

# Sonja Radatz

## Systemisches Coaching als Führungskraft

Christine Amon  
Neue Strategien für die Strategieentwicklung

Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz  
Mit Semantic Mapping  
effektive (Organisations-)Veränderungen gestalten



Theorie &amp; Praxis

# Mit Semantic Mapping effektive (Organisations-)Veränderungen gestalten

Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

*Jedes Individuum interpretiert die Wirklichkeit anders. Diese Differenzen sind das Ergebnis von unterschiedlichen Erfahrungen, Sozialisation, kulturellem Hintergrund etc. Sie manifestieren sich in den Begriffen, die zur Beschreibung von Wirklichkeit verwendet werden und in den Bedeutungsräumen (Semantik), die hinter diesen Begriffen liegen. Semantic Mapping verwendet semantische Landkarten, um die Deutungsräume der Akteure innerhalb einer Organisation sichtbar zu machen. Diese dienen als Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Landkarte für die Gesamtorganisation.*

## **Dr. Alexander Schieffer**

ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Schweiz, dort auch Leiter des Bereichs International Network Management am Institut für Führung und Personalmanagement sowie selbständiger Unternehmensberater mit Sitz in Laubach und München.

## **Angel Rodríguez Muñoz**

ist unabhängiger Forschender und Consultant mit Fokus System- bzw. Organisationsveränderung, Strategien und Managementmethoden. Er war viele Jahre als Strategiechef eines börsennotierten Unternehmens tätig.

## **Die „semantische Falle“**

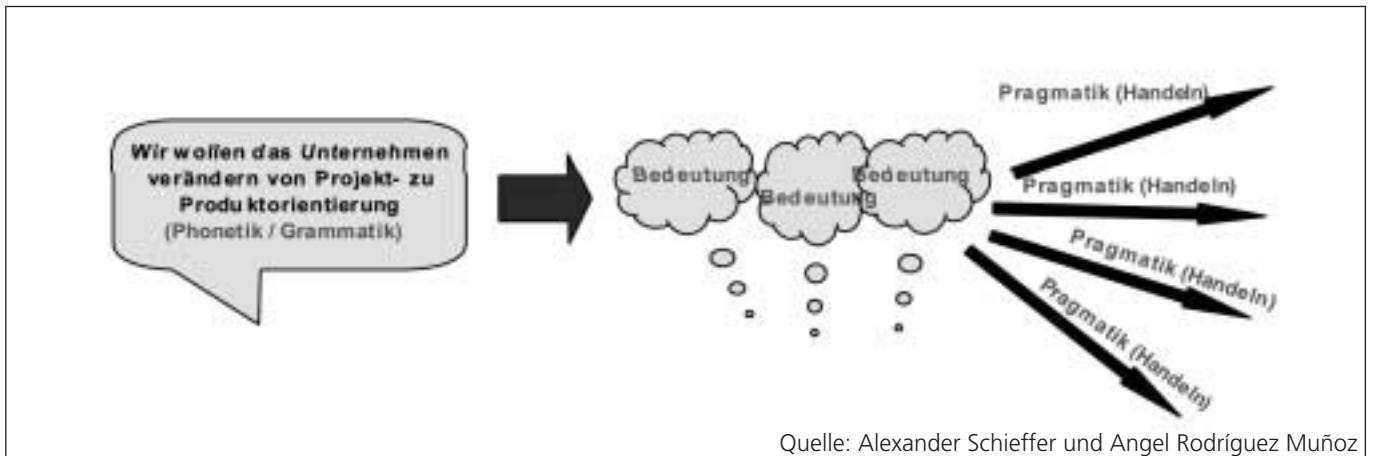
Eine Organisation hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn die Mitglieder der Organisation am berühmten gemeinsamen Strang ziehen. Entsprechend ist es eine zentrale Aufgabe der Führung, die Akteure zu gemeinsamem, zielgerichtetem Handeln zu bewegen. Führung beruht auf Kommunikation – wirksame Führung auf klarer Kommunikation. Doch was meint klare Kommunikation? Menschen erzielen Verständnis auf der Basis von Sprache. Doch häufig ist dieses Verständnis nur scheinbar. Meist geht man davon aus, den anderen richtig verstanden zu haben. Wortlaut und Sinn einer Mitteilung werden in der Regel nicht hinterfragt. Dies erscheint allen Beteiligten nicht nur richtig, sondern auch notwendig – denn detailliertes Nachfragen ist in vielen Fällen menschlicher Kommunikation ja nicht erforderlich, ja, oft ist es sogar unpraktisch und störend. Meist reicht das ‚schnelle Verständnis‘ aus, um zu handeln – so scheint es jedenfalls.

Hier liegt die Falle. Denn das schnelle, oberflächliche Verständnis der verwendeten Begriffe reicht nicht, wenn das Problem, das gelöst werden soll, derart komplex ist, dass es eine Vielzahl möglicher Interpretationsmöglichkeiten gibt. Oberflächlich gibt es womöglich ein gemeinsames Verständnis (z.B. von Strategie, Mis-

sion, Leitlinien, Prozessen), davon, wie die Organisation sich verhalten soll; unter der Oberfläche aber verursachen die unterschiedlichen Interpretationen gegeneinanderlaufende Handlungsströme.

Diese blockieren die Organisation, weil sich ein großer Teil der Aktionskraft nicht auf den eigentlichen Organisationszweck (also z.B. auf Produktion und Verkauf von Schrauben) richtet. Vielmehr verschleißt sich die Organisation durch das Austragen interner – oft unbewusster – Differenzen. Die Gefahr unterschiedlichen Handelns und in der Folge von Konflikten und organisationsinternen Machtkämpfen ist umso größer, je komplexer die Situation ist und je schneller sich diese Situation wieder verändert. Ein extrem hohes Maß an Komplexität und Dynamik gehört jedoch gleichzeitig zu den zentralen Herausforderungen, denen sich Organisationen gegenwärtig zu stellen haben.

Immer wieder tapen wir in diese ‚semantische Falle‘, weil wir übersehen, dass es neben der phonetischen und grammatikalischen Dimension der Sprache auch eine semantische Dimension gibt. Während wir uns auf der oberflächlichen Dimension von Phonetik und Grammatik meist verstehen, befinden sich Missverständnisse eher auf der unsichtbaren oder besser unhörbaren Dimension der Semantik. Die Semantik ist es aber gerade, die unser Handeln entscheidend be-



**Abb. 1:** In der 'semantischen Falle'

stimmt. Von ihr hängt ab, wie die pragmatische Dimension der Sprache – das Handeln – konkret aussieht.

