

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen Sektion Wirtschaftspsychologie, Regionalgruppe HSH

19. Februar 2021

„Wie kann Visualisierung bei der Begleitung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Organisationen und Teams effektiv genutzt werden?“

Referentin:
Dipl.-Psych. Stefanie Kliche

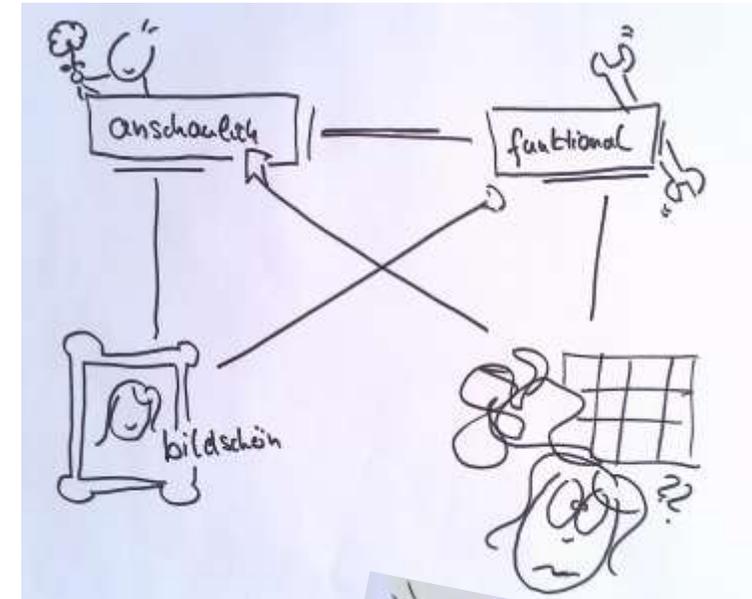
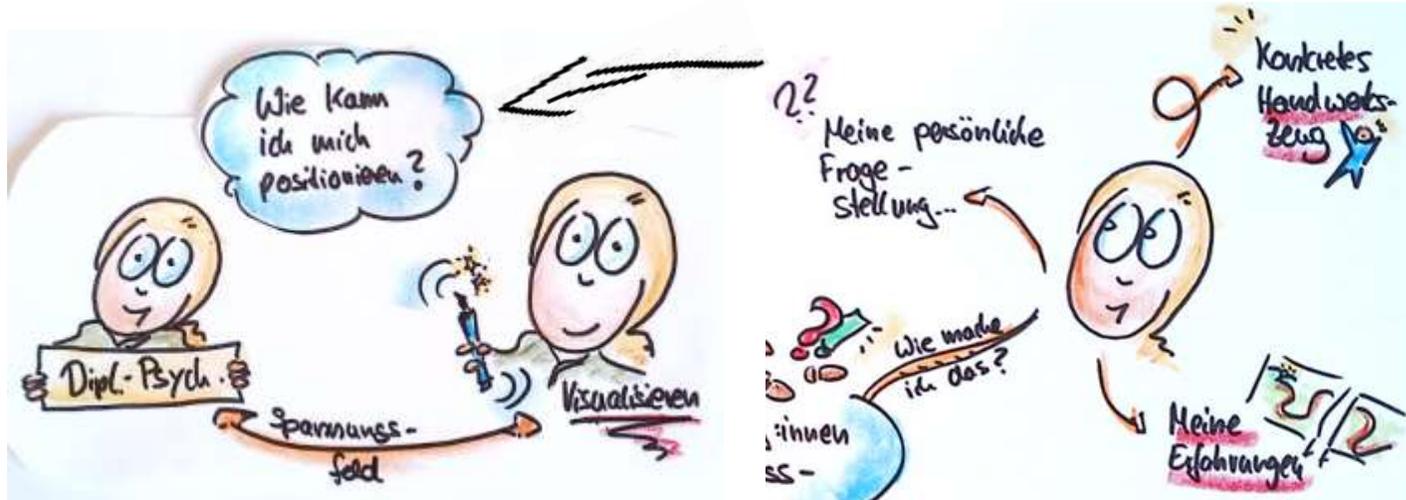


Wenn Menschen mit Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen konfrontiert werden, gibt es häufig viele Fragen und Sorgen. Und manchmal ist noch gar nicht klar, wo genau die Reise hingeht und wie der Weg dorthin aussieht ...



Worum es an dem Abend ging ...

