

**Edyta Münch**, University of Bonn, Germany

DOI:10.17951/lsmll.2025.49.4.121-136

# **Eine linguistische Sicht auf die Change-Kommunikation Über die Rolle der mentalen Modelle und Metaphern in den Veränderungsprozessen**

A Linguistic Perspective on Change Communication  
About the Role of Mental Models and Metaphors in the Change Processes

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die bisherigen Ansätze zur Change-Kommunikation sind zwar vielfältig, erweisen sich in der Unternehmenspraxis jedoch als nur bedingt wirksam. Ein Blick in aktuelle Change-Studien zeigt deutlich: Jeder zweite Veränderungsprozess bringt nicht die erhofften Ergebnisse und scheitert nach kurzer Zeit. Die Ergebnisse unterstreichen den Handlungsbedarf in diesem Bereich, um die Erfolgsquote von Change-Prozessen deutlich zu steigern. Dieser Beitrag bietet daher neue Lösungsansätze aus der linguistischen Perspektive. Im Fokus stehen die Dynamiken und tiefgreifenden Wechselwirkungen zwischen Sprache, Mindset und Kommunikation im Kontext organisationaler Veränderungen. Es wird aufgezeigt, wie mentale Modelle und Metaphern – richtig eingesetzt – zum Schlüssel für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen werden können, indem sie Führungskräfte und Mitarbeitende nachhaltiger und individueller auf die Veränderungsprozesse einstimmen.

## **SCHLÜSELWÖRTER**

Change-Kommunikation; Change-Prozesse; Sprache; mentale Modelle; Metaphern; Epistemologie; transformationales Lernen

## **ABSTRACT**

Although previous approaches to change communication are diverse, they have proven to be largely ineffective in corporate practice. A look at recent change studies clearly shows that one in two change initiatives fails to deliver the desired results and collapses after a short time. This highlights the urgent need for improvement in this area in order to increase the success rate of change processes. This article therefore presents new solution approaches from a linguistic perspective. It focuses on the dynamics and deep interaction between language, mindset, and communication in the context of organizational change. It demonstrates how mental models and metaphors – when used effectively – can be key drivers of organizational performance, enabling managers and employees to engage with change processes in a more sustainable and individualized way.

## **KEYWORDS**

change communication; change processes; language; mental models; metaphors; epistemology; transformational learning

**Edyta Münch**, Abteilung für Interkulturelle Kommunikation und Mehrsprachigkeitsforschung mit Sprachlehrzentrum, Universität Bonn, Lennéstraße 6, 53113, Bonn, info@edytamuench.de, http://orcid.org/0009-0000-8495-5792

## **Der neue Blick auf die Change-Kommunikation**

Untersucht man die Change-Kommunikation auf ihr Leistungspotenzial, ist Kommunikation essentieller Bestandteil einer jeden Transformation. Es reicht allerdings bei Weitem nicht, den Blick in transformativen Prozessen nur nach außen zu lenken. In Veränderungsprozessen ist es wichtig, mit bewusster Kommunikation den Blick auch nach innen zu wenden. Nach „innen“ heißt, zu sich selbst, denn man sagt nicht umsonst, dass jede Veränderung im eigenen Kopf beginnt. Der Selbsterkenntnis fällt dabei eine besondere intrinsische Motivationsfunktion zu. Insofern ist der Diskurs über Misserfolgs- oder Erfolgsfaktoren der Change Kommunikation berechtigt, aber es ist zu bedenken, ob dieser nicht allzu sehr in den gewohnten Bahnen alter Denk-, Sprach- und Verhaltensmuster geschieht.

Ich plädiere dafür, darüber hinauszugehen und an die Stelle von Routinedenken und Routinebeobachtung eine zukunftsweisende Veränderung des Blickwinkels vorzunehmen. Selbstveränderung ist oft ein blinder Fleck, den die Führenden oder Beratenden nicht erkennen. Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche brauchen daher ein umfassendes Wissen über Kommunikation und zwangsläufig über Sprache, und dann muss auch die PR das Gespräch mit allen Stakeholdern suchen, einen tiefen bewussten Dialog, der neuen Sinn stiftet und neue Perspektiven öffnet.

### **1.1. Aufgaben der Change-Kommunikation**

Change ist in der Regel eine temporär geplante anlassbezogene prozessuale Veränderung struktureller und operativer Geschäftsrichtlinien oder -modelle, die die Vergangenheit zum Ausgangspunkt der Betrachtung nimmt und taktische Maßnahmen bevorzugt, um Vorhandenes punktuell zu verbessern. In diesem Begriff schwingt das Machbare und Steuerbare mit. Der Change-Kommunikation fällt dabei die Aufgabe, i) die Prozesse in ihrem Kern zu gestalten, ii) Informationen zu vermitteln oder iii) Menschen für den Prozess mittels der persuasiven Funktion zu gewinnen und von den Ideen der Geschäftsführung soweit zu überzeugen, dass die Belegschaft im Idealfall widerstandslos folgt und die digitalen Erneuerungen so schnell wie möglich in die organisationalen Strukturen implementiert werden. Die Change-Kommunikation soll damit die weichen Faktoren wie Meinungen, Stimmungen, Emotionen und gruppendifferenzielle Prozesse beeinflussen. Nähert man sich dem Begriff und seinem konzeptionellen Ansatz aus der neurolinguistischen und ontologisch-epistemischen Perspektive, werden die Denkfälle und die blinden Flecken der Change-Kommunikation sichtbar.

### **1.2. Sprache, Denken und Verhalten in Change-Prozessen**

Münch (2021) übereinstimmt in ihrer Studie über die Rolle der mentalen Modelle der Führung in organisationaler Change Kommunikation mit Burel (2016, S. 561), dass Sprache außer rhetorischen Gesten und persuasiven Wirkungen nach wie vor als peripher für die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen

angesehen wird. Dies mag mit einem Sprachbegriff zusammenhängen, der Sprache als Instrument der Verständigung versteht, aber nicht als Instrument des gemeinsamen Denkens und innovativer Welterschließung.

