

# Visualisierung in der Organisationsberatung

Vom dekorativen Beiwerk zum echten  
Mehrwert für die Beratung

Benjamin Volk

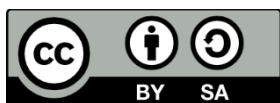


---

*Beratung erfolgreich gestalten*

---

**Bildrechte Cover:** Lary Clark (Pixabay)



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA

Die Möglichkeiten, Visualisierung in der Organisationsberatung zu nutzen, haben sich in den letzten 20 Jahren gegenüber der klassischen Moderationstechnik in den 1970er-Jahren technisch, methodisch und ästhetisch stark weiterentwickelt. Dies hat einerseits dazu geführt, dass der Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz von Visualisierungsmethoden gesteigert werden konnten, beispielsweise durch das Graphic Recording bei Großveranstaltungen oder durch die Zunahme aufwändig und ansprechend gestalteter Flipcharts von Trainerinnen und Trainern in Weiterbildungsseminaren. Auf den ersten Blick könnte die Visualisierung durch die zunehmende Ästhetisierung jedoch als künstlerisches und dekoratives Beiwerk aufgefasst werden, was berechtigterweise Fragen nach dem Nutzen und Mehrwert in professionellen Beratungskontexten aufkommen lässt. Im Folgenden möchte ich deshalb die Vorteile der Ad-hoc-Visualisierung als interaktives Beratungswerkzeug herausarbeiten.

### **Ein Rückblick**

Um die weitreichende Bedeutung der Visualisierung für die Organisationsberatung zu verstehen, ist es meines Erachtens erhellend, sich die Entstehungsgeschichte zu vergegenwärtigen. Den Beginn markiert in Deutschland die Entwicklung der „Moderationsmethode“ in den 1970er-Jahren, ausgehend von der Beratungsfirma Metaplan®. Was heute als Workshopmoderation selbstverständlich erscheint, war damals ein durchaus gewagter Schritt, weil durch die Methode die vorherrschende Trainings- und Fachberatungskultur hin zu mehr Partizipation und Demokratisierung geöffnet wurde. Die Methode wurde in einer Zeit entwickelt, in der die ersten Veröffentlichungen von Edgar Schein zur Prozessberatung in der Organisationsentwicklung (OE) herausgegeben wurden und in der beispielsweise die humanistische Psychologie, die Gestaltpsychologie, die Gruppendynamik und der TZI-Ansatz ihren Einfluss auf die Beratungsszene entfalteten. Die Stellwände und Flipcharts, die vorher zur Präsentation von Plänen und Trainingsinhalten genutzt wurden, verwandelten sich zu interaktiven Arbeitsflächen und der Gruppenleiter oder Trainer wurde zum Helfer bzw. der Hebamme in den Diensten des Willens- und Erkenntnisprozesses der Gruppe (vgl. Klebert et al., 2002, S. 16–22). Aus heutiger Sicht kann die Moderationsmethode als soziale Innovation bezeichnet werden, nämlich als „eine hoch entwickelte Gesprächstechnik für arbeitende und lernende Gruppen mit vielfältigen Partizipationsmöglichkeiten“ (Friedmann, 2014, S. 33–34).

## **Visualisierung als Gedankenstütze für Gruppenprozesse**

Aus der OE-Literatur zu Moderationsprozessen ist bekannt, dass das Festhalten von Ideen vor den Augen aller Beteiligten in z. B. Problemlöse-, Entscheidungs- oder Ideenfindungsprozessen viele Vorteile bietet, wie die ständige Abrufbarkeit von sich parallel entwickelnden Ideen und die Möglichkeit, verschiedene Gedankengänge so auf kreative Weise miteinander verknüpfen zu können. Alle Beteiligten können auf Augenhöhe partizipieren, indem ihre Aussagen zunächst ohne Kritik anzubringen von der moderierenden Person nacheinander aufgenommen und prägnant formuliert werden. Missverständnisse werden reduziert, das Gedächtnis wird zugunsten weiterführender Gedanken entlastet (vgl. Becker & Langosch, 2002, S. 268). Außerdem steigt die Behaltensquote von visuell präsentierten Inhalten gegenüber dem reinen Hören von 20 % auf 50 % (vgl. Seifert, 2011, S. 11).