Gibt es Missverständnisse auf der semantischen Dimension, ist gemeinsames Handeln nur schwierig möglich. In nach hierarchischen Mustern aufgebauten Organisationen kann gemeinsames Handeln durch Hierarchie eingefordert werden. In solchen Organisationen basiert die Kommunikation vor allem auf Macht. Hierarchische Organisationen sind aber tendenziell nicht in der Lage, mit hoher Komplexität umzugehen und sind wenig entwicklungs- und anpassungsfreudig. Entscheidungen werden vor allem an der Spitze der Hierarchie getroffen. In diesem Organisationstyp wird von der Führungskraft erwartet, Antworten zu haben und

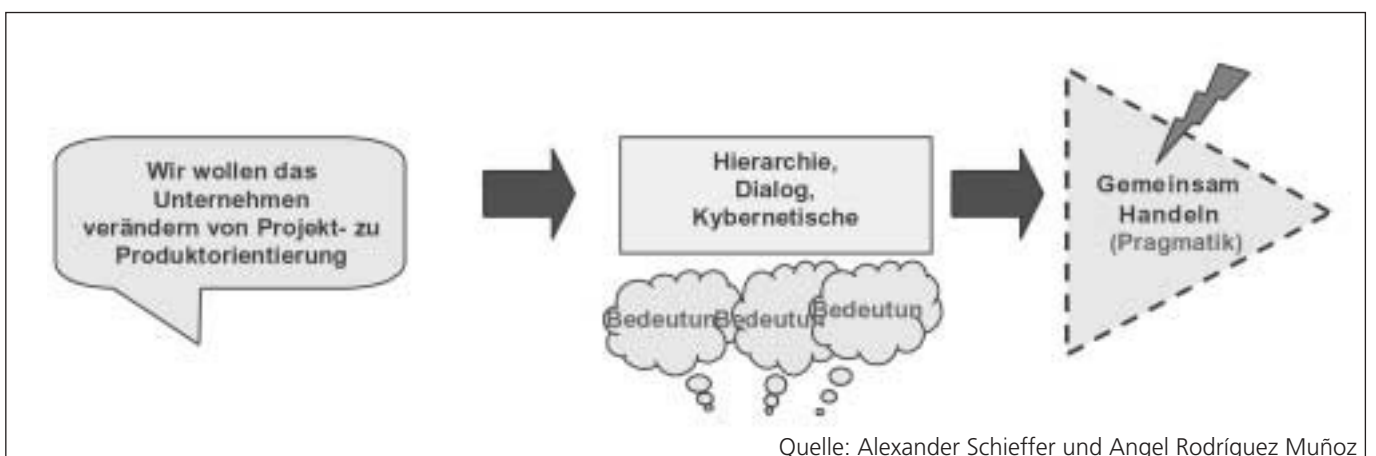
zu wissen, wie sich die Organisation verhalten und entwickeln soll.

Im hochkomplexen und dynamischen Umfeld wird immer stärker von der hierarchischen Organisationsform abgerückt. An ihre Stelle rücken flache Hierarchien und Netzwerkorganisationen. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies folgendes: Entscheidungen werden nach dem Subsidiaritätsprinzip auf möglichst niedriger Hierarchieebene getroffen, Führungskräfte werden modisch als 'Coach' bezeichnet, Probleme sollten nach kybernetischem Prinzip gelöst werden, Dialog ist ein wichtiges Schlüsselwort. In diesem Organisationstyp basiert Kommunikation stärker auf Partizipation und weniger auf Macht. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Aber Achtung: Obwohl sich die Organisations- und Kommunikationsmuster verändern, ist die 'semantische Falle' nach wie vor da. Gemeinsames Handeln wird zwar ansatzweise erreicht, bleibt aber instabil und bricht immer wieder (aus scheinbar unerklärlichen Gründen) auseinander.

Denn noch immer laufen die individuellen Interpretationen im 'Untergrund' mit und führen weiter zu divergierenden Handlungsströmen. Diese resultieren immer wieder in der Selbstblockade der Organisation; es kommt zu Ineffizienz und internen Konflikten.

Um aus diesem negativen Kreislauf auszusteigen, müssen sich Organisationen die semantische Ebene der Kommunikation erschließen.



**Abb.2:** Noch immer in der 'semantischen Falle'

## Semantische Landkarten: Die Lösung aus der 'semantischen Falle'

Um aus der 'semantischen Falle' herauszukommen, müssen sich Organisationen die versteckte Ebene der Semantik zugänglich machen. Die darin liegenden Spannungen können die Organisation zwar einerseits blockieren, in ihnen steckt aber andererseits auch ein enormes Potential für Gestaltung und Veränderung. Doch um dieses Potential zu nutzen, müssen die semantischen Divergenzen sichtbar gemacht werden. Diese Möglichkeit bieten semantische Landkarten.

Was ist darunter zu verstehen?

Semantische Landkarten repräsentieren graphisch die Bedeutungsräume von Begriffen. Mit semantischen Landkarten können die Bedeutungsräume von zentralen Begriffen, die ein konkretes Problem in einem Organisationskontext beschreiben, visualisiert werden. Mit Hilfe von semantischen Landkarten kann man Orientierung im Denken und Verstehen anderer Organisationsteilnehmer erlangen (und

die Unterschiede zum eigenen Denken und Verstehen erkennen) – und zwar bezogen auf konkrete Begriffe, die z.B. in einem konkreten Problemlösungskontext regelmäßig verwendet werden; scheinbar mit einem geteilten Verständnis aller Beteiligten. Semantische Landkarten machen die Bedeutungsräume, die Individuen für Begriffe entwickelt haben, transparent. Sie bilden semantische Räume ab und fassen sie zu einer Art Landkarte zusammen. Sie zeigen, was der Einzelne unter zentralen Begriffen wie z.B. 'Führung', 'Strategie', 'Leistung' versteht und machen sie einsehbar für ihn selbst und für andere (siehe folgende Übersicht).

Der Leistungsbegriff wurde als Beispiel ausgewählt, weil er in Unternehmen meist positiv besetzt ist und entsprechend unreflektiert verwendet wird. Wenn man z.B. über Leistung spricht, dann „weiß man, was gemeint ist“. Man überdenkt oder bespricht nicht deren Bedeutungsinhalt. Man meint zu wissen, was man selbst darunter versteht und auch, was an-

dere darunter verstehen. Eine aktive inhaltliche Verständigung über diesen Begriff scheint nicht erforderlich zu sein.