Wenn Sprache in Beiträgen zur Change-Kommunikation in den Blick kommt, dann geht es meist um die Sprache der rhetorisch angemessenen Vermittlung von Veränderungsmaßnahmen an die Mitarbeiter (vgl. Wagner & Guse, 2015). Aus diesem Grund und aus einem reduktionistischen Verständnis von Unternehmenskommunikation und PR als rhetorischer Hebelmechanismus zur Steuerung des Verhaltens von Mitarbeitern und Kunden existieren in der Führungs- und Managementliteratur so gut wie keine Hinweise auf die genauer zu bestimmende Rolle der Sprache (vgl. Voß & Röttger, 2014). Das gilt auch für Einführungen in die Unternehmenskommunikation, die sich mit Change-Kommunikation befassen (Mast, 2016, S. 453). So gilt nach wie vor: „Die Bedeutung von Sprach- und Kommunikationsanalysen für das Verständnis und die Gestaltung von Unternehmen bewegt sich“ nur langsam in Richtung auf „neuere Theorien der betriebswirtschaftlichen sowie organisationalen Forschung, sodass nicht nur nach [...] kommunikativen Verfahren, sondern auch nach semiotischen Mitteln gefragt wird, die zur Konstitution des Unternehmens beitragen“ (Burel, 2016, S. 561; vgl. daneben auch Männel, 2002).

Es geht nämlich nicht nur darum, die Kommunikation als Vermittlung von Informationen oder Reduktion von emotionalen und kognitiven Unsicherheiten in unterschiedlichen Change-Phasen zu sehen, sondern vor allem um die Veränderung von individuellen und gemeinsamen *habits of mind*, *habits of speech* und *habits of behavior* (Denk-, Sprech- und Verhaltensmustern). Insbesondere die Sprache wird somit in ihrer Funktion eingeschränkt gedacht, obwohl sie viel mehr tragen und leisten kann, nämlich gemeinsam im Gespräch Erkenntnisse zu gewinnen.

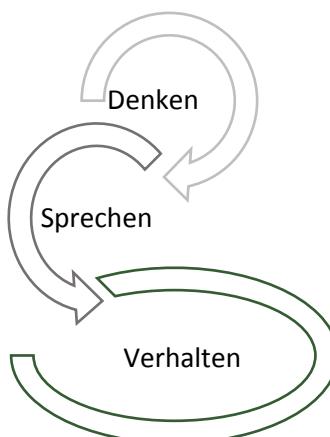


Abbildung 1: Wie sich Sprache, Denken und Verhalten gegenseitig bedingen (eigene Darstellung).

Was wir brauchen ist ein transformatives Mindset mit transformierendem Charakter. Ein solches Mindset denkt von den im Entstehen begriffenen Möglichkeiten her und setzt auf transformatives Denken, das die vorhandenen Grundüberzeugungen bewusst macht und ändert. Transformatives Denken und Vorgehen ist eine Kombination von wertebasierter Vision (Purpose), Regelableitung und Storytelling (z. B. Gleichnisse, Metaphern).

## **2. Mentale Modelle in der Veränderungsarbeit**

Mentale Modelle gewinnen als eine Form von kognitiven Repräsentationen in unterschiedlichen Disziplinen zunehmend an Bedeutung, u.a. seit Senge (1990, S. 163–190) im Organisationslernen. Allerdings spielen mentale Modelle in der deutschsprachigen Literatur zur Change-Kommunikation kaum eine Rolle. Denkmodelle und damit indirekt ihr sprachlicher Ausdruck entscheiden allerdings über die Qualität von Change-Prozessen (vgl. Münch, 2021).

### **2.1 Begriff des mentalen Modells**

Das Konzept des mentalen Modells stammt aus der Psychologie, der Kognitionswissenschaft, der Künstliche-Intelligenz-Forschung und aus der framesemantischen Linguistik. Die Forscherinnen und Forscher haben es sich zur Aufgabe gemacht, die Verarbeitung von Informationen und die Konstruktion von Wissen im Gehirn zu beschreiben und zu erklären. Mentale Modelle steuern als implizite Aktionstheorien das menschliche Verhalten. Sie sind teils bewusst und teils unbewusst. Auf jeden Fall sind sie nur schwer zu verändern. Um wirklich neue Denkstrukturen aufzubauen, müssen wir also zunächst die alten mentalen Modelle erkennen, in Frage stellen und durch neue ersetzen. Menschen übernehmen oder entwickeln mentale Modelle, um sich die Welt zu erklären oder um neue Erkenntnisse zu gewinnen, wenn die alten nicht mehr zur Wirklichkeit passen. Das Festhalten an alten mentalen Modellen hat für Deutschlands Wirtschaft dramatische Folgen und wird noch weit dramatischere Folgen mit sich bringen, als es der Rückstand in der Digitalisierung, das Versagen der öffentlichen Verwaltung in der Pandemie oder die fehlende Fähigkeit zur Fertigung von Batterien für E-Autos ahnen lassen.

### **2.2 Leistung der mentalen Modelle**

Mentale Modelle sind also verfestigte Vorstellungen, mit deren Hilfe der Mensch seine Welt erklärt, ohne jedes Mal neu hinschauen und neu denken zu müssen. So ist z. B. der sprachliche Ausdruck „Lehmschicht“ – aber letztlich jeder Begriff wie z. B. die Unterscheidung von „interner“ und „externer“ Unternehmenskommunikation – ein Hinweis auf ein tiefer liegendes mentales Modell. Der Ausdruck „mental“ bedeutet, dass mentalen Modellen neben der kognitiven auch eine epistemische Komponente zugesprochen wird. Es geht also bei mentalen Modellen um Wissen

und um Erkennen. Und „Modelle“ heißen sie, weil sie etwas „modellieren“ (=erklären) sollen, d. h. ein notwendig verkürztes aber erklärmächtiges „Abbild“ eines Wirklichkeitsausschnitts darstellen. Deshalb können sie mit Theorien (Erklärungszusammenhang) oder Hypothesen (Vermutungen) verglichen werden. Wichtig ist, dass mentale Modelle streng subjektiv sind, d.h. nur das modellschaffende Individuum entscheidet über die Inhalte und Strukturen seiner Modelle. Deshalb sind mentale Modelle Ausdruck subjektiver Weltauffassungen und nicht allgemeine Wissensstrukturen. Bei der Modellbildung wird die Lernfähigkeit des modellschaffenden Individuums vorausgesetzt. Werden die eigenen mentalen Modelle nicht ins Bewusstsein gehoben, sind sie Bestandteil von kollektiven Alltagstheorien: „*Hast Du was, bist Du was!*“, „*Autos sind wichtiger als Kultur!*“, „*Gegen die Veränderungsunlust helfen nur harte Regeln.*“ etc.

