

**Simultan-Visualisierung** Ihr volles Potenzial entfaltet diese Advisory-Methode, wenn sich die Strukturen aus dem Prozessverlauf ergeben

# Beratung auf den Punkt gebracht

Aus der Praxis für die Praxis: Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse in Projekten visualisieren und strukturieren.

MICHAEL SCHWARTZ

**Esslingen.** Alltägliche Beratungs- und Consultant-Praxis: Der Projektleiter beendet seine Powerpoint-Präsentation vor dem Lenkungsausschuss und bittet die Anwesenden um Fragen und Anmerkungen. Ein Bereichsleiter stellt eine Frage, die zeigt: Er teilt die Sicht des Projektleiters *nicht*. Der Projektleiter versichert sich daraufhin, dass er die Frage richtig verstanden hat und stellt Anschlussfragen, um den Blickwinkel des Bereichsleiters zu ergründen. Dann wendet er sich mit den Worten „Wenn ich Sie richtig verstehe, sagen Sie, dass ...“ dem Flipchart zu und skizziert mit gekomnten Strichen in Wort und Bild die Sichtweise der Führungskraft.

Sofort diskutiert die Runde lebhaft und ernsthaft anhand des spontan entworfenen Charts das Für und Wider der verschiedenen Sichtweisen – was den Projektleiter freut. Denn dies wollte er mit dem Einsatz der Methode des Simultan-Visualisierens erreichen.

Das Simultan-Visualisieren ist eine Methode der Gesprächsführung, bei der während des Dialogs unterstützende Visualisierungen z.B. am Flipchart entstehen. Dabei sind den visuellen Ausdrucksmöglichkeiten keine Grenzen gesetzt. Man kann Worte (z.B. Zitate, Sätze, Schlüsselbegriffe und Ziele) visualisieren, mit Farben spielen, Formen (wie geometrische Figuren, Schraffuren, stilisierte Personen und Pfeile) einsetzen und spontan Bilder zu Papier bringen; dabei sollte jedoch der Bezug zum Gesprächsthema deutlich bleiben.

## So wird Struktur vermittelt

Diese Methode lässt sich wirkungsvoll in Meetings, Teamsitzungen und Workshops ebenso wie bei Einzelgesprächen und Coachings nutzen. Weil ansonsten flüchtige Gesprächsbeiträge festgehalten und für alle Beteiligten transparent gemacht werden, wird die Visualisierung zum Mittelpunkt des Gesprächsprozesses;

„Bei Bedarf: Polarisieren, Simulieren, Provozieren!“

MICHAEL SCHWARTZ

sie kann provozierend, erhellend, klärend, problematisierend oder auch konsensbildend wirken. Und dem Simultan-Visualisierenden, fortan schlicht Leiter genannt, dient das Simultan-Visualisieren u.a. als Werkzeug zum Klären von Sachverhalten, Positionen, Strukturen und Beziehungen sowie dem Erklären komplexer Sachverhalte.

Gute Simultan-Visualisierungen vermitteln Struktur. Sie beleben die Atmosphäre und Kreativität und fördern das Verständnis und die Akzeptanz. Der Dialogprozess gewinnt an Tiefe und Ernsthaftigkeit, und die Ergebnisse werden verbindlicher. Und das Tempo des Prozesses verlangsamt sich zugunsten dieser Palette von Vorteilen.

Damit erhalten speziell Leiter, die Prozesse ohne institutionelle Macht gestalten wollen, wie Projektleiter, Berater und Personalentwickler, eine leistungsfähige Methode der Gesprächsführung an die Hand. Und zugleich erledigt sich das Thema Protokollführung. Denn wirken die Teilnehmer am Entstehen der Visualisierungen mit, akzeptieren sie auch eine Fotodokumentation der Gesprächsergebnisse ohne Vorbehalte als Protokoll.

## So wird's gemacht

Für die Visualisierung benötigt man zunächst ein Medium – z.B. einen Flipchart – und für eine ansprechende Gestaltung geeignete Stifte. Stifte mit kantigen Spitzen ermöglichen es, kalligrafisch zu schreiben; das Strichbild zeigt dann je nach Strichrichtung dickere oder dünnere Linien.

Die beim Simultan-Visualisieren genutzte Schrift ist als Moderationsschrift bekannt und beliebt wegen ihrer ansprechenden Wirkung. Der Preis dafür ist: Man muss sie lernen. Nach einer kurzen Einführung bedarf es aber meist nur einer gewissen Übung, bis ein Leiter zügig und gleichzeitig ansprechend schreiben kann. Dabei helfen folgende Empfehlungen:

- Die Visualisierungen, soweit sinnvoll, zur Übung in Ruhe vor Beginn der Veranstaltung vorbereiten
- Nur in wenigen, ausgewählten Situationen im Gesprächsprozess simultan visualisieren
- Dem bildhaften Teil den Vorzug geben, Worte später ergänzen und:
- Den Text vor dem Visualisieren „verdichten“ (Satz > Halbsatz > essenzielles Wort).