Manche Organisationen sind sich der unterschiedlichen Deutungsmöglichkeiten und des damit verbundenen Konfliktpotentials bewusst. Der Versuch ‚Klarheit zu schaffen‘, veranlasste etliche Organisationen dazu, eine offizielle Semantik zu implementieren und zentrale Begriffe (wie z.B. Führung, Wissen, Teamwork, Innovation) in der Organisation fest zu verankern. Dies führt zu zwei Arten von Problemen. Das erste tritt ein, wenn die offizielle Semantik nicht mit der Semantik der Organisationsmitglieder in Einklang gebracht wird. Das zweite Problem liegt auf der Ebene der unterschiedlichen offiziellen semantischen Räume. Beispiel: Ein Unternehmen hat „Innovation“ als einen seiner zentralen Begriffe eingeführt, zu dessen semantischem Raum Elemente wie „Zukunftsorientierung“, „Fehlertoleranz“, „Risikobereitschaft“, „Kreativität“ gehören. Ist gleichzeitig der semantische Raum dieses Unternehmens für „Füh-

### Semantische Landkarte am Beispiel „Leistung“

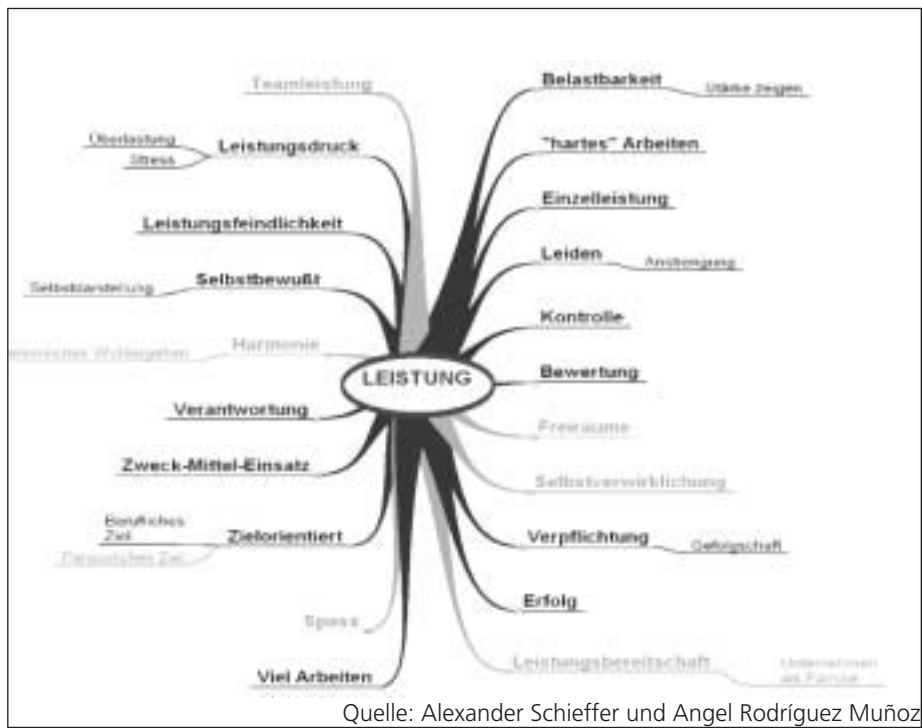
Möglicherweise bekennen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens gemeinsam zu einem hohen Anspruch an ihre individuelle und gemeinsame Leistungsbereitschaft. Wie unterschiedlich dies auf der Deutungsebene der Sprache aussehen kann, zeigt die folgende Erörterung des semantischen Raums des Leistungsbegriffs und die anschließende Entwicklung einer semantischen Landkarte:

„Leistung ist gut.“ „Viel Leistung ist sehr gut.“ „Wir brauchen mehr Leistung.“ „Wir sind zu satt und leisten nicht mehr genug.“ „Unser Unternehmen setzt auf Leistung!“ So oder ähnlich klingt es allerorten. Leistung ist das Zauberwort, mehr Leistung führt zum Erfolg. Wir leben in einer Leistungsgesellschaft.

Der semantische Raum von Leistung ist vor allem mit folgenden Elementen gefüllt: Viel und hartes Arbeiten; große Anstrengung; Leiden; Einzelleistung (Leistung muss einer bestimmten Person zugesprochen werden können); Karriere; Beurteilung und Noten (gute Leistung = gute Note); eindimensionale Betrachtung: Wer hart arbeitet, leistet auch viel, andere Aspekte

werden dabei kaum berücksichtigt; Leistungsdruck: Es braucht Druck für Leistung; extrinsische Motivation: Motivation muss von außen, also z.B. durch den Vorgesetzten, nicht von innen kommen; etc..

Im folgenden werden einige Elemente aufgeführt, die sich auch im semantischen Raum des Leistungsbegriffs finden könnten: Lust auf Leistung, Spaßfaktor, intrinsische Motivation (d.h. Motivation kommt von innen), Leistung entsteht nicht im isolierten Arbeiten einer Person, sondern als Resultat von vielen Aspekten (z.B. durch Freiräume, innerhalb welcher man sich realisieren kann, durch Kohärenz zwischen Leistungszielen und persönlichen Zielen, durch das Begreifen von Leistung als gemeinsam erreichte Leistung etc.). Aus der kurzen Diskussion des Leistungsbegriffs lässt sich bereits eine erste semantische Landkarte zeichnen. Die Visualisierung und Gegenüberstellung der zahlreichen Begriffe auf der semantischen Landkarte erlaubt es, Widersprüchlichkeiten innerhalb des semantischen Raums „aufzuspüren“ (siehe Abbildung 3).



Quelle: Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

**Abb.3:** Semantische Landkarte für "Leistung"

Leistung" mit Elementen wie „Macht“, „Disziplin“, „Schuldzuweisungen“, „Perfektion“, „Allwissenheit“ etc. bestückt, so werden sich beide Semantiken in der praktischen Konkretisierung (Handlungen, Verhalten) konterkarieren bzw. neutralisieren.

Semantische Landkarten können diese unterschiedlichen Perspektiven sichtbar machen. Sie ermöglichen den Akteuren, eine Übersicht über das Deutungsspektrum der Organisation zu bekommen. Werden unterschiedliche Interpretationen auf Landkarten gleichberechtigt und anonym nebeneinander gezeigt, erlaubt dies ein sachliches Aufdecken von Widersprüchlichkeiten, was zum Ausgangspunkt eines konstruktiven, auf wirksame Veränderung und gemeinsames Handeln ausgerichteten Dialogs werden kann.

Richtig genutzt, können semantische Landkarten eine gute Grundlage bilden, um interne Missverständnisse und Ineffizienz zu überwinden und gemeinsames Handeln zu erreichen. Wie das funktionieren kann, wird anhand eines Praxisfalls geschildert.