### 2.3 Manifestation der mentalen Modelle in der Sprache

Ein mentales Modell kann sprachlich durch Schlüsselwörter indiziert werden. Indizien für mentale Modelle sind etwa Kausalannahmen („mehr von x führt zu mehr/weniger von y“), Bewertungen („x ist schlecht/gut“), semantische Oppositionen („x ist das Gegenteil von y“) oder die in der Veränderungskommunikation so oft verwendeten Metaphern („*mitreißendes Erlebnis*“, „*veränderungsunwillige Lehmschicht*“, „*sich auf die Reise begeben*“, „*der Katalysator sein*“, „*als der hellste Leuchtturm da stehen*“, „*die Kaskadenkommunikation*“ etc.).

## 3. Metaphern, ihre Bedeutungsdimensionen und Rollen

Die besondere Rolle der Metaphern beruht darauf, dass Metaphern keineswegs reale oder vorgedachte Gemeinsamkeiten abbilden, sondern vielmehr Korrespondenzen oder Relationen der kontextuell verwendeten Wörter zueinander (vgl. Münch 2021, S. 61). Die beteiligten Wörter haben „im Prinzip immer eine feste vorgegebene Bedeutung und keine flüssige, die sich [jedoch] beim konkreten Gebrauch dieser Wörter chamäleonartig ändern kann“ (Köller 2004, S. 225). Insofern bildet die Sprache die Welt nicht in einem 1:1-Verhältnis ab, sondern sie verhält sich strukturanalog zu ihr und erschafft damit ständig neue Weltbilder. Metaphern bilden somit mehrere mentale Räume aufeinander ab, beeinflussen unsere Wahrnehmung und machen es möglich, dass Schwieriges und Abstraktes in Change-Prozessen schneller verstanden wird (vgl. Münch, 2021, S. 61).

Die folgende Tabelle (s. Tabelle 1) zeigt die für die Suche nach dem neuen Oberzweck bzw. neuen Selbstverständnis relevanten Metaphern, die in den Interviews mit den Abteilungsleitern einer von mir beratenen Staatsverwaltungsbehörde geäußert wurden. Das Tertium Comparationis (d.h. der dritte Teil des Vergleichs) ist hier als Denotat zu verstehen, das die eigentliche Bedeutung (das Signifikat) hinter der Bildhaftigkeit des jeweiligen sprachlichen Zeichens (des Signifikanten) aufzeigt.

Tabelle 1. Einige der relevanten mentalen Modelle und Metaphern in einem Change-Prozess, dessen Sprache die Autorin untersucht hat (vgl. Münch, 2021).

Metapher	Bedeutung
Katalysator	Bezug auf Abteilung „Schulentwicklung“ tertium comparationis: „gute Schulen sind Beschleuniger der Regionalentwicklung“
Herzstück	Bezug: Schulen als Herzstück der Region tertium comparationis: Regeneration/Motor
Kulisse	Bezug auf Veränderungen in der Umwelt, hier Industrie tertium comparationis: abteilungsspezifisches und nicht mit anderen Abteilungen vergleichbare Stakeholder-Umgebung
Perle	Bezug auf die Abteilung „Bergbau und Energie“ tertium comparationis: „Zukunftsfeld nachhaltige Energiewirtschaft“
Lagerfeuer	Bezug auf eine mögliche Ansatzstelle für dringend erforderliche Verbesserungen mit Blick auf das Mitarbeiterengagement tertium comparationis: organisationale Atmosphäre, Organisationsklima
Leiter	Bezug auf das Veränderungslernen der Mitarbeiter tertium comparationis: Vormachen und Hilfestellung bieten bei der Veränderung als Aufgabe der Vorgesetzten
Planken	Bezug auf Ermessensentscheidungen. Die Mitarbeiter benötigen Hilfestellung bei Entscheidungen, welche Potenziale (Möglichkeiten) berücksichtigen sollen. tertium comparationis: Oberziele als Planken für verantwortbare Entscheidungen
Amazon-Packet	Bezug auf Bündelungsbehörde. tertium comparationis: bei Entwicklungsmaßnahmen/Förderanträgen bündeln wir fächerübergreifend rechtsfeste Lösungen aus einer Hand und unter der Federführung eines Referates

### 3.1 Konstruktivistische Metapherntheorie nach Weinrich

Der Begriff „Bildfeld“, den Weinrich 1958 eingeführt hat, bildet den zentralen Begriff seiner Metapherntheorie. Er verwendet den Begriff analog zum Begriff des Wort- und des Bedeutungsfeldes. Seine Überlegungen gelten primär der Sprache als soziales System (*langue*) und nicht bzw. nur indirekt den Verstehens- und Sinnbildungsprozessen. Insofern stehen sich Weinrichs Bildfeldtheorie und Lakoffs und Johnsons Theorie der konzeptuellen Metaphern nahe. Weinrich definiert die Metapher ausgehend von der Wortfeldtheorie „als ein Wort in einem konterdeterminierenden Kontext“ (Weinrich, 1976, S. 5) und behauptet, dass eine Metapher erst im Kontext anderer gewöhnlicher Wortgebräuche entschlüsselt werden könne<sup>1</sup>. Jedes Wort zieht im Normalfall eine Determinationserwartung

<sup>1</sup> Mit der Definition der Metapher auf der Sprachebene hebt sich Weinrich (1976) deutlich von Lakoff und Johnson (1980) ab, die auf eine linguistische Definition der Metapher verzichten (vgl. Jäkel 1997, S.137).

an sich, die allerdings durch eine Metapher „gestört“ werden kann. Gestört deswegen, weil statt des erwarteten Gebrauchs ein neuer Gebrauch aufkommt. Nach Weinrich besteht jede Metapher aus zwei semantischen Bereichen, die er als „Sinnbezirke“ bezeichnet: der bildspendende und der bildempfangende Bezirk. Beispielweise sind in der Metapher „*Wortmünze*“ zum einen der Sinnbezirk der Sprache um „*Wort*“ und zum anderen der Sinnbezirk des Finanzwesens um „*Münze*“ (vgl. Piöl, 1990, S. 212) enthalten.

