die die Angaben zur Sachgruppe Dornseiff (2004) und der Basisbedeutung genutzt wurden.

3.2 Beobachtungen aus den Interviews

Im Folgenden werden nach einem Überblick über häufige auftretende Metaphern drei Sequenzen aus den Interviews ausgewählt, um an Beispielen die Relevanz von Metaphern im Führungsdiskurs aufzuzeigen. Nach jedem Datenbeispiel erfolgt eine kurze Erläuterung, inwiefern die jeweils gezeigte Beobachtung zum metaphorischen Gebrauch für Führungskräfte bedeutsam sein kann und wie diese Erkenntnis im Coaching eingebunden werden kann.

Um die Metaphernanalyse im Coachingprozess anwenden zu können, ist das Wissen um die wesentlichen Grundzüge der konzeptuellen Metaphertheorie und ihrer Methoden erforderlich. Dies befähigt dazu, metaphorische Ausdrücke (= sprachliche Ebene) zu identifizieren und ihrer entsprechenden Metaphorik (= konzeptuelle Ebene) zuzuordnen. Ist diese Basis geschaffen, kann der Coach mit den Metaphern arbeiten: er kann sie einsetzen, um Blockaden zu erkennen, diese durch Spiegelung transparent zu machen und Lösungswege zu finden, indem über Metaphern alternative Denk- und Handlungsmuster aufgezeigt werden.

3.2.1 Metaphernpluralität

Beobachtung

Die Analyse zur Identifikation von Metaphern und ihre Zuordnung zu Quellbereichen zeigt eine Metaphernpluralität im Führungsdiskurs: Führungskräfte verwenden bei der Beschreibung ihrer Tätigkeit inter- und intrapersonal häufig unterschiedliche Metaphern.

Zudem konnte beobachtet werden, dass Führungskräfte (1) zwischen ihrer gewählten Metaphorik (Qualität) sowie (2) hinsichtlich ihrer Metaphernvielfalt (Quantität) differieren. Während einige Führungskräfte zur Beschreibung ihrer Tätigkeiten lediglich eine oder zwei Metaphern aufgreifen (= Metaphernmangel), verwenden andere das gesamte Repertoire (= Metaphernkompetenz).

Folgend werden die häufigsten Metaphern mit Beispielen metaphorischer Ausdrücke aufgelistet:

- a. FÜHRUNG IST HANDWERK / MASCHINERIE:
dort drehen, schauen, was hinten raus kommt, Team muss funktionieren, Räder ineinander greifen lassen, Führungstechniken anwenden, Reibungen entstehen, Entwicklungsmöglichkeiten ausschöpfen, ein Händchen für haben.
- b. FÜHRUNG IST REISE
Richtung geben, Ziele erreichen, Weg beschreiten, wo wollen wir hin, das laufende Geschäft, Steuern, Personalschiene
- c. FÜHRUNG IST GARTENPFLEGE
die Leute wachsen lassen, gute Atmosphäre
- d. FÜHRUNG IST MANNSCHAFTSSPORT
Teamplayer sein, Teams zusammen stellen, Teamwork, verlieren
- e. FÜHRUNG IST KRIEG:
fordern, schlagkräftige Teams, Truppe, Mitarbeiter auf dem Posten, mit Mails bombardieren
- f. FÜHRUNG IST BEGRENZUNG:
Stopp sagen, Diskussionen nicht zulassen, Cut machen, nach außen vertreten

Kognitionslinguistische Betrachtung

In den kognitionslinguistischen Erläuterungen (1. Kapitel) wurde der enge Zusammenhang von Denken und Handeln bei Metaphern betont. Aufgrund der unterschiedlichen Metaphorik zwischen den Führungskräften kann angenommen werden, dass sich die Führungskräfte auch hinsichtlich ihrer Denkweisen zur Führung und folglich auch in ihrem Handeln unterscheiden.

Dass eine Führungskraft für die Beschreibung der vielseitigen Aufgaben innerhalb der Führung unterschiedliche Metaphern aufgreift, impliziert eine facettenreiche sowie situative und detaillierte Sichtweise ihres Tätigkeitsrahmens. Es kann vermutet werden, dass sich diese Vielfalt auch in ihrem Handeln äußert und zu einem Verhalten führt, das den unterschiedlichen situativen Kontexten entspricht.