Wir haben zu verschiedenen Fragestellungen aus der Praxis der Anwesenden passende Visualisierungsmöglichkeiten entwickelt.

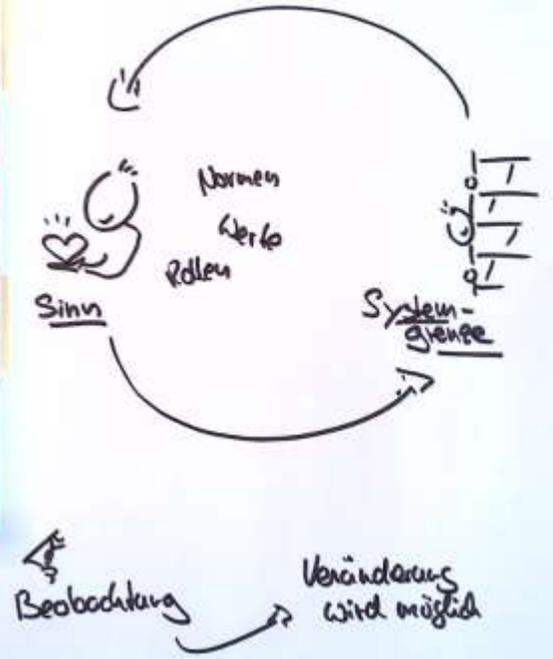


Persönlich bewegt mich, wie ich als diejenige, die gerne mal zum „Zeichnen“ gebucht wird, mich als Diplom-Psychologin positionieren kann. Um einen Schritt in diese Richtung zu gehen nehme ich mir hier die Freiheit, ergänzend zu den Visualisierungen aus meinem fachlichen Hintergrund als Konfliktberaterin, Trainerin und Coach einige Gedanken zu schreiben. Sie sind verbunden mit der herzlichen Einladung und dem Appell, vielleicht an einem weiteren Regionalgruppentreffen oder in anderen Zusammenhängen mit Expert:innen zu diesen Themen in einen Austausch zu gehen.

... was sagt eigentlich die Systemtheorie dazu ...



Willke, H. (2000). *Systemtheorie I: Grundlagen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.



Als Wirtschafts- und Sozialpsychologin frage ich mich, welche Rolle, Wirkung und Zweck Visualisierungen in Veränderungsprozessen bei Einzelnen und in Unternehmen haben.

Einige Antworten liefert Willke (2000) dort, wo es um die Durchlässigkeit der Systemgrenze und die Bedeutung der Beobachtung geht. Der **Sinn** ist eine Ordnungsform sozialen Handelns und wird von Operateuren und Beobachtern zugeschrieben, sozusagen „konstruiert“. Normen, Werte etc. strukturieren Handlungszusammenhänge und steuern Interaktionsprozesse. Unter der Voraussetzung des **Perspektivwechsels** wird Veränderung möglich, nämlich mit der Operation der **Beobachtung**. Diese kann in verschiedener Form erfolgen, z.B. semantisch.