## **Die Evolution vom Moderator zum Visual Facilitator**

Das war der Stand vor rund 40 Jahren. Seitdem hat sich das Feld der Visualisierung noch einmal deutlich weiterentwickelt. Für Beratungsgespräche unter vier Augen oder in Kleingruppen, um die es hier gehen soll, ist besonders der neu entstandene Bereich des „Visual Facilitation“ hervorzuheben (Hausmann, 2020, S. 234).

Wesentlicher Motor dieser neuen Entwicklung war die 1977 von David Sibbet in der USA gegründete Consultingfirma „The Grove Consultants international“, die gestützt durch großformatigen Visualisierungstechniken und Prozess-Schaubildern Changeberatung auf eine damals neue Weise durchzuführen begann (Sibbet, 2010, 2011, 2017; The Grove Consultants International, 2022). Ab dem Jahr 2000 machte die Beratungsfirma „Kommunikationslotsen“ das Prinzip der visuellen Prozessbegleitung in Deutschland bekannt und entwickelte das Konzept der visuellen Vokabeln (auch bekannt unter der Abkürzung BiKaBlo, benannt nach dem anfangs veröffentlichten Bildkartenblock „Bikablo1“).

Mit den Methoden des Visual Facilitation können nun komplexe Zusammenhänge ad hoc in ansprechender und übersichtlicher Weise dargestellt und als Dialogunterstützung interaktiv in das Beratungssystem (also Beratende und Kunden) zurückgespiegelt werden. Möglich wird dies durch einen standardisierten Katalog einfach erlernbarer Bild-Vokabeln (Icons, Symbolen, Pfeilsymbolen, Figuren, Rahmen etc.) und Prozess-

Templates, die im Gespräch schnell abgerufen werden können. Somit kann durchaus von einer neuen Kulturtechnik oder Sprache im Beratungssetting die Rede sein, die jedoch in wenigen Tagen in ihren Grundzügen erlernbar ist (vgl. Haussmann, 2020, S. 44).

Auf Grundlage dieser Techniken, können Gesprächsprozesse nun auch durch geschulte Laien (und nicht nur Grafikdesigner oder Architekten) um eine laufend anpassbare visuelle Reflexions- und Feedbackebene ergänzt werden. Denk- und Erkenntnisprozesse können dadurch facettenreicher erläutert und besser unter den Beteiligten abgeglichen werden. Durch dieses Hilfsmittel kann die Qualität des Verständigungsprozesses verbessert werden (vgl. Haussmann, 2020, S. 6–7).

Facettenreicher wird die Visualisierung besonders dann, wenn die beratende Person ihr theoretisches Wissen beispielsweise aus der systemischen Beratung einsetzen kann. Durch diese Brille gesehen, können beratungsrelevante Merkmale wie (a) räumliche und zeitliche Beziehungen von Akteuren, (b) Prozess- sowie Makro- und Mikroebenen, (c) Emotionen, (d) Beziehungsqualitäten, (e) Kontexte und Unterscheidungen, (f) Bild-Metaphern für Problemstellungen und Lösungsansätze, in einer einzigen grafischen Darstellung vor Augen geführt werden (vgl. Schlippe, 2016, S. 228–235; Simon, 2019, S. 11–12). Wichtig ist jedoch dabei: „Bilder werden als ein Werkzeug für die Verstärkung von Dialog und Zusammenarbeit genutzt, nicht als Illustration“ (Frank, 2014, S. 178).

