

Mit Bildern arbeiten.

Über den Einsatz von Bildern und Metaphern in
der Beratung und Prozessbegleitung

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Arbeiten mit Bildern

Anmerkung: Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem namensgleichen Beitrag des im August 2006 im Springer Verlag erscheinenden Buchs *Die Kunst gemeinsam zu handeln. Soziale Prozesse professionell steuern*.

Im Vergleich zur Sprache – dem klassischen Medium der Kommunikation in Unternehmen – bieten Bilder in der Kommunikation eine Reihe von Möglichkeiten, die gerade in Zeiten turbulenter Veränderungen von großem Nutzen sein können. Bilder sind wesentlich konkreter als Sprache, sie erzeugen Aufmerksamkeit, sie wirken unmittelbar, ihre Botschaft ist ganzheitlich. In diesem Sinne sorgen sie für Klarheit. Gleichzeitig sind Bilder auch bedeutungsoffen, erzeugen Nähe und Distanz in einem, verbinden affektive und kognitive Dimensionen. Dadurch sorgen sie auch für Öffnung und Offenheit, für Spiel- und Gestaltungsraum und laden zur gedanklichen Grenzüberschreitung ein. Wie kann Bildkommunikation im betrieblichen Alltag inszeniert werden? In welchen Bereichen und zu welchen Themen kann sie Nutzen stiften? Wo sind die Grenzen und Risiken dieser Gestaltungsform?

Bilder und Metaphern gehören ohne Zweifel zu den Ur-Mitteln menschlicher Kommunikation: Höhlenmalereien aus der Steinzeit, Erdzeichnungen aus der Nazca-Kultur, unzählige Bilder, Mythen und Geschichten über die Entstehung der Welt sind nur einige Beispiele dafür, welche Kraft Bilder als kommunikatives Mittel entwickeln können. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“, diese alte Volksweisheit fasst in einem Satz die magische Wirkung, die Bildern unterstellt werden, zusammen. In einer Zeit, in der es darum geht alles gleichzeitig, schnell, gut und günstig zu bekommen – ein Bild gegen 1.000 Worte! – findet die Bildsprache die Bestätigung ihres Daseins in fast alle Bereiche menschlichen Lebens, allen voran natürlich in Werbung und Medien. Die Überzeugungskraft der Bilder steht dort – so scheint es - nicht zur Diskussion und sie wird erfolgreich und Gewinn bringend eingesetzt.

Wie steht es aber mit der Verwendung von Bildersprache in anderen Bereichen: in Unternehmen, in Schulen, in Organisationen, in Arbeitskontexten? Genauer nachgefragt heißt das:

Wird der Bildersprache in diesen anderen Welten eine annähernd vergleichbare Beachtung geschenkt?

Welchen Nutzen können Bilder in der Kommunikation und der Verständigung der Menschen im Arbeitsalltag stiften?

Welche Inhalte können mit welcher Sprache besser vermittelt werden? Welche neuen Verständigungsmöglichkeiten können dadurch entstehen?

Ist es denkbar, Bilder als „zweite Sprache“ in der Gestaltung sozialer Prozesse in Unternehmen einzuführen und vielleicht sogar zu etablieren?

Unternehmen sind unentwegt damit beschäftigt, die Verhaltensweisen der Menschen im betrieblichen Gefüge zielführend zu organisieren und gleichzeitig einigermaßen schlüssige Interpretationen und Erklärungen für die entstandenen Handlungsformen und ihre Interaktionen zu produzieren. Beides geschieht in ineinander greifender Form, d. h. in zirkulären Prozessen: Menschen handeln und deuten, Menschen deuten und handeln.