**Ein Praxisbeispiel für die Anwendung von Semantic Mapping**

Mit *Semantic Mapping* wurde ein Praxiswerkzeug entwickelt, das sich ideal für den Einsatz in Organisationen – sowohl bei Problemlösungen, als auch im Veränderungsmanagement – eignet.

Beim vorliegenden Praxisfall handelt es sich um Q, ein mittelständisches deutsches Softwareunternehmen mit ca. 140 Mitarbeitern und rund EUR 25 Mio. Umsatz. Das Unternehmen hat Niederlassungen in acht Ländern auf insgesamt vier Kontinenten. Das Unternehmen war zunächst ausschließlich im Projektgeschäft vertreten: Softwarelösungen wurden maßgeschneidert für Kundenorganisationen entwickelt. Im Unternehmen war eine heftige Debatte über das Business Modell im Gange, und man zielte darauf ab, zusätzlich zum Projektgeschäft ins Produktgeschäft (Entwicklung von Standardprodukten) einzusteigen. Q wirtschaftete erfolgreich, doch eine Vielzahl von Abstimmungs- und Effizienzproblemen, interne Machtkämpfe, eine unübersichtli-

che Personalpolitik etc. hatten das Unternehmen destabilisiert. Bei den Mitarbeitern war eine große Unsicherheit über Zukunft und Ausrichtung der Organisation entstanden.

Dem Vorstand wurde die Problematik 'semantischer Fallen' erläutert und aufgezeigt, dass selbst bei einem scheinbaren gemeinsamen Verständnis von der neuen Zielrichtung der Organisation die Mitarbeiter doch mit großer Wahrscheinlichkeit unterschiedliche Vorstellungen entwickelt hätten und entsprechend widersprüchlich handelten. Der Vorstand entschloss sich, zur Erarbeitung der Problemlösung Semantic Mapping einzusetzen. Fünf Vorgehensschritte wurden festgelegt:

1. Genaue Problembeschreibung
2. Identifikation der Kernbegriffe der 'Problemwelt'
3. Visualisierung der unterschiedlichen Perspektiven anhand von semantischen Landkarten
4. Entwicklung einer gemeinsamen semantischen Landkarte
5. Entwicklung eines Aktionsplans aufbauend auf der gemeinsamen semantischen Landkarte

Eine zentrale Bedingung war, dass zumindest alle für die Strategieumsetzung zuständigen Mitarbeiter von Q in das Projekt eingebunden wurden – inklusive aller Vorstandsmitglieder. Wir luden alle Mitarbeiter des Unternehmens ein – und wer kommen wollte und konnte, kam. Eingebunden wurden ebenfalls drei weitere Mitarbeiter von Q, die als wichtige 'change agents' innerhalb der Organisation bezeichnet wurden (zwei davon waren Sprecher der Belegschaft). Zudem wurde deutlich gemacht, dass das Ergebnis des Projektprozesses nicht von vorneherein feststünde, sondern dass erst aus der gemeinsamen Entwicklung einer geteilten Landkarte ein für alle verbindliches Resultat entstünde. Der Vorstand ließ sich auf dieses 'Risiko' ein – das Projekt konnte beginnen.

**Schritt 1 –**

**Genauere Problembeschreibung**

In diesem Fall war das Ausgangsproblem, nämlich die konsequente Umstellung des Unternehmens vom Projekt- zum Produktgeschäft weitgehend vorgegeben. Q war in den vergangenen 12 Jahren vor allem mit der Durchführung von Großprojekten auf dem nationalen Markt stark gewachsen.

Das Projektgeschäft war extrem ressourcenintensiv und band viele Mitarbeiter, Zeit und Kapital. Für weiteres Wachstum schien das Projektgeschäft zu riskant, vor allem auch für das Wachstum im internationalen Markt. Schneller, risikoärmer und weniger ressourcenbindend schien der langfristige Ausbau des Geschäfts durch einen konsequenten Umstieg auf Produktgeschäft erreichbar zu sein. Hierin war man sich in der Geschäftsführung einig – allerdings war die ‚Projektdenke‘ nach wie vor dominierend, nach wie vor wurden alle Projekte angenommen, der Umstieg auf standardisierte Produkte verlief äußerst schleppend.

Gleichzeitig gab es eine Diskussion über den optimalen Marktzugang. Während ein Teil der verantwortlichen Mitarbeiter für den Direktvertrieb durch Q und seine

Niederlassungen plädierte, warben andere für den Vertrieb durch Partnerorganisationen (Partnervertrieb). Wieder andere plädierten für Mischformen. Grosse Unterschiede offenbarten sich auch bei der Analyse des semantischen Raums für Internationalisierung, ein weiterer zentraler Strategiebegriff für Q. Hierunter fiel der Grad der Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften, die ideale Vertriebsform pro Land (Produkt-, Projekt-, Partnergeschäft), die Rolle und der Grad der Unterstützung durch die deutsche Muttergesellschaft etc. Zentral in der Debatte waren ferner die Diskussion um die geeignete Organisationsstruktur, die entsprechenden Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern im In- und Ausland, das geeignete Produktportfolio (Knowledge Management Systeme, Integrierte Technologielösungen etc.) sowie die zukünftige Positionierung gegenüber Wettbewerbern. Umstritten war ferner die zukünftige Investitionspolitik der Organisation, das Ausmaß des angestrebten Wachstums und die Art, dieses Wachstum zu erreichen (Akquisition versus Wachstum von innen, Eroberung neuer Märkte, Ausbau bestehender Märkte, Kundenstruktur, Schlüsselkunden, Key Accounts etc.)

**Schritt 2 –**

**Identifikation der Kernbegriffe der ‚Problemwelt‘**

Aus zahlreichen Einstiegsgesprächen mit dem Vorstand und der erweiterten Geschäftsführung war das Grundproblem relativ schnell in seinen Grundumrissen verständlich. Auf Basis dieser Gespräche und der Analyse verschiedener strategischer Dokumente erstellten wir ein erstes Bild von ca. 15 bis 20 Kernbegriffen der Problemwelt. Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt aus dieser ersten Skizze:

In der Folge galt es, mit Hilfe von teilstandardisierten Fragebögen diese Sammlung von Kernbegriffen zu verfeinern (ergänzen, streichen und verändern) und die Begriffsräume für die einzelnen Kernbegriffe zu verstehen. Alle Mitarbeiter des Unternehmens erhielten die gleichen anonymisierten Fragebögen, in denen sie Angaben dazu machen konnten, welche Begriffe sie mit den vorgeschlagenen Kernbegriffen assoziierten, welche neuen Kernbegriffe sie zur Beschreibung der Problemwelt vorschlagen würden, welche der vorgeschlagenen Kernbegriffe sie für ungeeignet zur Beschreibung der Problemwelt hielten. Beispielfrage: „Innerhalb von Q, welche Begriffe verbinden Sie persönlich am ehesten mit dem Begriff ‚Produkt‘?“ Dabei wurden einige Begriffe vorgeschlagen (in diesem Fall: software, manual, support ...) und der Teilnehmer konnte beliebig ankreuzen bzw. weitere Begriffe ergänzen. Durch die Auswertung dieser Fragebögen, deren Ausfüllen jeden Teilnehmer ca. 30 bis 40 Minuten kostete, entstand so schrittweise für jeden Kernbegriff eine eigene semantische Landkarte (siehe Abbildung 5).