Diesem Verständnis folgend, kann moderne Visualisierung auch als komplexitätsreduzierende oder -erhöhende Intervention eingesetzt werden, je nachdem, was im jeweiligen Fall für die Beratung einen relevanten Unterschied macht. Schwierig erscheinende Sachverhalte können durch die Übersetzung in eine Zeichnung mit inneren Vorstellungen abgeglichen werden und bei Bedarf vereinfachter oder differenzierter dargestellt werden. Verbal nur schwer zu erklärende Gedankengebäude werden somit visuell im übertragenen Sinne gemeinsam begehbar und (um-)gestaltbar (vgl. Freimuth & Barth, 2014, S. 176). Dan Roam, der Autor von „Auf der Serviette erklärt.“ hat den Begriff des **visuellen Denkens** geprägt, und er postuliert, dass man durch die Verwendung von gezeichneten Bildern geschäftliche Probleme effizienter, effektiver und vielleicht auf amüsantere Weise klären kann (Roam, 2019).

Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass bisher gemachte Erfahrungen, die über die Sinneskanäle auf uns einwirken, als Erregungsmuster von Nervenzellennetzwerken im

Gehirn abgespeichert werden (innere Bilder). Neue Erfahrungen und damit Sinneseindrücke werden nur dann an bestehende Netzwerke angeknüpft, wenn sie emotional bedeutsam, d. h. überraschend oder neu sind und vom Erwarteten abweichen (vgl. Hüther, 2015, S. 22–25). Zeichnungen können im Vergleich zur Visualisierung von reinem Text leichter emotional aktivieren. Denn einerseits werden in diesem co-kreativen Prozess grafische Repräsentationen aus dem Gespräch abstrahiert und teils zugespitzt aufs Blatt übertragen, was zu überraschend neuen Sicht- und damit Erlebensweisen führen kann. Andererseits können Aussagen als Bildmetapher dargestellt und ihre emotionale Bedeutung von den Beteiligten besser erfasst werden (vgl. Ellner & Oeder, 2020, S. 97). Durch die Tatsache, dass viele Aspekte eines Themenkomplexes bildhaft erfasst und gegenübergestellt werden, bieten sich den Erkenntnissen der Neurowissenschaften folgend Potenziale, um Neuverknüpfungen zwischen alten und neuen Erfahrungsmustern zu schaffen (vgl. Freimuth & Barth, 2014, S. 187–188).

Ein weiterer Vorteil dieses erweiterten Visualisierungsverständnisses des Visual Facilitator ist die Anreicherung von Text durch Bilder, Icons und zeichnerische Strukturelemente (Linien, Textcontainer, Rahmen). Dadurch kann im Gesprächsprozess Zeit zum Schreiben eingespart werden, um den Kontakt zu den Kunden aufrechtzuerhalten. Zusätzlich wird durch die visuelle Struktur, die dem Auge zusätzlich geboten wird, die **Erfassung als „Gesamtmuster“** (Nevis, 2005, S. 19) ermöglicht, was die Wiedererkennbarkeit und Einprägsamkeit verbessert (vgl. Freimuth & Barth, 2014, S. 176). Hier zeigt sich eine Parallele zu manchen Mnemotechniken, die einen ähnlichen Effekt nutzen, wenn zu merkende Wörter oder Zahlen mit Orten in inneren Bildlandschaften verknüpft werden.

### **Visualisierung zur Stärkung der Kooperationsbeziehung**

Die Visualisierung stellt nicht nur eine Bereicherung für die inhaltliche Ebene von Beratungsprozessen dar, sondern auch für die Beziehungsgestaltung zwischen Beratenden und dem Kundensystem. So ergeben sich erweiterte Möglichkeiten zum Pacing und Leading. Zwar kann spontanes Zeichnen in manchen Organisationen zunächst irritieren, weil es den ursprünglichen Besprechungsgewohnheiten widerspricht. Wenn jedoch das „Denken mit dem Stift“ (Haussmann, 2020) als Hilfsmittel eingeführt wird, um die Situation des Kundensystems besser zu verstehen (Pacing) und um die in der Beratung angebotene Impulse (Leading) transparent zu machen, dann kann sich dies als

eine vertrauensstiftende Intervention zur Stärkung der Zusammenarbeit auswirken (vgl. Schmidt, 2020, S. 85).