Sowohl das Organisieren von Verhaltensweisen – was ist wie zu tun - wie das Interpretieren – warum soll es so sein – bedürfen der Kommunikation, also eines wie auch immer gestalteten Informationsaustausches über das *Was*, das *Wie* und das *Warum*. Dieser Austausch kann in sehr unterschiedlichen Formen geschehen: direkt oder indirekt, stichwortartig oder umfassend, offen oder anweisend, mündlich oder schriftlich, anhand von Begriffen und Texte oder auf der Grundlage von Bildern. Die Arbeit mit Bildern in sozialen Prozessen in Unternehmen eröffnet einen „anderen Raum“, in dem Gedanken und Ideen nicht wie üblich sprachlich-digital ausgetauscht werden, sondern eine analoge, d. h. bildliche und direkte Ausdrucksform finden. Die einfache und fundamentale Spielregel dieser „anderen“ Arbeitsform lautet:

„Sage mir nicht, was du analytisch denkst, oder was deine tiefen Überlegungen sind, sondern teile mir mit, was für eine Wahrnehmung, ein Gefühl, ein inneres Bild du von etwas Bestimmten hast“.

Welche sind die besonderen Qualitäten und Vorzüge einer Kommunikation mit Bildern und Metaphern? Das Bild vermittelt eine *Ganzheitlichkeit* und erlaubt somit eine holistische Gestaltwahrnehmung: Nicht die Eigenschaft der Bestandteile, sondern deren Zusammenhang im Gefüge bestimmt die Gestalt. Abstrakte und komplizierte Vorgänge, deren Sinn man zunächst nicht versteht, werden durch ein Bild als Geschehen *vorstellbar*, *greifbar* und *griffig*, da sie sich als zusammenhängendes Ganzes darstellen: Das Bild ist mehr als die Summe seiner Bestandteile.

Verglichen mit Text werden Bilder besonders *schnell* und *effizient* rezipiert und praktisch unbegrenzt gespeichert. Die Wirkung von Bildern ist in der Regel *nachhaltiger* als die von Worten. Bilder prägen sich weit eindeutiger im Gedächtnis ein als z. B. die beim gleichen Ereignis gesprochenen Worte. Das eingeprägte Bild kann auch schneller und vollständiger aus der Erinnerung reaktiviert werden.

Bilder sind geeignet das Denken mit dem Fühlen, den Geist mit den Sinnen, die *kognitive* und die *affektive* Dimension zu verbinden. Sie adressieren ihre Botschaft sowohl an das sachliche Verständnis – was ist der Inhalt, die Aussage? – wie auch an die emotionale Befindlichkeit des Empfängers – wie ist dieser Inhalt zu verstehen?

Bei der Verwendung von Bildern und Metaphern in der Kommunikation greifen wir für gewöhnlich auf etwas Bekanntes und damit auf Erfahrung zurück. Dabei wird das bekannte Bild in einer neuen Dimension und Perspektive gezeigt. Diese Handlung, die im Grunde genommen darin besteht, Bekanntes und Unbekanntes in überraschender Form zusammenzubringen, *Gewohntes* mit *Unvorhergesehenem* zu verbinden, ermöglicht eine *subtile* und zugleich *starke Beeinflussung* der Gefühle des Betrachters. So verwendet können Bilder eine irritierende aber gleichzeitig motivierende Wirkung haben. Bildliches und metaphorisches Denken „öffnet die Türen“ für neue und auch tiefere Erkenntnisse über die Realität.



Vision-WS: Das gemeinsame Bild der Zukunft

Bilder besitzen die Gabe, auf der einen Seite ein hohes Maß an *Konkretheit* zu vermitteln, auf der anderen Seite ein gutes Maß an *Deutungsraum* offen zu lassen. Diese Ambivalenz erzeugt ein interessantes Spannungs- und Suchfeld, auf dem Kreativität und Neugier gefördert und gefordert werden.

Bilder sind natürlich kein Allheilmittel für die Kommunikation im Unternehmen. Es ist deshalb notwendig genauer zu ergründen, welche Qualitäten und Vorzüge für welche Zwecke und welche Situationen relevant oder von besonderer Bedeutung sein können. Oder umgekehrt betrachtet: Welche sozialen Prozesse können mit Hilfe der Bildersprache eine besondere Qualität erreichen und dadurch bessere Ergebnisse erzielen.