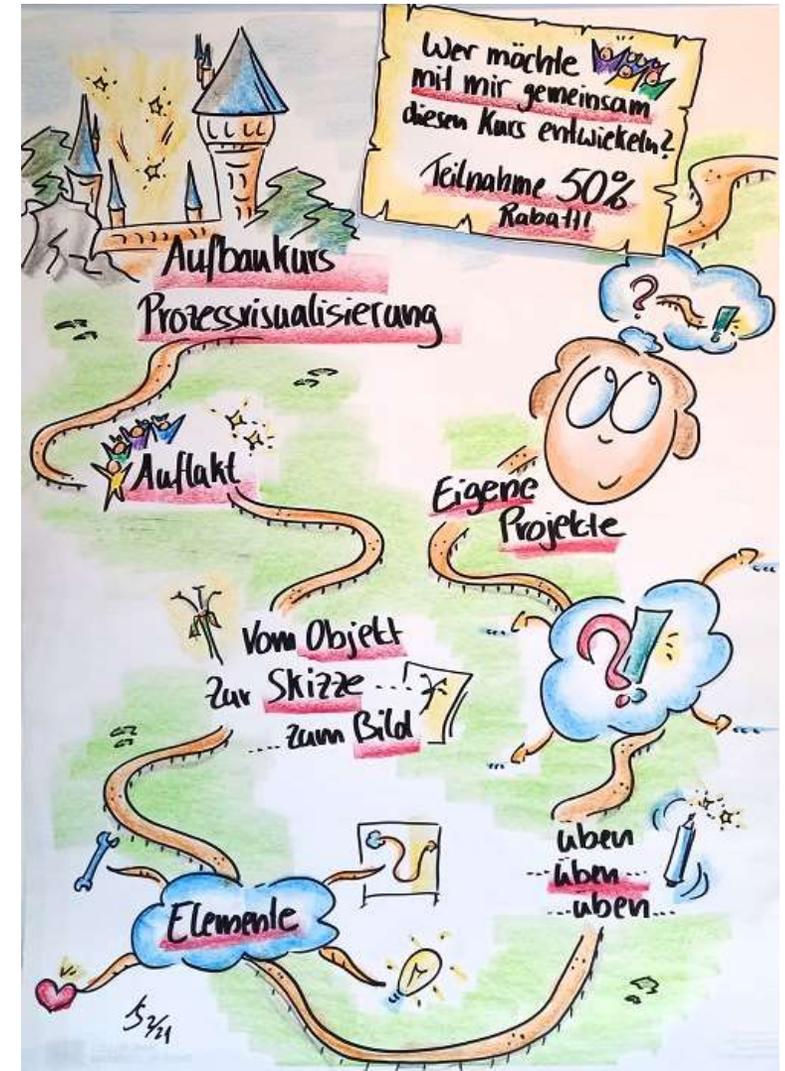
Meine Implikation ist die Folgende: Mit einer treffenden Visualisierung, die die Wahrheit der Situation auf sowohl der sachlichen, als auch der emotionalen und sozialen Ebene einfängt, wird dem „System“ möglich, in Aufrechterhaltung der eigenen Identität auch neue Informationen und andere Perspektiven zu betrachten, zu verarbeiten und zu integrieren. Durch die Distanz, das „Draufschaun“ wirken meiner Meinung nach „Irritationen“ weniger bedrohlich. Durch die einfachen und humorvollen Visualisierungen können selbst die schwierigsten Themen betrachtet, besprochen und bewegt werden.

Ein Praxisfall ...

In der Ankündigung beschrieb ich einen Zusammenhang, in dem ich vor kurzem Visualisierungen in Zusammenarbeit mit der Organisationsentwicklung und dem Management eines in seiner Branche weltweit führenden Unternehmens erstellt habe.

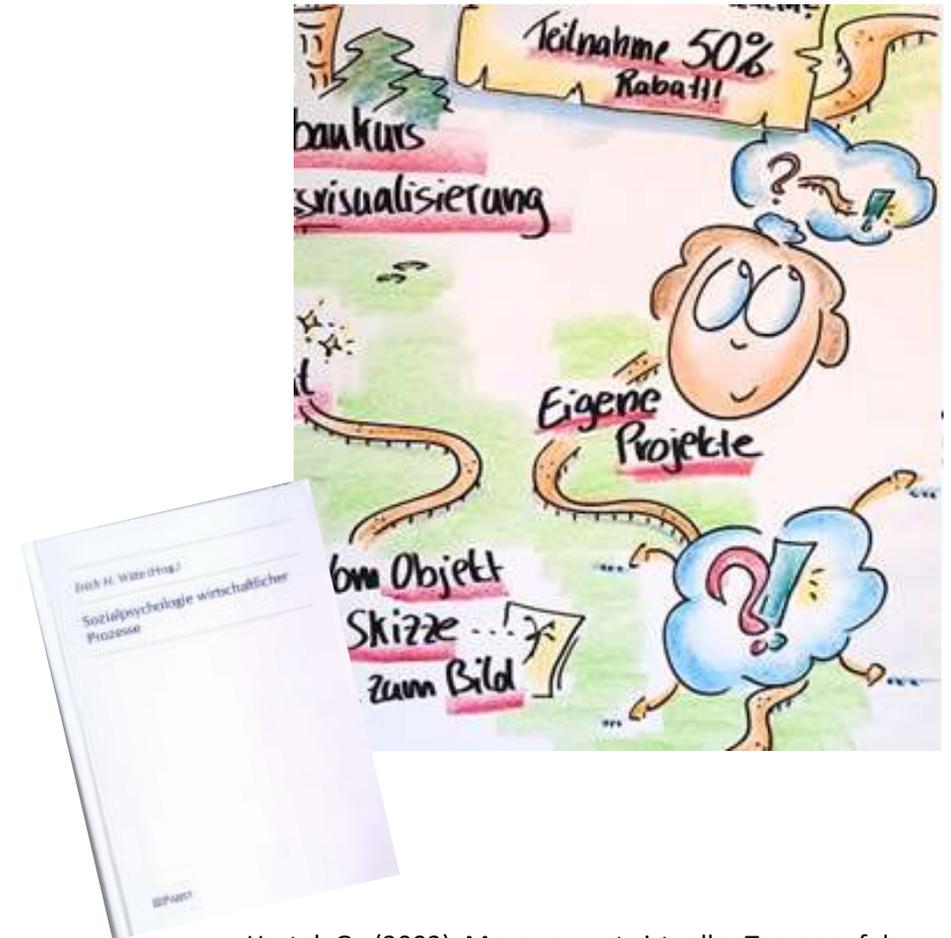
Ziel war es, bei mehreren hundert Mitarbeitenden deutschlandweit, deren Zuständigkeiten, Organisationsform und Arbeitsweisen sich grundlegend ändern würden, das Vertrauen und die Offenheit zu erzeugen oder zu halten, diesen Veränderungsprozess hoch motiviert mitzugehen – und natürlich zu informieren. Denn es geht um die weitere Existenz des Unternehmens in einer sich verändernden Welt.