Für systemtheoretisch und konstruktivistisch orientierte Beratende bietet Visual Facilitation darüber hinaus Chancen, das eigene Beratungsverständnis bei der Auftragsklärung implizit durch das Zeichnen aufzuzeigen. Beispielsweise können die thematisierten Phänomene zeichnerisch nebeneinandergestellt werden und als Aussagen von einzelnen Beobachtenden als deren subjektive Realitätskonstruktion gewürdigt werden. Somit kann das Beratungssystem von Anfang an als Experimentierfeld zum Auffinden hilfreicher Problem- und Lösungsperspektiven erklärt werden, in dem gleichzeitig die Expertisen der Beteiligten wertschätzend aufgegriffen werden (vgl. Schmidt, 2020, S. 94–95).

Ein weiteres wichtiges Argument für den positiven Einfluss des Zeichenhandwerks auf der Beziehungsebene ist die Chance, das Erleben von psychologischer Sicherheit im Beratungssystem zu fördern. Ohne diese Sicherheit können sich die Beteiligten weder kreativ noch offen für Neues oder gar für Veränderung zeigen. Vor dem Hintergrund der Polyvagal-Theorie von Stephen Porges, liefert das gemeinsame Erforschen und Gestalten am Flipchart (oder Papier auf dem Tisch) potenziell vielfältigere Interaktionsmöglichkeiten, um eine sicherheitsstiftende Co-Regulation (der autonomen Nervensysteme) zwischen den Personen im Beratungssystem über stimmliche, mimische und gestische Signale zu ermöglichen (Porges, 2019).

Das Zeichnen kann zudem einen spielerischen und damit experimentelleren Zugang zur Problemlösung im Beratungsprozess eröffnen. Im Rahmen von Teambuildingworkshops werden am Anfang oft Icebreaker- oder Aufwärmspiele angeboten. Durch den Vorgang des Skizzierens, kann der Aspekt des Spielens implizit einfließen. Es findet einerseits leichter körperliche Bewegung statt (Beratende und Kunden stehen am und um das Flipchart und zeichnen ggf. mit) und man ist im besten Fall gemeinsam gespannt, was beim Versuch Aussagen abzubilden und miteinander in Beziehung zu setzen, herauskommt. Die visualisierende Person experimentiert, korrigiert und die Beteiligten dürfen auch über die teils unvollkommenen Versuche einer treffenden Darstellung schmunzeln. Auf diesem Wege entstehen viele Chancen, um in ursprünglich angespannten Beratungssituationen ein relativ entspanntes Durch-Spielen von Betrachtungsmöglichkeiten zu ermöglichen. Das Spiel ist für den Menschen und

Säugetiere im Allgemeinen ein wichtiger Lernmodus, in dem gefahrlos Fehler gemacht werden können und gleichzeitig das Verhaltensrepertoire intrinsisch motiviert und getragen von positiven Affekten erweitert werden kann. (vgl. Brown, 2009, S. 37).

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Wie gezeigt wurde, können in Ad-hoc-Visualisierung geschulte Beraterinnen und Berater in vielfältiger Weise Gesprächsprozesse unterstützen. Es können sich positive Effekte auf der Beziehungsebene (z. B. Sicherheit, Transparenz, Spiel, Pacing) und auf der Sachebene (ständiges Feedback im Dialog, Umgang mit Komplexität, Erfassung von Emotionen) ergeben. Die Fähigkeit zur Ad-hoc-Visualisierung muss zwar eigens erlernt werden. Aber auf der anderen Seite können schon rudimentäre Fähigkeiten, gepaart mit der Initiative zum Stift zu greifen, positive Wirkung auf Beratende und Kunden entfalten.

Es wäre schade, wenn durch die ästhetischen Fortschritte und die Professionalisierung im Feld der Visualisierung gleichzeitig verhindert würde, dass sich noch mehr Menschen im Beruf mit dieser hilfreichen neuen Art visuell zu denken auseinandersetzen. Dies könnte entweder geschehen, weil die Einschätzung vorgenommen wird, Zeichnen sei ausschließlich Sache von Zeichenprofis und künstlerisch begabten Menschen oder weil nur das Endprodukt (ohne den interaktiven Nutzen für die Beratung zu erahnen) gesehen und als ästhetisches Beiwerk gewertet wird. Es geht meiner Meinung nach nicht um Zeichentalent, Kunst oder Schönheit, sondern vielmehr um eine kreative Form der Selbst- und Fremdaktivierung zur ziieldienlichen Potenzialentfaltung aller Beteiligten in Gesprächsprozessen mithilfe dieser Techniken. Im Vordergrund sollte dabei jedoch der Nutzen für den Beratungsprozess und damit die Kunden stehen und nicht das Zeichnen als Selbstzweck betrieben werden.