Bei der Erstellung der semantischen Landkarten ging es nicht darum, alle Begriffe, die zum semantischen Raum eines Begriffs gehören, zu identifizieren und zuzuordnen. Im Vordergrund stand das Erkennen der in der Organisation vorherrschenden Deutungsmuster. Zu beachten ist, dass jede semantische Landkarte den semantischen Raum jeweils eines Begriffs



Quelle: Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

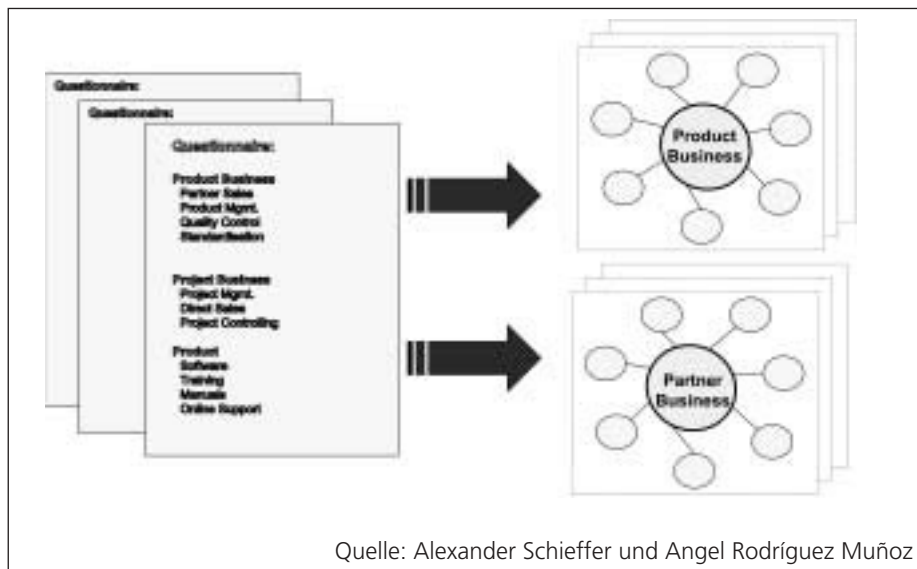
**Abb. 4:** Annäherung an Kernbegriffe der ‚Problemwelt‘

repräsentierte, nicht den semantischen Raum einer Person. Die individuellen Deutungen waren nach der Erstellung der Landkarten nicht mehr einzelnen Personen zuzuordnen; dies erfolgte, weil im folgenden Schritt nicht die Personen, sondern die Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Deutungen von Begriffen ergaben, im Mittelpunkt standen.

### Schritt 3 – Visualisierung der unterschiedlichen Perspektiven anhand von semantischen Landkarten

Nach Abschluss der beiden ersten Schritte wurden alle Akteure zu einer zweitägigen Klausur-Werkstatt eingeladen. Der Werkstattraum war gefüllt mit semantischen Landkarten, die das Ergebnis der vorangegangenen Analyse und Fragebögen präsentierten. Gleich zu Beginn wurden die semantischen Landkarten vorgestellt und erläutert, wie diese die verschiedenen in der Organisation vorhandenen Deutungsräume zu Kernbegriffen rund um das zu lösende Problem darstellten. Visuell wurden die Divergenzen und möglichen Konflikte, die hinter den verschiedenen Deutungsräumen liegen, durch Pfeile dargestellt. Die semantischen Landkarten stellten eine gute Grundlage für die anschließende Diskussion dar. In dieser traten die auf den Landkarten gezeigten unterschiedlichen Sichtweisen in bezug auf die Kernbegriffe nochmals deutlich zutage. Auch für die Teilnehmer war es erstaunlich zu sehen, wie unterschiedlich Begriffe, die im Alltag der Organisation ständig verwendet wurden, verstanden wurden. Die Diskussion brachte eine Vielzahl von Widersprüchen zu Tage, welche jeweils durch Pfeile graphisch dargestellt wurden.

Nach einigen Stunden waren die semantischen Landkarten mit einer Vielzahl von Pfeilen übersät. Mit ‚Blitzen‘ wurden die besonders problematischen Divergenzen visualisiert. Als Beispiel hierfür dienten die Divergenzen zwischen den Begriffen ‚partner business‘ und ‚product business‘. Q plante, einen Grossteil seiner Produkte

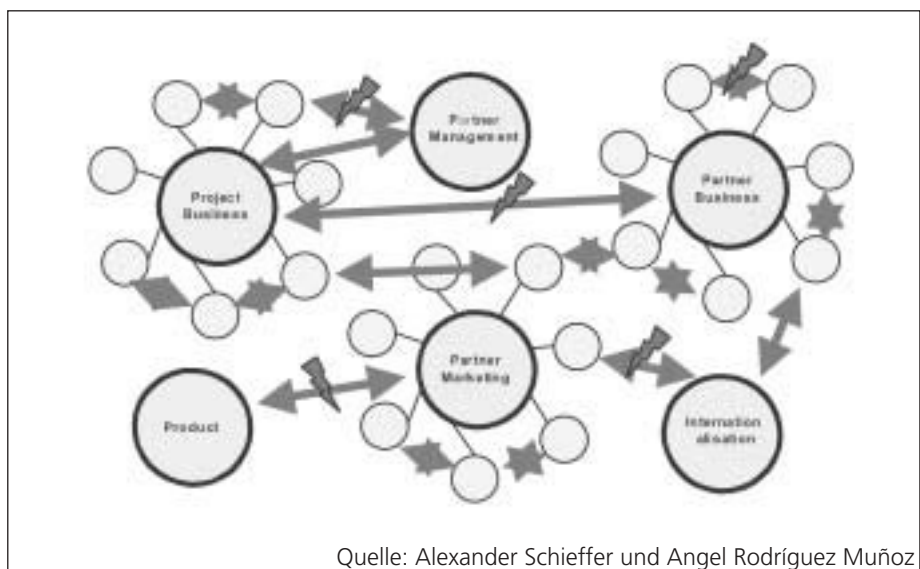


Quelle: Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

Abb. 5: Von Kernbegriffen zu semantischen Landkarten

über Partnerorganisationen zu vertreiben. Dies erforderte aber ein völlig neues Produktverständnis: Nämlich ein Produkt, das auch Unterstützung (support) und ausführliche Anwendungsleitfäden (manuals) beinhaltet. Nur dann nämlich ließe sich ein Produkt von einer Partnerorganisation im In- und Ausland verkaufen. Viele der anwesenden Akteure aber hatten den Produktbegriff wesentlich enger gefasst. Ein weiteres großes Konfliktfeld wurde transparent zwischen den semantischen Landkarten der Begriffe ‚project business‘ und ‚partner business‘. Der Vertrieb von Pro-