Das Management entschied sich, anschauliche Visualisierungen, die Fragen, Bedenken und Emotionen genauso greifbar abbilden wie konkrete nächste Schritte für die Kommunikation ihrer Strategie zu nutzen. Natürlich sind alle Inhalte streng vertraulich, doch die nebenstehende Grafik zeigt verschiedene Elemente, die ich in ähnlicher Weise für einige dieser Bilder verwendet habe.



... mit Bezug zum VIST-Modell

Auf der wirtschaftspsychologischen Ebene beschreibt das VIST-Modell im Kontext virtueller Teams (Hertel, 2002) eindrucksvoll, dass Vertrauen ein entscheidender Faktor für hohen Arbeitseinsatz ist. Mein Ansatz in der Beratung und Begleitung in diesem Projekt war es, dieses Vertrauen zu fördern, indem das Management in den Abbildungen zeigt, dass die Sorgen und Fragen der Mitarbeitenden ernst genommen werden und größtmögliche Transparenz gezeigt wird über Ziele und Vorgehen in diesem Veränderungsprozess. Die Herausforderung ist nun die, dass mehrere Elemente und Schritte noch unklar sind, und auch das war in den Bildern zu sehen. Eine Möglichkeit so etwas darzustellen, zeigt das Bild hier. Auch hier weiß ich noch nicht, was genau in dem Aufbaukurs passieren wird, doch es wird einen geben, und das, was ich schon weiß und vorhabe, ist auf ansprechende Weise sichtbar gemacht.



Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: VIST-Modell. In: Witte, E. H. (Hrsg.) *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 174-204). Lengerich: Pabst.

Anwendungsmöglichkeiten der Live-Visualisierung

Zum Beispiel bei einer Fallsammlung, hier vielleicht im Kontext eines Konflikt-Management-Trainings. Die Visualisierung bewirkt, dass auf ganz fließende und natürliche Weise der Fall in seinem Kern geschildert wird, damit die TN davon eine Idee haben und sich in Übungsgruppen zuordnen.

Tipps:

- Verwende schwarze Flipchartmarker mit Keilspitze, Tinte auf Wasserbasis!
- Schnelle und kraftvolle farbige Effekte erzielst du mit Wachsmalblöcken.
- Aussagekräftig und anschaulich sind Wort-Bild-Kombinationen.
- Ein Vokabular an Emotionen und Handlungen hat Stephan Ulrich in seinem Buch zusammengestellt.



Ulrich, S. (2017). *Menschen visualisieren. Einfach zeichnen – alles darstellen.* Raderborn: Junfermann.



Freiwillige, unbezahlte Werbung.

Ist „Mobbing“ ein geeignetes Beispiel für ein Rollenspiel zum Thema Konfliktgespräche?

Bei dem eben gezeigten Beispiel kam die Frage auf, ob „Mobbing“ ein geeigneter Fall zur Übung von Konfliktgesprächen ist.