Inwiefern die unterschiedlichen Metaphoriken zu unterschiedlichen Sichtweisen und Handlungsmustern führen, kann mit Hilfe des Inferenzmodells nach Pielenz (1993) und einem Vergleich der Metapher FÜHRUNG IST REISELEITUNG (siehe Tab. 2) und FÜHRUNG IST BEGRENZUNG veranschaulicht werden. (siehe Tab. 3)

Tabelle 3: Inferenzmodell für die Metapher FÜHRUNG IST BEGRENZUNG

Ist Führung Begrenzung,	
Inferenz (Denken)	Inferiertes Handlungsziel und Handlung
ist Führung Trennen von Bereichen	muss man als Führungskraft Arbeitsbereiche trennen
erfordert Führung Kontrolle	muss man als Führungskraft kontrollieren, dass die Vorgaben eingehalten werden
ist Führung Macht	muss man als Führungskraft Macht ausüben, sich über individuelle Wünsche hinwegsetzen

Schlussfolgerungen für das Coaching

Die gefundene Metaphernpluralität kann im Coaching genutzt werden, um Führungskräften mit einer geringen Metaphernpluralität weitere Quellbereiche und darüber hinaus alternative Sichtweisen aufzuzeigen und somit die Metaphernkompetenz zu erhöhen. Denn eine hohe Metaphernpluralität hat positive Effekte auf das Führungsverhalten. Verfügt die Führungskraft über ein reichhaltiges Metaphernrepertoire kann sie in Abhängigkeit von den Mitarbeitern und den unterschiedlichen situativen Kontexten die Metaphorik wählen, die den höchsten Nutzen verspricht. Zudem können die Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen erreicht werden. Alternative Sichtweisen werden aufgezeigt und auch deren Repertoire von Metaphern vergrößert.

3.2.2 Metaphernswitch

Beobachtung

In einer Interviewsequenz zeigt sich ein Wechsel für die Bezeichnung der Abteilung von Team auf Truppe. Dieser Wechsel erfolgte nach Einführung des Themas Konflikte:

„wenn ich jetzt zum Beispiel eine Person angeboten kriege ob ich die in meinem Team unterbringen will ja dann muss ich schon gucken ob der in das Team passt weil wenn dann nur persönliche Spannungen irgendwo sind das ist ja dann für die Arbeit auch nicht unbedingt förderlich genau da muss man dann auch ein Händchen dafür haben wen lässt man rein in so eine Truppe oder wen muss man raus lassen aus der Truppe“ (ungekürzte Interviewsequenz)

Kognitionslinguistische Betrachtung

Der Switch von Team auf Truppe erfolgt im situativen Kontext des Konfliktes. Daher kann angenommen werden, dass die Führungskraft Konflikte als Krieg betrachtet und diese Sichtweise auch auf ihre Führungstätigkeit überträgt. Während vorher die Führung als Mannschaftssport mit einem Fokus auf dem Teamgedanken betrachtet und erlebt wurde, zeigt sich hier die kriegerische Perspektive. Es ist zu vermuten, dass sich diese kriegerische Haltung auch im Handeln niederschlagen wird. Die Konsequenz wäre, dass Konflikte als gegnerischer Kampf gesehen werden, in denen herrschend, blockierend und nicht lösend vorgegangen wird.

Schlussfolgerungen für das Coaching.

Der Metapherswitch in diesem Kontext legt die Vermutung nahe, dass innerhalb des Teams eventuell ungelöste Konflikte vorherrschen. Diese können negative Effekte auf die Gruppendynamik und somit auf die Produktivität des Bereichs haben. Mit der Führungskraft kann zum einen an der Lösung möglicher Konfliktpotenziale gearbeitet werden. Auf der anderen Seite kann aber auch an der eigenen Konfliktfähigkeit angesetzt werden. Es kann ein Beitrag dazu geleistet werden, Konflikte als Chance wahrzunehmen.