Abschließend möchte ich noch darauf verweisen, dass es neben dem Ansatz, einzelne Personen in anspruchsvoller Ad-hoc-Visualisierung zu schulen, auch niedrighschwellige Visualisierungstechniken gibt, bei der alle Beteiligten innerhalb von wenigen Minuten zum Visualisieren ermutigt und befähigt werden können, wie es beim Ansatz der „Liberating Structures“ vorgeschlagen wird (Lipmanowicz & McCandless, 2022). Das Zusammenspiel zwischen Visual Facilitator und zusätzlich befähigten Gesprächsparteien in Beratungsprozessen wäre ein interessantes Forschungsfeld, um weitere Potenziale der Visualisierung im Feld der Organisationsberatung zu entfalten.



## 1 Literaturverzeichnis

- Becker, H. C. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Lucius & Lucius.
- Brown, S. (2009). *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. Penguin Publishing Group.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=6092308>
- Frank, H.-J. (2014). Von der visualisierten Moderation zum künstlerischen Co-Creation-Prozess. In J. Freimuth & T. Barth (Hrsg.), *Innovatives Management. Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen* (S. 171–194). Hogrefe.
- Freimuth, J. & Barth, T. (Hrsg.). (2014). *Innovatives Management. Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen*. Hogrefe.
- Friedmann, W. (2014). Moderation als soziale Innovation. In J. Freimuth & T. Barth (Hrsg.), *Innovatives Management. Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen* (S. 33–64). Hogrefe.
- The Grove Consultants International. (2022, 26. April). *Leading Effective Meetings, Teams & Change | The Grove Consultants*. <https://www.thegrove.com/about>
- Hausmann, M. (2020). *UZMO: Denken mit dem Stift : visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden - das Praxisbuch zur bikablo®-Visualisierungstechnik* (8. Auflage). Redline Verlag.
- Hüther, G. (2015). *Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern* (9. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (2002). *Moderationsmethode: Das Standardwerk* (Vollkommen überarb. Neuaufl.). Windmühle GmbH Verl. u. Vertrieb von Medien.
- Lipmanowicz, H. & McCandless, K. (2022, 25. April). *Drawing Together – Liberating Structures: Lasse durch nonverbale Kommunikation Einsichten und die weiteren Wege vorwärts ans Tageslicht kommen (40 Minuten)*.  
<https://liberatingstructures.de/drawing-together/>
- Nevis, E. C. (2005). *Organisationsberatung: Ein gestalttherapeutischer Ansatz* (4. Aufl.). EHP Organisation. EHP.

- Porges, S. W. (2019). *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit: Gespräche und Reflexionen : Traumabehandlung, soziales Engagement und Bindung* (T. Kierdorf & H. Höhr, Übers.) (3. Auflage). G. P. Probst Verlag.
- Roam, D. (2019). *Auf der Serviette erklärt: Probleme lösen und Ideen verkaufen mithilfe von Bildern* (Neuaufgabe 2019). REDLINE.
- Schlippe, A. von. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (3. Aufl.). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*.
- Schmidt, G. (2020). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Carl-Auer Compact. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Seifert, J. W. (2011). *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren: Der Klassiker* (30. Aufl.). *Whitebooks*. GABAL.
- Sibbet, D. (2010). *Visual meetings: How graphics, sticky notes, & idea mapping can transform group productivity*. John Wiley & Sons.
- Sibbet, D. (2011). *Visual teams: Graphic tools for commitment, innovation, & high performance*. John Wiley & Sons.
- Sibbet, D. (2017). *Visual Consulting: Designing and Leading Change*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Simon, F. B. (2019). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*. Carl-Auer Compact. Carl-Auer.