Dazu kann ich aus meinem fachlichen Hintergrund als Konfliktmoderatorin bzw. Mediatorin und Coach sagen: Mediation bzw. ein Konfliktgespräch setzen die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Einfühlungsvermögen bei beiden Parteien voraus, zum Beispiel in der Phase der Sichtweisenklärung.

Nun gibt es Menschen, für die das schwierig bis unmöglich ist, z.B. bei narzisstischen Persönlichkeitszügen. In diesem Falle funktioniert das mit der Perspektivübernahme und dem Einfühlen in die andere Position, um daraus Lösungen zu entwickeln, nicht. Und Verhalten wie hinter dem Rücken schlecht über eine Person zu reden, Kolleg:innen mit abenteuerlichen Geschichten gegen diese aufzubringen und bei jeder sich bietenden Gelegenheit eine andere Person anzugreifen, abzuwerten und bloßzustellen zeigt ein typisches Verhaltensrepertoire, wenn es um Narzissmus geht.

Anstatt eines Konfliktgesprächs würde ich in einem solchen Falle im Einzelcoaching mit der betroffenen Person Strategien entwickeln, um die eigene Grenze und Selbstwert zu stärken, ggf. Therapie empfehlen je nach den bereits erfolgten gesundheitlichen Konsequenzen.



Vielleicht wäre „Umgang mit Narzissmus am Arbeitsplatz“ ein spannendes Thema für ein weiteres Regionalgruppentreffen?

Welche Ansatzpunkte und Interventionsmöglichkeiten haben Berater:innen oder Supervisor:innen, wenn Einzelne oder ein Team unter einer oder mehreren Personen mit starken narzisstischen Ausprägungen leiden?

Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es bei „Belästigung“ am Arbeitsplatz in diesem Zusammenhang?

Weitere Fragen und Ideen aus der Gruppe ...



Im erwähnten Protokoll zum Kolloquium, veranstaltet vom Alumni Verein Psychologie der Universität Hamburg, finden sich weitere Beispiele zum Ausdruck verschiedener Emotionen und Handlungen mit Literaturhinweisen zum Üben. Verfügbar unter www.alumni-psychologie.de unter Download, Kolloquium.

Tipp: Entscheide, worauf jeweils der Fokus liegt: Emotion oder Handlung. Entsprechend verwendest du ein Gesicht oder die Sterne-Menschlein.

Achtung: Bei den kleinen Figuren werden Emotionen maximal durch einen kleinen Mund, und ansonsten durch Aktionslinien und Symbole ausgedrückt.



... Dr. Jürgen Theissing berichtet ...

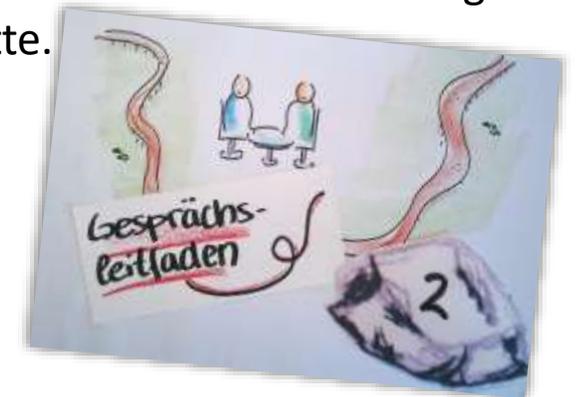


„Zwischen 2017 und 2020 wurden bei liveonline coaching sechs Webinare mit fotografierten Flipcharts alternativ zu den bei liveonline coaching sonst üblichen Powerpoint-Folien erstellt. Im Rahmen eines Online-Feedbacks wurden Teilnehmer*innen nach den Webinaren neben anderen Items auch um eine Rückmeldung zu den Flipcharts im Vergleich zu Powerpoint-Folien gebeten (Item: „Ich finde die im Vortrag verwendeten Flipcharts besser als Powerpoint-Folien.“). **89% der 275 Teilnehmer:innen stimmten dieser Aussage zu, wodurch sich eine Überlegenheit der Flipcharts gegenüber Powerpoint herauskristallisierte.“**