dukten über Partnerorganisationen, welche die Produkte in Projekten beim Endkunden einsetzen sollten, stand im direkten Gegensatz zum Projektgeschäft, das von Q betrieben wurde. Ein schlagkräftiges Partnernetzwerk ließe sich aber langfristig nur dann aufbauen, wenn die Partner sähen, dass Q selbst auf das Projektgeschäft verzichtet und nicht den eigenen Partnern die Märkte streitig macht. Die folgende Abbildung veranschaulicht beispielhaft das Ergebnis der einleitenden Diskussionsrunde.



Quelle: Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

Abb. 6: Semantische Landkarten zur Visualisierung der verschiedenen Perspektiven



Abb. 7: Die gemeinsame semantische Landkarte

Diskussion und umfassende Visualisierung führten dazu, dass die Teilnehmer immer besser verstanden, dass ihre persönliche Interpretation der Problemsituation nur einen kleinen Ausschnitt aus einem größeren Bild repräsentierte. Wurden zu Beginn der Diskussion die eigenen Standpunkte noch heftig verteidigt, so wuchs mit der Zeit die Erkenntnis, dass sich das Problem nicht erfolgreich lösen würde, solange die Divergenzen derart ausgeprägt existierten und dass sich auf dieser Basis kein gemeinsames effektives Handeln erzielen ließe. Den Teilnehmern wurde die Bedeutung von Semantik ebenso bewusst wie das große Konfliktpotential, das hinter unterschiedlichen Deutungsräumen liegt. Die der Diskussion folgende gemeinsame Reflexion ließ erkennen, dass alle Teilnehmer ein besseres Verständnis für die Problemsituation als Ganzes entwickeln konnten. Dies war eine gute Ausgangslage für die Entwicklung einer gemeinsamen Landkarte.

Wesentlich war es, in einem kurzen Zwischenschritt zunächst die Bedeutung einer veränderten Kommunikation hervorzuheben. Während die Diskussion sehr gut geeignet ist, die verschiedenen Perspektiven herauszuarbeiten und zu verteidigen, so stößt sie bei der gemeinsamen

Erarbeitung von geteilten Problemlösungen an ihre Grenzen. Genau darum ging es hier aber. Entsprechend wurden neue Kommunikationsregeln erarbeitet. Hierzu wurden die Teilnehmer nach einer Pause, die auch eine Meditationsübung beinhaltete, aufgefordert, zu berichten, was für sie Merkmale eines guten Gesprächs seien. Die Wortmeldungen umfassten Aussagen wie 'zuhören', 'ausreden lassen', 'jeden zu Wort kommen lassen', 'Dinge stehen lassen können, und nicht immer gleich kommentieren und kritisieren' etc. Man einigte sich darauf, diese Aussagen als Regeln für die nun folgenden Dialogrunden zu verwenden. Dies war die Ausgangslage für den vierten Schritt.

#### Schritt 4 – Entwicklung einer gemeinsamen semantischen Landkarte

In der Diskussionsrunde konnten einige Kernbegriffe herausgefiltert werden, die das zentrale Problem besonders gut kennzeichneten. Um diese insgesamt fünf Begriffe wurden sogenannte potenzialorientierte Fragen entwickelt, die im Zentrum der nun folgenden Dialogrunden standen. Unter potenzialorientierten Fragen ist jene Form von offenen, an Möglichkeiten orientierten Fragen zu verstehen,

welche die Akteure zum Mitdenken und Mitgestalten einladen. Diese Fragen bilden eine Gesamtheit; jede baut auf der anderen auf. Die fünf Fragen, die in der Folge gemeinsam erarbeitet wurden, lauteten:

- ① **Produkt:** Was kann es für uns bedeuten, ein produktorientiertes Unternehmen zu sein?
- ② **Markt:** Welche Märkte sollten wir idealerweise mit unseren Produkten auf der Basis eines neuen Produktverständnisses bedienen?
- ③ **Vertrieb/Marketing:** Wie können wir diese Märkte am besten bearbeiten?
- ④ **Struktur/Organisation:** Wie müsste unsere Organisation sinnvollerweise strukturiert werden, um diese Marktstrategie am optimalsten zu unterstützen?
- ⑤ **Ressourcen:** Welche finanziellen und anderen Ressourcen brauchen wir, um diese Strategie zu finanzieren und umzusetzen?