Die Bedeutung der Metapher entsteht nach Weinrich nicht durch eine bloße Verbindung zwischen den beiden Termini *Wort* und *Münze*; sondern in dem von ihm definierten Moment der „Kopplung“ als einem „geistigen und analogiestiftenden Akt“ zwischen dem bildspendenden Feld *Münze* und dem bildempfangenden Feld *Wort* (vgl. Weinrich, 1976, S. 284). Die Beschreibung der Metapher als widersprüchliche Prädikation ist insofern berechtigt, als jede Metapher lexikalische Einheiten aufeinander bezieht, die üblicherweise ganz verschiedenen Vorstellungswelten angehören.

Weinrichs Bildfeldtheorie ist modern, da letztlich konstruktivistisch: Metaphern bilden keineswegs reale oder vorgedachte Gemeinsamkeiten ab, sondern vielmehr deren Korrespondenzen oder Relationen zueinander. Insofern bildet die Sprache die Welt nicht in einem 1:1-Verhältnis ab, sondern sie verhält sich strukturanalog zu ihr und erschafft damit ständig neue Weltbilder.

### **3.2 Kognitive Metapherntheorie nach Lakoff und Johnson**

1980 publizierten Lakoff und Johnson (1980) in der interdisziplinär angelegten programmatischen Studie „Metaphors We Live By“ ihre kognitive Metapherntheorie und beeinflussen damit die immer mehr an Bedeutung gewinnende kognitive Metaphernforschung innerhalb der kognitiven Semantik.<sup>2</sup> Der Ausdruck „kognitiv“ umfasst bei Lakoff und Johnson „neben (im engeren Sinne) kognitiven auch sensorische, emotionale, handlungsbezogene und kulturelle Phänomene“ (vgl. Schmitt, 2018, S. 3). Gleichwohl sind die Analysen in Lakoff und Johnson (1980) und Lakoff (1987) nur insofern kognitiv zu nennen, „als mit ihnen ausgewählte Denkrichtungen der Kognitionspsychologie mit

<sup>2</sup> Die kognitive Linguistik entwickelte sich maßgeblich dadurch, dass die formale Semantik a priori durch die Erkenntnisse der „kognitiven Wende“ abgelehnt wurde (vgl. Albertazzi, 2000). Durch die Entwicklung wurden alle Versuche, sprachliche Bedeutungen objektiv und formallogisch zu beschreiben, als „ungeeignet“ verworfen. Daher versteht sie sich als übergreifende Kognitionsforschung, „in der sprachliches und nichtsprachliches Wissen kaum voneinander zu trennen sind“ (Ziem, 2005, S. 4). Die kognitive Semantik bindet wiederum „Bedeutungen an die subjektiven Kognitionen und konzeptuellen Strukturen der Menschen, die die Sprache verwenden. In den Mittelpunkt der Untersuchungen rückt somit das Individuum, das seine Umwelt wahrnimmt, erfährt und konzeptualisiert. Semantik der Sprache ist der Grammatik übergeordnet und entwickelt sich aus den vorsprachlichen Interaktionen des Individuums mit der Umwelt. Sprache und Kognition bedingen sich gegenseitig“ (vgl. Rasch 2006, S. 112–113).

bestimmten komplexeren Erscheinungen in Zusammenhang gebracht werden“ (Wildgen, 2008, S. 77). Dies sind in erster Linie die Gestaltphänomene der Wahrnehmung und die Kategorisierung komplexer Zusammenhänge, woraus bildhafte, körperliche Schemata abgeleitet werden können, wobei Metaphern die verbindende Größe sind (vgl. S. 77). Der neue Aspekt, der damit hervorgehoben wird, besteht darin, Metaphern als Verbindung zwischen Denken und Sprechen anzusehen. Es geht also um beides, um die Strukturierung des menschlichen Wissens und um die mentale Repräsentation von Bedeutung. Das Verdienst von Lakoff und Johnson war es, darauf aufmerksam gemacht zu haben, dass unsere begrifflichen Ordnungsmuster eine vergessene metaphorische Basis haben, die unser Denken auf entscheidende Weise vorperspektiviert, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.

Nach Lakoff und Johnson stehen Sprache und Metapher nicht isoliert da, sondern es handelt sich um ein Phänomen, welches das gesamte alltägliche Leben durchdringt und die Wechselwirkung zwischen körperbasierter Grunderfahrung („*etwas begreifen*“, „*jemanden in der Hand haben*“, „*der Wind hat sich gelegt*“ etc.), Kognition und Kommunikation betrifft. Lakoff und Johnson stellen die Alltagsmetaphern ins Zentrum ihrer Untersuchung und unterstreichen damit die „Metaphorizität“ nicht nur der alltäglichen Sprache, sondern auch des alltäglichen Denkens und des alltäglichen Handelns:

Metaphor is pervasive in every life, not just in language but in thought and action. Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature. (Lakoff & Johnson, 1980, S. 3)

Mit diesem Ansatz leisten Lakoff und Johnson einen bedeutenden Beitrag zu einem neuen Verständnis der Interaktion zwischen Denken, Sprechen und Handeln und verdeutlichen damit die in alle Lebensbereiche reichende Kraft der Metaphern. Sie liegt darin, dass Metaphern das Denken, Emotionen, imaginative Fähigkeiten und Sprache produktiv interagieren lassen, sodass den innersten menschlichen Gefühlen und abenteuerlichsten Vorstellungen eine Struktur und ein kommunizierbarer Sinn verliehen wird (vgl. Kohl, 2007, 2013). Dass die Alltagssprache mit Metaphern durchsetzt ist, verdankt sich nach Lakoff und Johnson der Tatsache, dass der Mensch über ein metaphorisch strukturiertes kognitives Konzeptsystem verfügt:

Metaphors as linguistic expressions are possible because there are metaphors in a person's conceptual system. (Lakoff & Johnson 1980, S. 6)