3.2.3 Metaphernkonkurrenz

Beobachtung

Eine Führungskraft verwendet zur Beschreibung ihrer Tätigkeit die zwei Metaphern **FÜHRUNG IST MANNCHAFTSSPORT** und **FÜHRUNG IST BEGRENZUNG**:

„es ist in der Position des Abteilungsleiters entscheidend jeden mit den Aufgaben zu betrauen die dann im Endeffekt die Räder ineinander greifen lassen und das haben wir schon vor langer Zeit so organisiert so dass ich ich muss ganz einfach in der Lage sein an einem bestimmten Punkt zu sagen stop und ab jetzt machen wir es genau so wie ich es gesagt habe weil ich halt nicht grenzenlos Diskussionen zulassen kann das heißt ich muss sicherlich der Teamplayer sein ich muss sicherlich meinen Mitarbeitern signalisieren dass es mir extrem wichtig ist mit ihnen gemeinsam die Dinge zu erarbeiten ich muss aber auch in der Lage sein irgendwann zu sagen so und jetzt machen wir hier einen Cut und jetzt machen wir es so weil im Endeffekt muss ich das Ganze natürlich auch nach außen vertreten meine Aufgabe in der Position der Führungskraft ist ganz einfach meinen Mitarbeitern zu signalisieren dass ich nur mit ihnen gemeinsam diese Ziele erreichen kann und mir dessen auch bewusst bin andersrum aber auch ganz klar zu zeigen wer jetzt hier im entscheidenden Augenblick die Entscheidung trifft und das dann auch so zu machen dass die Akzeptanz dafür von draußen auch da ist.“

(ungekürzte Interviewsequenz auf die Frage nach den Aufgaben einer Führungskraft; Begrenzungsmetaphorik ist unterstrichen, Mannschaftssportmetaphorik fett gedruckt)

Tab. 3 zeigt das Inferenzmodell für die Metapher FÜHRUNG IST BEGRENZUNG, Tab. 4 das Modell für die Metapher FÜHRUNG IST MANNSCHAFTSSPORT.

Table 4: Inferenzmodell für die Metapher FÜHRUNG IST MANNSCHAFTSSPORT

Ist Führung Mannschaftssport,	
Inferenz (Denken)	Inferiertes Handlungsziel und Handlung
ist Führung ein Team zusammenstellen.	muss die Führungskraft eine gute Auswahl geeigneter Mitarbeiter für die Zusammenarbeit finden.
erfordert Führung die Fähigkeit, das Zusammenspiel zu fördern.	muss eine Führungskraft die Mitarbeiter im Zusammenspiel beobachten und entwickeln.
ist Führung erfolgsorientiertes Handeln.	muss eine Führungskraft Anreize schaffen („Siegesprämie“).

Kognitionslinguistische Betrachtung

Betrachtet man die Inferenzmodelle, wird deutlich, dass die aus den beiden Metaphern resultierenden Denk- und Handlungsmuster sich widersprechen und in Konkurrenz stehen.

Es kann angenommen werden, dass die beiden Metaphern nicht gleichwertig sind und eine gegenüber der anderen dominanter ist und folglich einen stärkeren Einfluss auf das Denken und Handeln ausübt. Dem Konzept des *Embodiment* folgend besteht ein enger Zusammenhang zwischen Sprache (Kognition) und Körper. Gestik kann dabei als ein körperlicher Ausdruck betrachtet werden. Die Führungskraft verwendet in der Beschreibung lediglich Gesten, die auf eine Begrenzung verweisen, aber keine, die auf den Mannschaftssport hinweisen. Da sich die Metapher der Begrenzung, nicht aber die des Mannschaftssports in der Gestik niederschlägt, kann angenommen werden, dass dieser Quellbereich dominanter ist und einen größeren Einfluss auf die Sichtweise und das Handeln ausübt.

Schlussfolgerung für das Coaching

Auf der einen Seite kann angenommen werden, dass die Führungskraft auf Teambildung Wert legt, die Entwicklung dahin aber durch die verwendeten Begrenzungen konterkariert. Auf der anderen Seite kann auch geschlussfolgert werden, dass die Führungskraft lediglich den unternehmenspolitischen Jargon nutzt, ohne einen tatsächlichen Mehrwert in der Teambildung zu sehen. Im ersten Fall kann dadurch angesetzt werden, dass die Begrenzung durch eine Veränderung der Metaphorik

gelöst wird. Im anderen Fall kann der Führungskraft ihr inkongruentes Handeln gespiegelt werden, um bei der Schaffung von Authentizität behilflich zu sein.

3.2.4 Metaphernlücke

Beobachtung

Eine Führungskraft zeigt primär den Gebrauch der Metapher FÜHRUNG IST EINE REISE, um ihre Tätigkeit zu beschreiben. Bei Betrachtung der metaphorischen Ausdrücke fällt auf, dass das zentrale Merkmal des Ziels einer Reise fehlt.