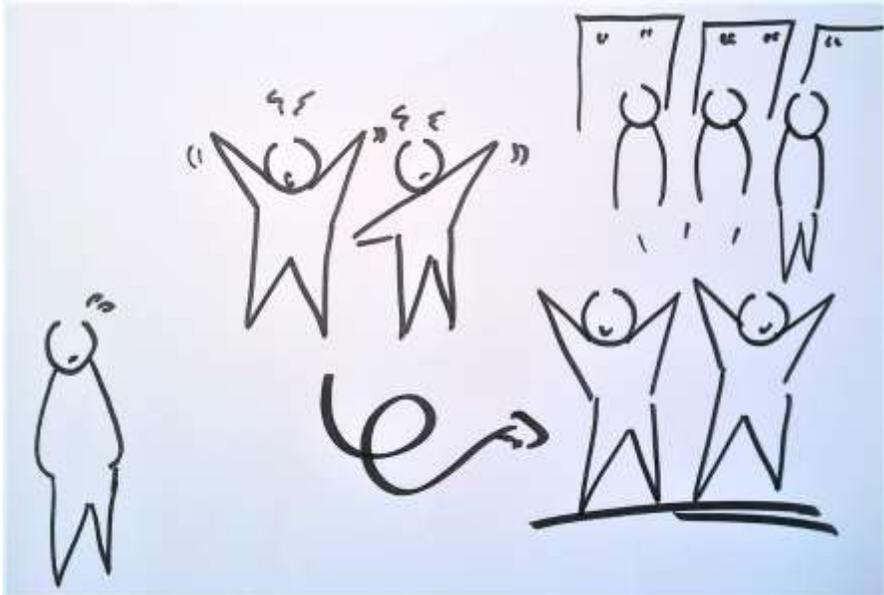
„Stolpersteine im Mitarbeiter:innen-Gespräch“

Bereits lange bevor ich eine Moderations- oder Visualisierungs-Weiterbildung gemacht hatte, habe ich die bildliche Darstellung von „Metaphern“ genutzt.

Mit meinem Wissen und den Erfahrungen heute empfehle ich, Dinge mit wenigen Linien möglichst einfach, und vor allem positiv darzustellen. Also nicht mehr wie damals bei meinem Referat im Seminar Personalentwicklung den „Stolperstein“ fokussieren, sondern eher einen Weg malen und die einzelnen Punkte mit kleinen passenden Symbolen auf Karten schreiben. So kann der Weg Stück für Stück entstehen. Als Blickfang dient ein positives Bild in der Mitte.



Wie werden Emotionen bei den Menschen dargestellt?