Manche Personen scheuen Visualisierungen, weil es ihnen schwer fällt, spontan Bilder zu malen. Für sie gibt es einen Rettungsanker: die Formen. Neben den geometrischen Grundformen bieten „freiere“ Formen wie abgerundete Rechtecke, diverse Pfeile, Sprechblasen und bildhafte Formen wie eine stilisierte Waage zahlreiche Möglichkeiten der Visualisierung in Wort und Bild.

Beim Visualisieren von Menschen sind seriösere Darstellungen als Strichmännchen möglich: Aus zwei oder drei Grundformen lassen sich plakative Darstellungen von Personen ableiten, denen man sogar Bewegung einhauchen kann; mit ein paar Schattierungsschraffuren entstehen lebendig wirkende Personengruppen.

Vier Farben von Stiften genügen zum Simultan-Visualisieren, denn in der Führungs- und Projektarbeit sind keine Kunstwerke, sondern ansprechende Ergebnisdokumente gefragt. So lässt sich u.a. die Symbolkraft der Farben nutzen: Verbindende Linien, die Zusammenhänge aufzeigen, können z.B. geschwungen und grün dargestellt werden, sodass sie an Zweige erinnern. Rot eignet sich zum Transportieren emotionaler Botschaften und als Strukturfarbe für Tabellen. Professionell wirkt es, wenn der Leiter einen „Style Guide“ für seine Visualisierungen verinnerlicht hat. Das heißt: Er setzt Farben und Formen, dicke und dünne Stifte systematisch ein. Überschriften, Strukturelemente und Inhalte positioniert er nach einheitlichen Regeln. Das verschafft den Meeting-Teilnehmern Orientierung.

## So wird spontan visualisiert

Wer ein Gespräch führen und zugleich visualisieren möchte, dem stellen sich einige „technische“ Fragen: Was, wann und wie visualisiere ich? Was, wann und wie rede ich? Und was mache ich mit der Gruppe, während ich visualisiere? Denn ein Gesprächsleiter, der zugleich simultan visualisiert, muss seine Aufmerksamkeit zwischen Flipchart und Gruppe teilen. Die höhere Komplexität führt bei Anfängern oft dazu, dass der Gesprächsprozess leidet; das ist normal. Denn das Simultan-Visualisieren ist eine Multitasking-Methode, die zugleich die visuelle und auditive Ebene adressiert; ihre flüssige Ausübung will erlernt sein.

Beim Visualisieren selbst gibt der Leiter den Blickkontakt mit seinen Gesprächspartnern auf. Erfahrungsgemäß schadet das dem Gesprächsprozess nicht, sofern die Visualisierung zügig erfolgt



In Projektsitzungen prallen oft unterschiedliche Meinungen und Einschätzungen aufeinander; auch Emotionen spielen in ihnen eine wichtige Rolle. Das Simultan-Visualisieren ist eine Methode der Gesprächsführung, um den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess in Meetings zu visualisieren und zu strukturieren.

zessebene. Wird es inhaltlich schwierig, liegt oft eine entsprechende Störung vor.

Über eine treffende Visualisierung kann der Leiter die Diskussion auf diese Ebene „heben“ und so das Bearbeiten der Störung einleiten. Bei Konflikten kann der Leiter im Dialog mit der Gruppe zunächst die beteiligten Konfliktparteien herausarbeiten, die er dann anonymisiert (z.B. als gleich große Kreise mit unverfänglichen Namen wie A, B, C) und simultan visualisiert. Danach fordert er die Parteien auf, konkrete Aspekte ihrer Positionen zu nennen, die er den Kreisen zugeordnet visualisiert. Die Visualisierung bildet die Basis für die weitere Konfliktbearbeitung.

## So pusht man Kreativität

Die besondere Wirkung des Simultan-Visualisierens in Veranstaltungen wie Projektmeetings beruht auf einer Art Stereo-Effekt: Der Hör- und Sehsinn werden gleichzeitig bedient. Die Methode wirkt dadurch fesselnd; Lernen und Behalten werden gefördert.

Zudem erzeugen die Visualisierungen Transparenz, was verbindlichkeits- und akzeptanzfördernd, aber auch polarisierend wirken kann. Denn bildhafte Darstellungen zeigen Zusammenhänge auf, und in Worten visualisierte Beiträge erhalten eine höhere Bedeutung. Zudem adressieren eine gekonnte Strichführung, ein geschickter Einsatz von Farben und Formen sowie ansprechende, bildhafte Darstellungen die rechte Hirnhälfte, die unsere künstlerisch-emotionalen Fähigkeiten repräsentiert. Dadurch werden die Fantasie und Kreativität der Gruppe stimuliert.

Simultan-Visualisierungen verbessern zudem die Gesprächsatmosphäre – weil der Gesprächsprozess zugunsten seiner Qualität verlangsamt, und statt der beteiligten Personen das Thema in den Mittelpunkt des Dialogs gerückt wird. Deshalb eignet sich die Methode außer zum situativ-spontanen Darstellen und Erklären komplexer Sachverhalte auch als Klärungsinstrument und zum Moderieren schwieriger Gruppensituationen. Damit wird das Simultan-Visualisieren auch zu einem mächtigen Führungsinstrument.

[www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)

## DER AUTOR

Michael Schwartz leitet das ilea-Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis, Esslingen bei Stuttgart. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beraterstätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der (Software-)Industrie.