### **3.3 Fördernde und blockierende Leistungen der Metaphern**

Metaphern wie *Katalysator*, *Lagerfeuer*, *Perle* etc. haben einen starkensinnstiftenden Charakter, da sie Abstraktes herunterbrechen, einfangen und das Potenzial haben,

in Diskussionen den gemeinsamen Sinn entstehen zu lassen. Grundannahmen sind dagegen tief in Menschen verwurzelte Überzeugungen hinsichtlich dessen, was gut, richtig und notwendig ist. Anders als es die Beispiele vermuten lassen, tun wir uns in der Regel sehr schwer, unsere eigenen Grundannahmen zu erkennen, von denen wir uns leiten lassen: „*Führungs kraft ist ein Beruf*“, „*Veränderung ist gut, nur wasch mir den Pelz nicht*“, „*Wir haben da eine Lehmschicht*.“ Solche Grundannahmen und die mit ihnen verbundenen unbewussten Denkmodelle, die sich u.a. auch als Metaphern in der Sprache manifestieren, können Innovation und Veränderung ernsthaft bedrohen und blockieren. Dies umso mehr, als in jüngerer Zeit auch Führungsmythen zunehmend hinterfragt werden und besonders auch im Ansatz der transformationalen Führung eine Rolle spielen, wie der Studienbrief „*Führung und Leadership*“ von Grote et al. (2014) zeigt.

### **3.4 Konsequenzen des Metapherngebrauchs in Change-Diskursen**

Man ist nicht an die Wahrnehmungsinhalte und Wahrnehmungsperspektiven der konventionellen Zeichen gebunden: „Als komplexe sprachliche Zeichen mit ikonischen Anteilen sind Metaphern deshalb einerseits in der Regel auf spontane Weise verständlich [...]. Andererseits drängen sie aber auch immer zu präzisierenden und fortführenden Sinnbildungsanstrengungen“ (Köller, 2004, S. 603). Das ist der Grund dafür, dass bestimmte Metaphern-Funktionen in Change-Prozessen so eminent wichtig sind. Für gelingende Change-Kommunikation kommt es darauf an, eine Sache aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Eine Visionsentwicklung bedarf u. a. der Fähigkeit aller Beteiligten zur multi-perspektivischen Wahrnehmung. Objekte können „Subjekte dazu zwingen, bestimmte Sehepunkte für sie einzunehmen, um pragmatisch mit ihnen fertig zu werden“ (S. 608).

Das Zustandekommen von subjektiven „Sehepunkten“ ist aber „immer sozial bedingt, weil dafür ein Wissen eingesetzt wird, das sich intersubjektiv immer schon irgendwie bewährt haben muss“ (S. 608). Wäre das in den Metaphern ausgedrückte Wissen im Bereich des Bildspenders nicht sozial geteiltes Wissen, könnte es nicht für neue und intersubjektiv nachvollziehbare Sinnbildungen verwendet werden (vgl. ebd., S. 608.). Für komplexe Organisationen ist jedoch oft die Unterstellung, dass alle Beteiligten das gleiche Vorwissen hätten, eine Quelle von Missverständnissen. Aber der heuristische Wert, den eine Metapher beispielsweise für die Veränderungskommunikation einer Abteilung besitzt, kann nicht ohne eine entsprechende Begleitkommunikation von Mitgliedern einer anderen Abteilung erschlossen werden.

### **3.5 Mentale Räume: neue Bedeutungen kristallisieren**

Da sprachliche Ausdrücke für unterschiedliche Gruppen unterschiedliche Bedeutungen haben, sind in Change-Prozessen klar definierte Begriffe, die von

jedem verstanden werden, erfolgsentscheidend. Dass es anders sein kann, zeigen die folgenden Beispiele aus der Praxis.

#### BEISPIEL 1:

Ein Abteilungsleiter in einer Behörde will die innovative Kraft seiner Abteilung innerhalb einer Mittelbehörde hervorheben und damit auf neue innovative Zukunftsfelder hinweisen, da die Behörde nach einem starken Alleinstellungsmerkmal für die strategische Ausrichtung sucht. In einer Abteilungsleiterbesprechung sagt er zum Chef der Behörde: „*Die Bergbehörde ist da die Perle in Ihrer Krone und die müssen Sie putzen und nicht in den Dreck schmeißen.*“

Mit einer solchen Bemerkung in einer Abteilungsleiterbesprechung die vage formulierte Vision „Perle“ anzugehen, gewährleistet in keiner Weise, dass alle dasselbe unter diesem Begriff verstehen. Jeder geht davon aus, dass den anderen Teilnehmern seine Auffassung vom Ziel klar ist und von ihnen geteilt wird. Deshalb hält keiner es für nötig, sein Verständnis vom „Perle“ transparent zu machen. Wenn dies mehrere Gesprächspartner zugleich unterlassen, entsteht folgende Situation: Der eine spricht von neuen Märkten. Der Behördenchef fokussiert sich auf einen großen Oberzweck und übersieht die Vision. Die anderen Abteilungsleiterkollegen wittern das Konkurrenzdenken. Der Personalchef hat bei gleichzeitigem Ausbau bestimmter Abteilungen steigende Krankenstände vor Augen, da die Kollegen womöglich die Arbeit der anderen übernehmen müssen. Eine Abteilungsleiterin schlägt die stärkere Partizipation der Stakeholder vor.

Damit sind neue Zukunftsfelder, Strategien und Maßnahmen erforderlich, die womöglich mit Angst vor Personalmangel einhergehen und der heuristische Gehalt der Metapher „Perle“ wird nicht erkannt. Es wird allein verstanden, dass da offensichtlich ein Abteilungsleiter seine Abteilung rühmen wollte, was nicht die Absicht war. Die eigentliche Absicht lag darin, die Metapher „Perle“ nicht als Hervorhebung zu verstehen, sondern als heuristischen Begriff für die Suche nach einer abteilungsübergreifenden Vision. Also die Frage zu stellen: Was kann die Gesamtorganisation von Deiner Abteilung lernen, um nach vorne zu kommen?