„in erster Linie Personalentwicklung wenn ich ich bin ja nun noch ziemlich neu als Abteilungsleiter dort man muss natürlich erstmal gucken wenn man in so ein Team reinkommt wie sind die Leute gestrickt was können Sie wo sind da noch Leistungsgrenzen gibt es Defizite dann ist meine erste Aufgabe erstmal dafür zu sorgen denen ihre Rolle zu definieren was erwarde ich eigentlich von denen in der Position und zu welchen Seminaren waren sie bisher dann bespricht man die Seminare gibt es und man versucht es erstmal über Entwicklung so wenn man dann alle Möglichkeiten ausgeschöpft hat Entwicklung dann kann man ja nur noch in Gesprächen sagen so im laufenden Geschäft das hätten Sie jetzt lieber so machen können oder überlegen Sie mal wie Sie es hätten anders formulieren können oder so da versucht man sie auch ein bisschen zu steuern und wenn das auch nicht mehr geht muss man sich schon mal die Frage stellen ist der richtig auf dem Posten dann kann man versuchen zu sagen ich habe in der ganzen Zeit festgestellt OG ist ja gar nicht ihr Thema also Organisation aber Sie können wunderbar mit Menschen umgehen wollen Sie es nicht mal in der Personalschiene versuchen dann kann man da auch noch mal was versuchen ich denke so immer Feedback geben wie derjenige ist dass der sich weiter entwickeln kann.“

(ungekürzte Interviewsequenz)

Kognitionslinguistische Betrachtung

In den kognitionslinguistischen Erläuterungen im ersten Kapitel wurde auf den *mapping scope* und auf den Aspekt, dass nur eine begrenzte Anzahl an Merkmalen aus einem Quellbereich übertragen wird, hingewiesen. Über die Merkmale, die transferiert werden, erfolgt eine Ähnlichkeitsherstellung zwischen Quell- und Zielkonzept (Lakoff & Turner 1989). Dies impliziert, dass nicht der gesamte Quellbereich die Sichtweise und das Handeln in Bezug auf das Zielkonzept prägen, sondern nur die übertragenen Merkmale. Die Führungskraft verwendete auffällig dominant die Metapher Führung ist Reise, ohne das Merkmal des Ziels zu übertragen. Daraus lässt sich schließen, dass das Denken und Handeln wenig ziel-, sondern vermehrt bewegungsorientiert ist. Die Gesten, die von der Führungskraft verwendet werden, stützen diese Annahme: Anstatt gerader Linien, die auf eine Zielrichtung hindeuten, finden sich viele wirbelnde sowie kreisende Bewegungsgesten.

Schlussfolgerungen für das Coaching

Der Führungskraft kann hier Hilfestellung in der Zielformulierung gegeben werden, die notwendig ist für das Führungsverhalten. Eine Kernaufgabe von Führungskräften ist die Vermittlung von Unternehmens- und/oder Abteilungszielen. Je klarer und transparenter sie für die Mitarbeiter formuliert werden, desto wahrscheinlicher ist die Zielerreichung. Durch Spiegelung der Inkongruenz kann der Führungskraft die Wirkung ihrer eigenen Aussagen offenbart werden. Beispielsweise kann die aufgezeigte metaphorische Lücke dazu führen, dass die Botschaft des Senders beim Empfänger nicht zielgerichtet ankommt. Durch Erweiterung des Mappingumfangs kann das Zielelement integriert und die Metaphernlücke geschlossen werden.

4. Fazit & Ausblick: Metaphern in der Personalentwicklung

Die Beobachtungen aus den Interviews haben gezeigt, dass vielfältige Metaphern im Führungsdiskurs verwendet werden und dass sich Führungskräfte in ihrem metaphorischen Gebrauch sowohl inter- als auch intrasubjektiv unterscheiden. Unter Berücksichtigung des engen Zusammenhangs zwischen Denken und Handeln, der über Metaphern hergestellt wird, kann davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte in Bezug auf die Ausübung ihrer Tätigkeit in entsprechender Weise differieren.

Zudem wurde deutlich, dass eine multimodale Metaphernanalyse, in der Gestik und Sprache berücksichtigt wird, das Aufdecken von inkongruentem Denken / Handeln (siehe Metaphernkonkurrenz) oder von Defiziten wichtiger Komponenten in der Ausübung der Führungstätigkeit (siehe Metaphernlücke, Metaphernswitch) unterstützt.