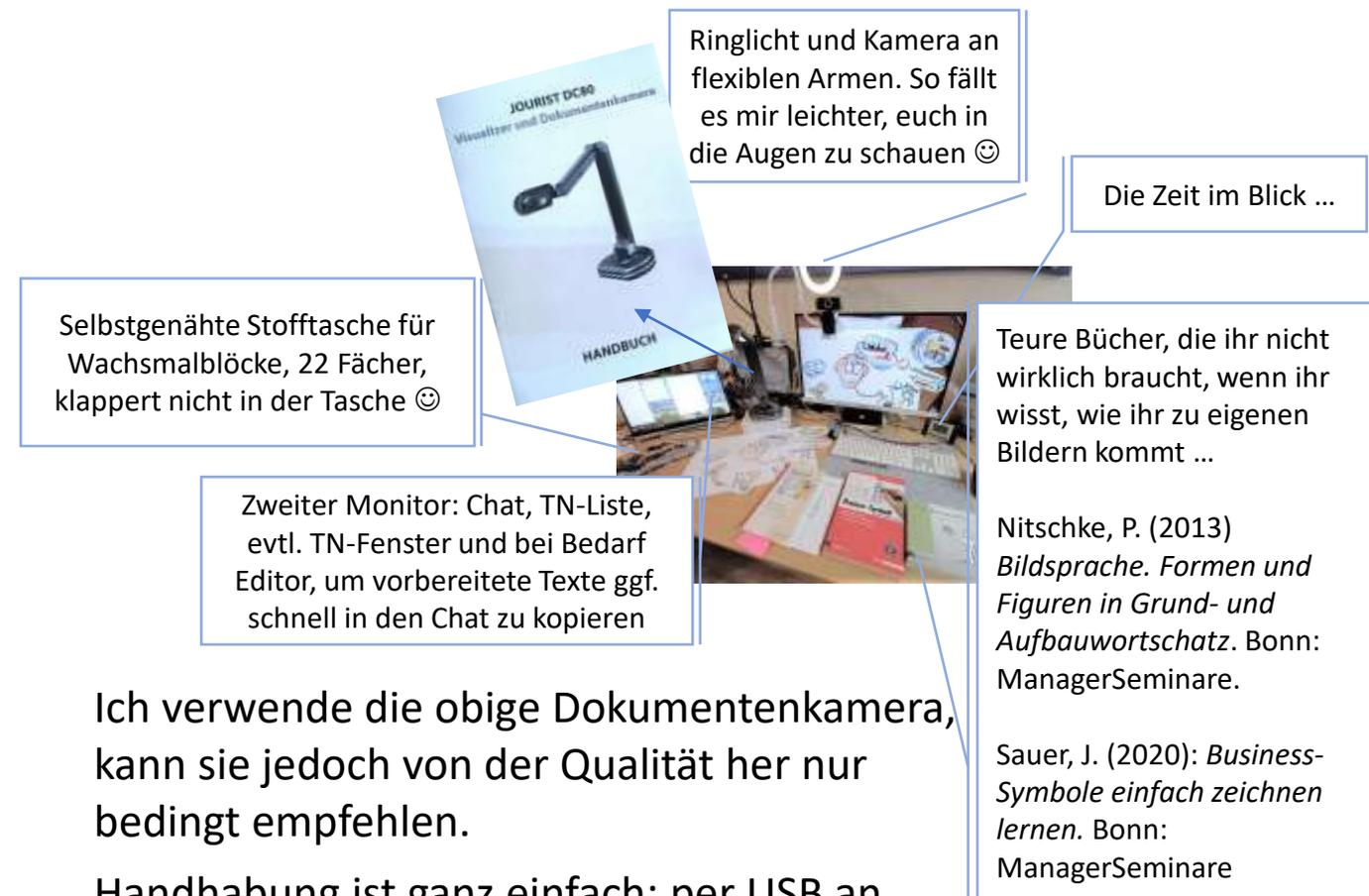
Mit einfachen Variationen können ganz unterschiedliche Aussagen erzeugt werden, wie aktiv und passiv, fröhlich oder Konflikte. Experimentieren Sie mit Körperhaltung und Aktionslinien. In Kombination mit einfachen Symbolen können ganze Geschichten erzählt werden.

Dieses „Bildvokabular“ nehme ich für mich aus dem Regionalgruppentreffen Wirtschaftspsychologie mit ...



... und wie setze ich das technisch um?

- iPhone und iPad kann man auch als Webcam nutzen (besser mit Kabel als ohne), wenn man die iOS-App "EpocCam Pro" lädt bzw. erwirbt: <https://www.elgato.com/de/epoccam>
- mit der MacOS-App „WebCam Effects“ lässt sich das Webcam-Bild in Farbtönung und Ausschnitt modifizieren. Wenn die App geöffnet ist und man die gewünschten Einstellungen vorgenommen hat, wählt man im Videokonferenztool statt der eigenen Webcam eben „WebCam Effects“ – man setzt diese Software quasi zwischen Webcam und Videokonferenztool.
- Droidcamx als APP – funktioniert in Verbindung mit dem Handy als Kamera



Ich verwende die obige Dokumentenkamera, kann sie jedoch von der Qualität her nur bedingt empfehlen.

Handhabung ist ganz einfach: per USB an den PC anschließen, über **Zoom** „Bildschirm teilen\Erweitert\2. Kamera freigeben“
Leider habe ich außer Zoom noch kein anders Konferenz-System gefunden, das die „zweite Kamera“ unterstützt.

Freiwillige, unbezahlte Werbung.

Vielen Dank an die Regionalgruppe
Wirtschaftspsychologie des BDP für
diesen spannenden Abend.

Ich wünsche euch allen viel Freude
beim Ausprobieren und Feiern
eurer Erfolge!



Wer hat Lust auf mehr?

Am 27. April 2021 startet mein
Live-Remote-Gruppencoaching.
Weitere Informationen findest
du unter [www.visualisieren-
verbindet.de](http://www.visualisieren-
verbindet.de).

Ich freue mich auf dich!



... auf eine Welt, in der Wirtschaftspsycholog:innen sich mit
einfachen und effektvollen visuellen Mitteln bei der Begleitung von
Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen selbst
helfen können 😊 Visualisierung ist ein machtvolles Instrument.
Überlastet nicht anderen, das darzustellen, was ihr mit all eurer
Erfahrung und Professionalität wahrnehmt und sagen möchtet.