#### BEISPIEL 2:

Ein anderer Abteilungsleiter in derselben Behörde spricht dagegen von einer „Lehmschicht“: „*Weil da ist irgendwie eine Lehmschicht, die wir nicht durchdringen, weil wir müssen ja, denn ich muss an meine Leute kommen mit modernen Methoden an alle, an das adressieren. Das ist 80 Prozent des Zwecks. Ja und das habe ich noch nicht klar, wie wir das übersetzen wollen, um die Mitarbeiter mitzunehmen.*“

Wie in großen Unternehmen, die Innovationen und Change-Prozesse vorantreiben wollen, scheint es auch in der Behörde ein Problem mit der „Lehmschicht“ zu geben. Mit dieser Metapher sind hier das Mittelmanagement und die Mitarbeiter der Behörde gemeint, die die Change-Prozessen aus

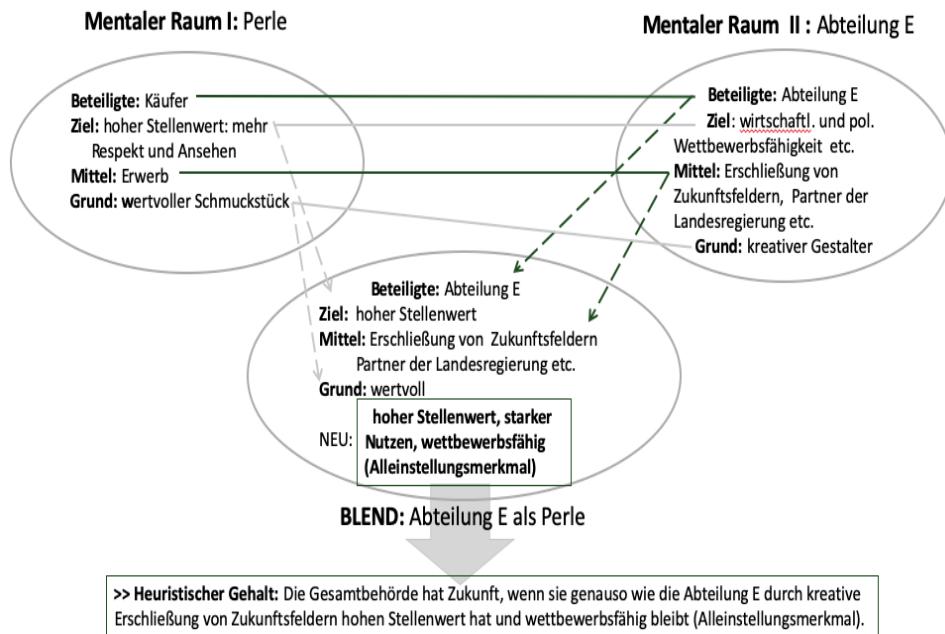


Abbildung 2: Bildung von gemeinsamem Bedeutungsraum mittels der mentalen Räume (eigene Darstellung)

unterschiedlichen Gründen vermeintlich oder tatsächlich nicht vorantreiben wollen oder können.

#### Analyse der Metapher „Lehmschicht“:

- **Hervorhebung:** lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas für das Gelingen des Change-Prozesses Bedeutsames. Das Nichtbeachten der *Lehmschicht* hindert die Prozesse. Daher sind Gespräche und das Anhören von Ideen aller Beteiligten, auch der Gegner solcher Prozesse wichtig. In solchen Verfahrensweisen müssen sich die Abteilungsleiter und Führungskräfte wertschätzend verhalten und den Mitarbeitern auf der gleichen Augenhöhe begegnen, denn es stellt sich die Frage, Ist es ein Zeichen von Wertschätzung, wenn ich meine Mitarbeiter als „Lehmschicht“ bezeichne?
- **Vermittlung:** macht Abstraktes deutlich.
- **Semantisch-logische Vergleichsstrukturen:** Bildspender/Quellbereich: Geologie, schwerwasserdurchlässige Schicht. Bildempfänger/Zielbereich: Mitarbeiter, die als nicht veränderungswillig eingeschätzt werden.

- **Emotionale und sinnliche Bedeutungskomponenten:** Emotionale Komponente auf der Zielebene: fehlende Wertschätzung, Verantwortungslosigkeit seitens der Mitarbeiter und Verharren in der Komfortzone.
- **Analyse des Bildfeldes:**

Quellbereich	Zielbereich
Relation: Schicht, die kein Wasser durchlässt. Wenig plastisch und wasserundurchlässig. Bei Trockenheit hart.	Relation: Mitarbeiter, die keine Veränderungen zulassen
Ziel: —	Ziel: Die Mitarbeiter für die anstehenden Veränderungsprozesse gewinnen.
Mittel: —	Mittel: Gespräche führen, Aufmerksamkeit zeigen; sich die Geschichten der Menschen anhören; mehrmals versuchen, und schauen woran es liegt, dass es nicht klappt.
Grund: Schwere Durchlässigkeit aufgrund der chemischen Zusammensetzung und geologischen Faktoren	Grund: Die Mitarbeiter zeigen wenig bis kein Verständnis für neue Themen und zeigen sich wenig kooperativ.
<b>BLEND:</b> <i>Mitarbeiter sind „Material“. So wie eine Lehmschicht kein Wasser durchlässt, lassen manche Mitarbeiter keine Veränderungen zu.</i>	

Tabelle 2: Beispiel der Metaphernanalyse (vgl. Münch, 2021)

Der Gebrauch der Metapher aus dem Unternehmens- und Managementjargon weist hier auf ein vorhandenes Problem hin, dass nicht alle Mitarbeiter, aus welchen Gründen auch immer bestimmten Veränderungen nicht zustimmen. Andererseits liegt dies in der Verantwortlichkeit der Führungskraft, die Verstehensprozesse genauso wie die Diskussion voranzutreiben und ebenso zu reflektieren, was der Anteil an angeblicher oder tatsächlicher Innovationsverweigerung der „Lehmschicht“ ist. Somit birgt die Metapher auf der emotionalen Ebene ein inhumanes Potenzial, das Menschen wie Material behandelt und suggeriert, es gäbe das Faktum, weil es das Wort gibt. Die Metapher „Lehmschicht“ erscheint daher als eine Anti-Entwicklungs-Metapher: explizit durch Referenz auf veränderungsunwillige Mitarbeiter und Führungskräfte und implizit durch indirekte Referenz auf die Führungsstärke bzw. -schwäche jener, die solche Metaphern unreflektiert verwenden. „Lehmschicht“ impliziert auch einen unter den Führungskräften

kreisenden Antiwert, obwohl Gemeinschaftssinn, Wertschätzung Offenheit und Empathie zu den Zukunftswerten der Behörde zählen.