Es ist daher davon auszugehen, dass Metaphernanalysen eine gute Methode in der Entwicklung von Führungskräften darstellen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass die metaphorischen Konzepte sowie deren damit verbundene Denk- und Handlungsmuster auf einer sprachlichen Ebene identifiziert, und folglich der Führungskraft gespiegelt werden können. Der Einsatz dieser Methode ist vielfältig.

- Metaphern können mit dem Unternehmensleitbild und dem Team hinsichtlich der Passung abgeglichen werden;
- dominierende Metaphern können bewusst gemacht werden (bewusster Umgang bspw. in der Kommunikation mit Mitarbeitern);
- alternative Metaphern können aufgezeigt werden, um das Führungsverhalten zu verändern und den Führungserfolg zu verbessern;

- Blockaden und Schwächen können aufgezeigt werden (vgl. Metapherninkongruenz bei Begrenzung vs. Team).

Deshalb wurde aus den erhobenen Daten sowie Analysen in Zusammenarbeit mit Fortschreiter³ das multimodale Metaphernverfahren c.map[®] implementiert. Es handelt sich dabei um ein Drei-Phasen-Modell (Sreening, Analyse, Training), bei dem die Metaphernverwendungen sowohl verbal als auch nonverbal nach kognitionslinguistischen Methoden analysiert und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in den Coachingprozess integriert werden.

Abschließend soll betont werden, dass Metaphern als Brücke zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fungieren. Denn die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die individuellen Konzeptualisierungen von Metaphern zu unterschiedlichen Handlungszielen führen können. Das daraus resultierende Handeln wiederum hat Auswirkungen auf den Mitarbeiter. Ist sich die Führungskraft der Auswirkungen ihrer verwendeten Metaphern bewusst und verfügt sie zudem über eine gewisse Metaphernkompetenz, kann sie in Abhängigkeit des situativen und personalen Kontextes geeignete Metaphern zur Erreichung der Unternehmensziele einsetzen. Dieser Aspekt ist insofern wichtig, weil transaktionale und transformationale Führungsansätze (Dörr 2008, von Rosenstiel et al. 2009) davon ausgehen, dass Mitarbeiter eine entscheidende Rolle für einen langfristigen Führungserfolg darstellen.

Literatur

- Bargh, J. A., Chen, M. & Burrows, L. (1996). Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230-244.
- Barsalou, L. W. (2008). Grounded cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 617-645.
- Boroditsky, L. (2000). Metaphoric structuring: understanding time through spatial metaphors. *Cognition*, 75, 1-28.
- Buchholz, M. (1996). Metaphern der "Kur". Eine qualitative Studie zum psychotherapeutischen Prozess. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Cienki, A. & Müller, C. (2008). *Metaphor and Gesture*. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.
- Dornseiff (2004). *Der deutsche Wortschatz nach Sachgruppen*. 8. Aufl., Berlin: Walter de Gruyter.
- Dörr, S. (2008). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. München: Hamp.

