



Werkzeugkiste

43. Das Bild als Weg – Strategische Visualisierung in Veränderungsprozessen

Martin Haussmann

Die Rubrik Werkzeugkiste bietet keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme, sondern verdeutlicht Kontext und Anwendungsspezifika von interessanten Methoden für die Beratungs- und Veränderungsarbeit. Die Verantwortung liegt beim Anwender selbst, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er/sie das Instrument einsetzt.

Ein «Big Picture» von Veränderungsprozessen – Illusion oder Möglichkeit?

Stellen Sie sich vor, Sie führen ein Industrie-Unternehmen mit einigen tausend Mitarbeitern. Im Zuge einer Umstrukturierung richtet sich Ihre Firma neu aus. Sie kaufen Unternehmensteile hinzu und trennen sich von anderen. Strategie und Handlungsfelder sind im Wandel, und damit der Aufbau des Unternehmens, das Produktportfolio, die internen Prozesse und insgesamt die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird.

Sie stellen fest, dass all diese Veränderungen noch nicht im Unternehmen angekommen sind. Jeder, mit dem Sie sprechen, hat eine andere Deutung von dem, was gerade passiert. Die Bereichsleiter berichten von Missverständnissen und Spekulationen auf allen Ebenen der Mitarbeiterschaft. Und auf Meetings und Konferenzen spüren Sie eine Atmosphäre der Angst vor der Zukunft.

Sie stellen sich vor, Sie könnten all die Veränderungen, die Ihr Unternehmen durchläuft, in einem großen Gesamtbild zusammenfassen – dem sprichwörtlichen «Big Picture»: einer komplexen und umfassenden, aber auch lebendigen und inspirierenden Bildlandschaft, vor der sich die Mitarbeitenden versammeln können, um sich mit all dem Neuen zu beschäftigen (vgl. Abbildung 1). Sich selbst als Teil davon zu sehen. Ihre Rolle und die Beziehungen zu anderen zu verstehen. Das Ziel und ihren Beitrag dazu zu diskutieren. Sich mit dem Gesamten zu identifizieren und damit auch neu mit dem Unternehmen.

Wie ein solches Gesamtbild (in den Köpfen der Menschen und ganz wörtlich genommen) entstehen kann, und was das mit den «Seerosen» von Claude Monet zu tun hat, erfahren Sie auf den nächsten Seiten aus der Perspektive eines visuellen Prozessbegleiters.

Abbildung 1
Der Traum vom gemeinsamen «Big Picture»



Weg dorthin. In einem *Leitbild* formuliert sie Werte, Regeln und Vereinbarungen und in einem *Strukturbild* die Art, wie einzelne Rollen und Bereiche dafür zusammenwirken sollen. In einem *Vergangenheitsbild* erkundet sie ihre Genese, in einem *Zukunftsbild* projiziert sie sich selbst in die Zukunft. All diese Bild-Arten können – soweit es die visuelle Komplexität zulässt – in einem *Gesamtbild* zusammengeführt werden (vgl. Abbildung 2).

Idealerweise manifestiert sich strategische Visualisierung in einer metaphorisch-erzählerischen *Bildlandschaft*, die im Ganzen wie im Detail wirkt und auf der Sach- und Gefühlsebene gleichermaßen wirken kann. Mit Reise-Metaphern wie Schifffahrt, Wanderung oder Expedition werden Prozesse beschrieben. Gebilde-Metaphern wie Haus, Garten oder Stadt bilden die Struktur einer Organisation ab. Strategiebilder können aber auch die Gestalt abstrakter *Infogramme* aus Textcontainern, Beziehungslinien und Pfeilen annehmen. Meist sind sie eine Kombination aus Bildlandschaft und Infogramm. Beliebte ist dafür ein einfacher, durch Comics und Informationsdesign inspirierter Illustrationsstil. Die Menge an Text variiert je nach Kommunikationskontext.

Kontext der Methode

Strategische Visualisierung – Definitionen, Potenziale, Ausdrucksformen

Eine genaue Definition des noch sehr jungen Begriffs «strategische Visualisierung/Strategic Visualization» gibt es nicht. Bereits seit einiger Zeit kursieren unter diesem Stichwort großformatige, farbenfrohe Schaubilder durchs Internet, die Organisationen in vielfältigen Kontexten nutzen. «Strategisch» wird als Überbegriff für die unterschiedlichsten übergeordneten Vorhaben einer Organisation verstanden – auch in den Bereichen Struktur und Kultur (nähere Erläuterungen in: Haussmann 2014, S. 182ff).

Nach meinem Verständnis übersetzt *Strategische Visualisierung die Daten, Erkenntnisse und Kräfte von Veränderungsprozessen gebündelt in iterative Schaubilder* (zu diesem Begriff später mehr), die als *Reflexionsfläche für ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten eines Systems dienen – von der Makro-Ebene des Gesamten (Ziele, Werte, Strategien) bis zur Mikro-Ebene des Einzelnen (Rollen, Aufgaben und Beziehungen)*.

Dieses «System» kann ein ganzes Unternehmen sein, ein Sub-System wie eine Abteilung, ein abteilungsübergreifender Kundenprozess oder ein Meta-System wie eine Branche oder eine geografische Region.

Natürlich kann ein Strategiebild nie alle Facetten abbilden, sondern nur aus einzelnen Blickwinkeln auf das Ganze schauen: In einem *Zielbild* fokussiert eine Organisation das, was erreicht werden soll. In einem *Prozessbild* beschreibt sie den

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 2
Die unterschiedlichen Facetten von Strategiebildern