Die Metapher ist ein Argumentationsstereotyp und impliziert einen Abstraktionsprung, d. h. ohne Prüfung der empirischen Grundlagen wird von einem Teil der Mitarbeiter gesagt, dass dieser veränderungsresistent sei. Andererseits ist es ein wichtiger Hinweis dafür, dass man sich auf die Mitarbeiter einstellen muss, dass man bei der Veränderung nicht unbedingt auf moderne Methoden setzen sollte, denn diese die Belegschaft überfordern könnten. Und dem Leiter liege es sichtlich am Herzen, eigene Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen mitzunehmen.

#### **4. Abschließende Betrachtung: Nachhaltige Veränderung heißt dauerhaft mentale Modelle und Metaphern hinterfragen und neues Verhalten entwickeln**

Change gelingt nur, wenn die mentalen Modelle, die das Handeln leiten, und die damit verbundenen Sprach- und Interaktionsmuster hinterfragt und gegebenenfalls verändert werden. In lernenden Organisationen bilden mentale Modelle die Grundlage für die fortlaufende Reflexion des Lern- und Entwicklungsprozesses mit dem Ziel, zum Beispiel Probleme der Hierarchie zu hinterfragen und zu überwinden (Senge, 1990). Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass mentale Modelle vielen Changebeteiligten bewusst sind. Lernen, hier verstanden als kognitives Lernen, bei dem ein Individuum individuelle Erfahrungen macht und neue Informationen über die Welt verarbeitet, zielt „auf Veränderung der gesamten Kognition“ ab (Seel, 1991, S. 42).

Die Veränderungen betreffen die Erzeugung neuer Wissensbasen oder Erweiterung und Verfeinerung bereits vorhandener wie Modifikationen kognitiver Fertigkeiten, die auf unterschiedlichen Wegen erfolgen können:

- Gemeinsam sprechen, entscheiden und Muster verändern**

Im Dialog schaffen Menschen in einer Gruppe Zugang zu einem größeren „Reservoir an gemeinsamem Sinn“ und Wahrheit, die dem einzelnen nicht zugänglich sind. Der Zweck des Dialogs besteht darin, über die Grenzen des individuellen Verstehens hinauszukommen. „Es entsteht eine neue Form des Denkens, die auf der Entwicklung eines gemeinsamen Sinns beruht (...). Die Menschen befinden sich nicht länger in Opposition zueinander. Sie beteiligen sich vielmehr an diesem Reservoir gemeinsamen Sinns, der sich beständig weiterentwickeln und verändern kann.“ (Bohm, zitiert nach Senge, 1990b, S. 292). Es ist die immanente Suche nach Wahrheit, die als ein kollektiver Prozess der kritischen Reflexion von Erfahrung aufzufassen ist.

- Transformatives Lernen**

Transformatives Lernen ist somit nicht zu verstehen als eine einmalige Change-Angelegenheit, sondern als ein iterativer Prozess, der eine Transformation mentaler Zustände und der Sprache, innerer Haltungen und des äußeren Verhaltens

bewirkt. Es reicht nicht, nur neue Informationen aufzunehmen und diese vielleicht in einem Workshop zu praktizieren. Wird ein neues mentales Modell angelegt, braucht es einer konstanten Festigung bis es verinnerlicht und zur Routine wird – genauso wie das Fahrrad- oder Autofahren. Hinzu kommt, dass an der Bildung neuer Denkmodelle Erkenntnisvorgänge beteiligt sind, welche erfordern, dass die Abstraktionen heruntergebrochen werden.

- **Gemeinsam neue Denkmodelle entwickeln**

Es ist enorm wichtig, zuerst die eigenen mentalen Modelle kennenzulernen, bevor man etwas ändern möchte. Denn oft scheitert es nicht an der mangelnden Kommunikation oder Bereitschaft der Stakeholder, sondern daran, dass die Vorstellungen der Change-Berater oder der Führungskräfte in einer völlig falschen Sprache und über völlig falsche mentale Modelle kommuniziert werden. Die Kunst der Veränderung in Organisationen liegt darin, gemeinsam *shared mental models* zu entwickeln und neue Szenarien zu generieren. Das heißt auch, dass man anderen Personen nicht das eigene mentale Modell aufzwingen kann. Führungskräfte tun gut daran, gemeinsam mit den Mitarbeitern, neue konsensuelle mentale Modelle zu entwickeln. Dies gelingt nur in einer Atmosphäre von Vertrauen, Wertschätzung, Klarheit und Achtsamkeit. Gemeinsames Nachdenken hat den Vorteil, dass im gemeinsamen Gespräch und in gemeinsamer Stille die Lücke zwischen Denken und Tun geschlossen wird und dass auf diese Weise Platz für Neues geschaffen werden kann.

- **Mit Sprachbewusstsein gegen Denkfallen**

Die Überwindung alter Denkmuster setzt voraus, dass wir aus der Sprache heraustreten, denn soweit wir die Sprache als „System“ sprechend aktualisieren, betrachten wir die Welt um uns herum stets mit den Augen von gestern. Denn die stabilen Lexikonbedeutungen sind das Ergebnis vergangener Beobachtungen. Diese helfen uns nicht dabei, das Neue zu erkennen (vgl. Ebert & Münch, 2017). Ein Bemühen um eine innovative Ausdrucksweise fernab von Stereotypen hilft dabei, tiefsinniger und verständlicher zu kommunizieren. Die Klärung verwendeter Begriffe ist ebenso notwendig wie die Bewusstmachung von Prämissen und Denkmustern hinter dem, was man sagt. Sprachbewusstheit ist notwendig, um Abstraktionssprünge zu vermeiden und um Täuschungen vorzubeugen, die in der Sprache begründet sind. Buchholz (2018, S. 15) sieht in Wilhelm von Humboldt einen „Vordenker des organisationalen Lernens“, denn besonders zentrale Elemente für „erfolgreiches Agieren in einer unsicheren Umwelt sind Kollaboration, Vielfalt, Vernetzung und Wachsamkeit“.