3 www.fortschreiter.de

- Ekman, P. (1992). Facial expressions of emotion: new findings, new questions. *Psychological Science*, 3, 34-38.
- Gibbs, R. W. (1996). Why many concepts are metaphorical. *Cognition*, 61, 309-319.
- Gibbs, R. W., Bogdanovich, J. M., Sykes, J. R. & Barr, D. J. (1997). Metaphor in Idiom Comprehension. *Journal of Memory and Language*, 37, 141-154.
- Gibbs, R. W. (2003). Embodied experience and linguistic meaning. *Brain and Language*, 84, 1-15.
- Gibbs, R. W., Gould, J. & Andric, M. (2006). Imagining metaphorical actions: Embodied simulations make the impossible plausible. *Imagination, Cognition & Personality*, 25, 221-238.
- Gibbs, R. W., Lima, P. L. C. & Francozo, E. (2004). Metaphor is grounded in embodied experience. *Journal of Pragmatics*, 36, 1189-1210.
- Huber, A. (2008). *Metaphorik und Handeln. Metaphorisches Priming am Beispiel der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation – Eine experimentelle Untersuchung in virtuellem Setting*. Dissertation. Universität Duisburg Essen.
- Hübler, A. (2001). *Das Konzept "Körper" in den Sprach- und Kommunikationswissenschaften*. Tübingen, Basel: A. Francke.
- Johnson, M. (2005). The philosophical significance of image schemas. In B. Hampe & J. E. Grady (Eds.), *From Perception to Meaning. Image Schemas in Cognitive Linguistics*. Berlin: de Gruyter.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago / London: University of Chicago Press.
- Lakoff, G. & Turner, M. (1989). *More than Cool Reason. A Field Guide to Poetic Metaphor*. Chicago / London: University of Chicago Press.
- Krennmayr, T. (2006). *Using Dictionaries in Linguistic metaphor identification*. In Stockholm Metaphor Festivals Department of English. Stockholm: Stockholm University.
- Morgan, G. (2000). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller, C. (2008). *Metaphors. Dead and alive, sleeping and walking. A cognitive approach to metaphors in language use*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nink, M. (2009). Dienst nach Vorschrift. *Personal*, 2, 30-32.
- Pielenz, M. (1993). *Argumentation und Metapher*. Tübingen: Narr.
- Pragglejaz Group (2007). MIP: A method for identifying metaphorically used words in discourse. *Metaphor and Symbol*, 22 (1), 1-39.
- Schmelcher, J. (2007). Authentisch führen. *Personal*, 5, 46-48.
- Schmitt, R. (1996). Metaphernanalyse und die Repräsentation biographischer Konstrukturen. *Journal of Psychologie*, 4/1995-1/1996, 47-63.
- Schmitt, R. (2000). Metaphernanalyse und helfende Interaktion. *Psychomed. Zeitschrift für Psychologie und Medizin*, 3, 165-170.
- Schmitt, R. (2002). Nüchtern, trocken und enthaltsam. Oder: Problematische Implikationen metaphorischer Konzepte der Abstinenz. *Sucht, Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis*, 48, 103-107.
- Skirl, H. & Schwarz-Friesel, M. (2007). *Metapher*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hans Huber, Hofgrete AG.
- Sweetser, E. (1990). *From etymology to pragmatics: The mind-body metaphor in semantic structure and semantic change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ungerer, F. & Schmid, H.-J. (2006). *An introduction to cognitive linguistics*. 2nd ed., London: Pearson Education.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (2009). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Coaching, Beratung und Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt – Ein Ausblick

Ina Pick / Sabine Rettinger

Was ist der Nachteil von Schrift und ihrer Darstellung in Büchern?

Sie ist nicht mehrdimensional und kann immer nur eines zur gleichen Zeit. Schon Saussure, der Begründer der synchronen Sprachwissenschaft, hat zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf die Linearität sprachlicher Zeichen hingewiesen (vgl. Saussure 2001³: 82). „Diese Besonderheit stellt sich unmittelbar dar, sowie man sie durch die Schrift vergegenwärtigt und die räumliche Linie der graphischen Zeichen an Stelle der zeitlichen Aufeinanderfolge setzt.“ Diese räumliche Linie haben wir bisher auch in diesem Band abgebildet. Doch schon bei der Suche nach einer möglichen Ordnung des Inhaltsverzeichnisses stießen wir auf einen Konflikt mit eben dieser Linearität, da sich die Beiträge dieses Bandes auf ganz verschiedene Weise ordnen lassen würden, dass, je nachdem, welche Ebene wir wählten, welchen Fokus, welches Thema, wir ganz verschiedene Reihenfolgen und Gliederungen aufstellen könnten. Ob wir von dem behandelten Beratungsformat ausgingen, die Methodik und zugrundeliegenden Theorien betrachteten, die Untersuchungsebenen oder die Ausgangspunkte der Untersuchung – immer gab es neue, interessante und vielversprechende Gruppierungen. Daher möchten wir an dieser Stelle nicht nur die eine von uns im Inhaltsverzeichnis gefundene Reihenfolge stehen lassen, sondern möchten das Potential, das sich aus der Vernetzung der Beiträge auf den unterschiedlichsten Ebenen ergibt, ausschöpfen und wählen dafür eine nicht-lineare, graphische Darstellungsweise, indem wir Verbindungen über verschiedene inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen den Autoren und Autorinnen dieses Bandes herstellen.

Wir bilden diese Vernetzung zunächst im Ganzen unter der Überschrift *Gesamtvernetzung* ab (vgl. Abb. 1).

Um einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Verbindungsmöglichkeiten zu geben, zerlegen wir die Übersicht in der weiteren Folge dann aber in ihre Einzelteile, um die von uns beobachteten Vernetzungen genauer zu beschreiben und aufzuzeigen. Die Vernetzungsebenen, auf denen wir jeweils Verknüpfungen aufzeigen möchten und auf die wir in der Folge näher eingehen, sind die je