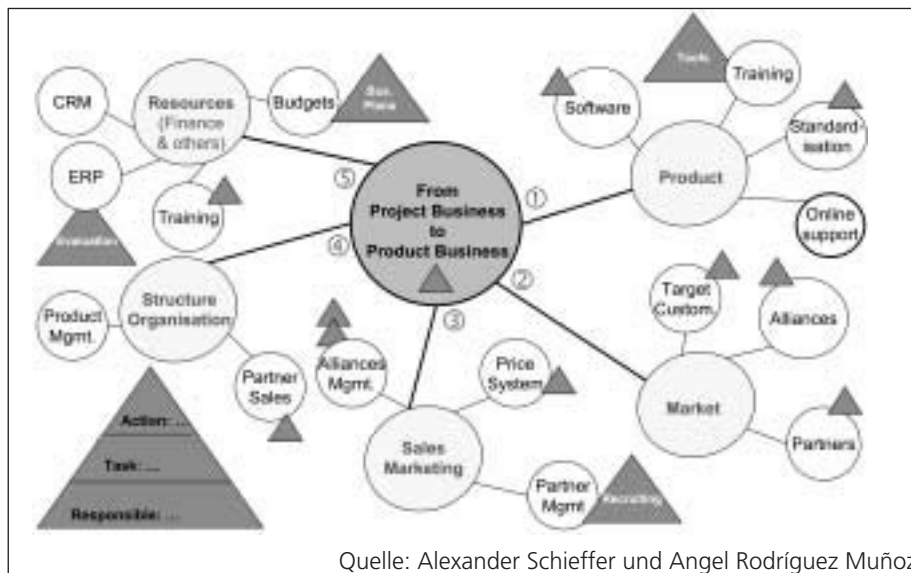
Für die Dialogrunden wurde die Sitzordnung im Werkstattraum verändert. Saßen die Teilnehmer zunächst in zwei Reihen nebeneinander, saßen sie nun in Gruppen zu je 4 bis 5 Personen an runden Tischen. Nach den vorher gemeinsam festgelegten Dialogregeln begann der schrittweise Aufbau einer gemeinsamen Landkarte, orientiert an den o.g. Fragen. Die Dialogrunden liefen folgendermaßen ab: Zunächst wurden Antworten auf Frage 1 an jedem Tisch besprochen. Nach ca. 10 Minuten wechselte jeder Teilnehmer an einen anderen Tisch, bis auf eine Person, die als 'Gastgeber' neue Personen an seinem/iherem Tisch empfing. Einleitend gab der Gastgeber die Ergebnisse des Gesprächs der ersten Runde an die neuen 'Tischgäste' weiter, bevor diese die Ergebnisse, die sie von ihren vorherigen Tischen mitbrachten, vorstellten. Dann wurde an jedem Tisch auf der Basis der vorliegenden Beiträge die aktuelle Frage weiter bearbeitet. Diese Art der Gesprächsgestaltung nennt sich World Café; sie erlaubt, dass

sich in relativ kurzer Zeit alle Teilnehmer austauschen können, jeder zu Gehör kommt und optimaler Wissensaustausch zustande kommt. Nach ca. 45 Minuten war in diesem Kreis die erste Frage gemeinsam erarbeitet. Die Ergebnisse wurden im Plenum besprochen und in Form einer gemeinsamen semantischen Landkarte (in diesem Fall zur Frage 1, also rund um den Produktbegriff) graphisch umgesetzt. Es folgte die Erarbeitung der weiteren Fragen, jeweils mit anschließender graphischer Umsetzung. Ungereimtheiten zwischen den einzelnen semantischen Landkarten wurden unmittelbar im Plenum besprochen. Alle Ergänzungen mussten in das größere Bild passen. Auf diese Weise wurde Schritt für Schritt eine gemeinsame Landkarte rund um die zentrale Aufgabenstellung, welche immer im Mittelpunkt sichtbar blieb, erarbeitet. Die gemeinsame Landkarte sah in etwa wie folgt aus (Abb.7):

Bei dieser Vorgehensweise sollen die individuellen Perspektiven nicht 'weggeredet' werden. Das ist entscheidend – es geht nicht um 'traute Harmonie'. Im Gegenteil, gegensätzliche Meinungen werden sichtbar, sie werden erkannt und als solche respektiert. Doch für die meisten Probleme gibt es viele Lösungen, und daher kann es auch nicht um richtig oder falsch gehen. Stattdessen geht es um die gemeinsame Erarbeitung eines geteilten 'Lösungsraums', der für alle Akteure eine Grundlage für gemeinsames Handeln bilden kann. Erst wenn diese Grundlage erstellt ist, wird im letzten Schritt ein konkreter Aktionsplan entwickelt.

**Schritt 5 –  
Entwicklung eines Aktionsplans  
aufbauend auf der gemeinsamen  
semantischen Landkarte**

Im nun folgenden Teil der Werkstatt wurde die gemeinsame Landkarte um Aktionen ergänzt, die zur Umsetzung dieser Landkarte innerhalb der Organisation führen sollten. Dazu wurde für jede der fünf



Quelle: Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

**Abb.8:** Aktionsplanung auf der Basis der gemeinsamen Landkarte

Teil-Landkarten eine eigene Dialogrunde (wieder im Stil des World Café) durchgeführt. Auch in diesem Fall wurde wieder mit potenzialorientierten Fragen gearbeitet, also z.B. „Was müssen wir tun, um das neue Produktverständnis in der Organisation zu verankern?“. Jede einzelne Aktion wurde in Form eines sogenannten ‚Aktionsdreiecks‘ visuell auf der Landkarte abgebildet. Die folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck:

Jeweils eine Person wurde zum Verantwortlichen für die Umsetzung einer der fünf Teil-Landkarten ernannt. Die fünf Verantwortlichen bildeten dann gemeinsam ein Steering Committee zur Umsetzung des gesamten Aktionsplans. Die Leitung dieses Ausschusses übernahm der CEO von Q. Zwei weitere Mitarbeiter von der Strategie- und von der OE-Abteilung wurden als sogenannte ‚Reflexions-Agenten‘ mit ins Projektmanagement eingebunden. Ihre Aufgabe war es, darauf zu achten, dass die Umsetzung der Aktionen zeitgerecht erfolgte. Die gemeinsam erstellte Landkarte wurde vervielfältigt und an mehreren Orten in der Organisation (z.B. in internen Sitzungsräumen) angebracht. Die Umsetzung ist in der Zwischenzeit bereits weit vorangeschritten. Die gemeinsame Landkarte unterstützt die kontinuierliche Reflektion des Umsetzungsprozesses und hilft auch, neu entstehende Spannungsfelder transparent zu machen und aufzulösen. Nach Aussage des Vorstands von Q war der Prozess der gemeinsamen Entwicklung der Landkarte für viele der beteiligten Mitarbeiter ein einschneidendes Erlebnis. Viele betonten, während der Werkstatt mehr über das Unternehmen und die anderen Akteure gelernt zu haben als während ihrer gesamten Zeit im Unternehmen. Die Tatsache, dass jeder Akteur gleichberechtigt mit eingebunden wurde, hatte zudem einen enormen Schub an Begeisterung und Beteiligung erzeugt.