- **Grenzdenken auflösen**

Wichtig ist beim Nachdenken über die zukünftige Kommunikation die Reflexion über die Sprache einzubeziehen und Grenzen aufzulösen: Grenzen zwischen innen und außen, zwischen oben und unten, zwischen Abteilungen, zwischen Unternehmen und zwischen Unternehmen und Hochschulen, zwischen

Unternehmen und Verwaltungen. Das klassische Silodenken, das grenzscharf unterscheiden will zwischen Public Relations, interner Kommunikation, Change-Kommunikation, Marketing-Kommunikation und Werbung, kann so nicht mehr funktionieren. Unternehmenskommunikation muss ein ganzheitlicher Ansatz sein, der nicht durch Kontrolle, sondern durch gemeinsame Werte und Ziele geprägt ist und auf transformative Selbstveränderungen setzt.

Auf den Punkt gebracht: Die digitale Transformation markiert einen stark wachsenden Bedarf an transformativer Unternehmenskommunikation mit einhergehender Veränderung der Unternehmenskultur einerseits und fordert andererseits jeden Einzelnen zur Veränderung von „inneren“ Gewohnheiten in der Wahrnehmung, Reflexion wie auch in der Kommunikation durch transformatives Lernen auf.

## Literaturverzeichnis

- Albertazzi, L. (2000) (Hrsg.). *Meaning and Cognition. A multidisciplinary approach*. Amsterdam: John Benjamins.
- Buchholz, U. (2018). Verstehen und Diversität in der Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts. In Schach, A. & C. Christoph, (Hrsg.), *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten* (S. 3–20) Springer.
- Burel, S. (2016). Angewandte Unternehmenskommunikation aus linguistischer Perspektive in Forschung, Praxis und Lehre. In I. E. Kastens & A. Busch (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation* (S. 561–577). UTB.
- Ebert, H. & Münch, E. (2017). Sprache als kognitives und emotives Instrument in der Innovation- und Change-Kommunikation. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (8.92). Leuchterhand.
- Grote, S., Jädtke, K. & Hering, V. W. (2014). *Führung und Leadership. Studienbrief OEO120* (2. Aufl.). Technische Universität Kaiserslautern. Distance and Independent Studies Center.
- Jäkel, O. (2003). *Wie Metaphern Wissen schaffen. Die kognitive Metapherntheorie und ihre Anwendung in Modell-Analysen der Diskursbereiche Geistesaktivität, Wirtschaft, Wissenschaft und Religion* (Philologia 59). Kovac.
- Kohl, K. (2007). *Metapher. Bedeutung, Theorien, Wirkungsweisen*. Metzler.
- Kohl, K. (2013). „Die Axt für das gefrorene Meer“. Das kreative Potenzial der Metapher. In M. Lessing & D. Wieder (Hrsg.), *Zugänge zu Metaphern – Übergänge durch Metaphern. Kontrastierung aktueller disziplinärer Perspektiven* (S. 49–62). Fink.
- Köller, W. (2004). *Perspektivität und Sprache. Zur Struktur von Objektivierungsformen in Bildern, im Denken und in der Sprache*. De Gruyter.
- Lakoff, G. (1987). *Women, Fire and Dangerous Things*. University of Chicago Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we Live by*. University Press.
- Männel, B. (2002). *Sprache und Ökonomie. Über die Bedeutung sprachlicher Phänomene für ökonomische Prozesse*. Metropolis.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation* (6. Aufl.). UVK UTB.
- Mezirov, J. & Arnold, K. (1997). *Transformative Erwachsenenbildung*. Schneider Verlag Hohengehren.
- Münch, E. (2021). *Mentale Modelle der Führenden. Eine semantische Analyse des Sprechens über Change-Prozesse*. ULB.

- Piel, D. (1990). Überlegungen zur Bildfeldtheorie. In K. Grubmüller, M. Reis & B. Wachinger (Hrsg.), *Beiträge zur Geschichte der Deutschen Sprache und Literatur* (Bd. 112) (S. 209–241). Niemeyer.
- Rasch, T. (2006). *Verstehen abstrakter Sachverhalte. Semantische Gestalten in der Konstruktion mentaler Modelle*. Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Schmitt, R. (2018). *Systematische Metaphernanalyse als Methode der qualitativen Sozialforschung*. Springer VS.
- Seel, N. (1991). *Weltwissen und mentale Modelle*. Verlag für Psychologie.
- Senge, P. (1990a). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Senge, P. (1990b). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett Cotta.
- Voß, A. & Röttger, U. (2014). Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage (S. 1141–1160). Springer Gabler.
- Wagner, E. & Guse, S. (2015). Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. In M. Hundt & D. Biadala(Hrsg.), *Handbuch Sprache in der Wirtschaft* (S. 177–199). De Gruyter.
- Weinrich, H. (1958). Münze und Wort. Untersuchungen an einem Bildfeld. In H. Lausberg & H. Weinrich (Hrsg.), *Romanica. Festschrift für Gerhard Rohlfs* (S. 508–521). Niemeyer.
- Weinrich, H. (1976). *Sprache in Texten*. Klett.
- Weinrich, H. (1983). Semantik der kühnen Metapher. In A. Haverkamp (Hrsg.), *Theorie der Metapher* (S. 316–339). WBG.
- Weinrich, H. (1995). Sprache und Wissenschaft. In H. L. Kretzenbacher (Hrsg.), *Linguistik der Wissenschaftssprache* (S. 314). Akademie der Wissenschaften.
- Wildgen, W. (2008). *Kognitive Grammatik. Klassische Paradigmen und neue Perspektiven*. De Gruyter.
- Ziem, A. (2005, 30.Juni–2.Juli). *Frame-Semantik und Diskursanalyse. Zur Verwandtschaft zweier Wissensanalysen* [Paper Präsentation]. Diskursanalyse in Deutschland und Frankreich. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften, Paris, Université Val-de-Marne, [https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Konstruktionsgrammatik/ZiemFrames\\_Diskurs.pdf](https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/Konstruktionsgrammatik/ZiemFrames_Diskurs.pdf)