**Fazit**

Am praktischen Beispiel wurde gezeigt, wie sich Semantic Mapping in der Praxis einsetzen lässt. Der in Abbildung 9 gezeigte Semantic Mapping Change Cycle fasst die zentralen Schritte zusammen. Die Graphik unterstreicht die Prozessorientierung der Methode:

Organisationen müssen Veränderung zyklisch und als dauerhaften Bestandteil aller sozialen Systeme begreifen. Veränderung lässt sich nicht vermeiden; sie lässt sich nur mehr oder weniger erfolgreich bewältigen. Erfolgreiche Bewältigung setzt vor-

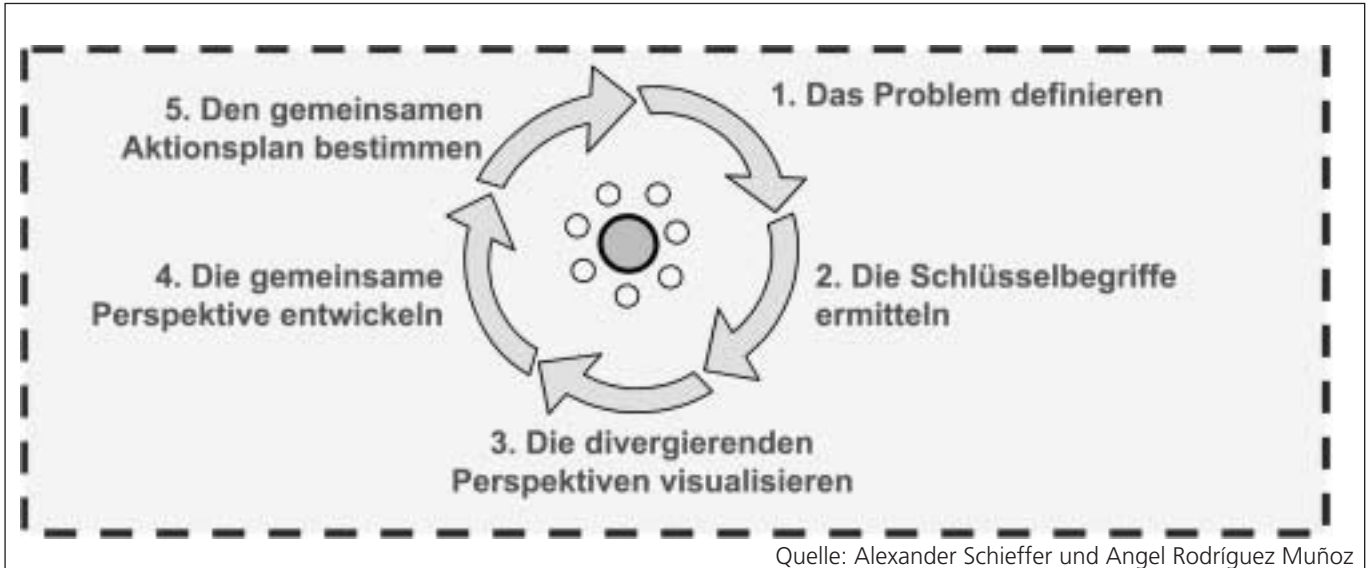


Abb. 9: Semantic Mapping Change Cycle

aus, dass der Veränderungsprozess aktiv gestaltet wird – und zwar kontinuierlich. Genau dies ermöglicht der Semantic Mapping Change Cycle. Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz von Semantic Mapping am besten im Rahmen einer geschlossenen Werkstatt erfolgt, zumindest bis der Umgang mit dieser Methode ausreichend vertraut ist. Zur Leitung dieser Werkstatt wird idealerweise ein interner oder externer Moderator eingesetzt. Die ersten beiden Schritte, Problemdefinition und Ermittlung der Schlüsselbegriffe, sollten allerdings im Vorfeld des Workshops erfolgen; ihr Ergebnis bildet einen entscheidenden Input für den Workshop. Die

einleitenden semantischen Landkarten, die zu Beginn der Werkstatt vorgestellt werden, bilden eine ausgezeichnete Grundlage zur Visualisierung der unterschiedlichen Perspektiven und führen fast immer zu einer lebendigen Diskussion. Der Übergang von der Diskussion zum Dialog ist einer der schwierigsten Momente jeder Semantic Mapping Werkstatt. Der Perspektivenwechsel muss sorgfältig vorbereitet werden, damit die Einstimmung in den Dialog gelingt. Das World Café, seine spezifische Sitzordnung und seine Orientierung an potentialorientierten Fragen haben sich hier als eine sehr wirksame Methode erwiesen, um im

vierten Schritt eine gemeinsame Landkarte und darauf aufbauend im fünften Schritt einen gemeinsamen Aktionsplan zu entwerfen (siehe Abbildung 10).

Semantic Mapping eignet sich für die Lösung quasi aller komplexen Probleme. Doch Organisationen sollten Semantic Mapping nicht nur als universale Methode begreifen, um komplexe Probleme wirkungsvoll zu lösen, sondern auch als Werkzeug, mit der eine Organisation in die Lage versetzt wird, ihre eigene Problemlösungs- und Entwicklungskraft stets aufs Neue zu mobilisieren. ■

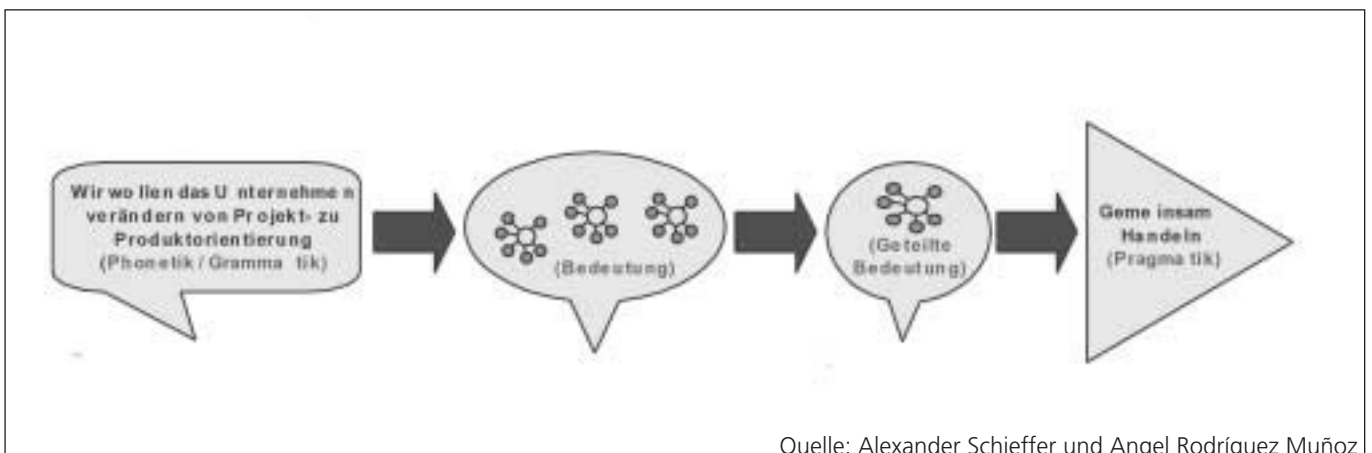


Abb. 10: Gemeinsames Handeln auf der Basis geteilter Bedeutung