



Foto: Hexelschneider

Autorin
Annette Hexelschneider
 Lektorin, Trainerin,
 KnowVis – Wissen visualisieren

annette.hexelschneider@knowvis.com



Foto: Geyer-Hayden

Autorin
Barbara Geyer-Hayden
 Lektorin, Trainerin, Beraterin,
 KnowVis – Wissen visualisieren

barbara.geyer_hayden@knowvis.com

Das Personalmanagement visualisieren: Die Firmenziele erreichen

Auf Reisen helfen Landkarten und Stadtpläne bei der Orientierung. Womit aber orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit, in Ihrer Abteilung oder Ihrer Firma? Visuelles Denken mit „Denklandkarten“ kann eine wirkungsvolle Ergänzung oder Alternative zu Texten und Plänen in der betrieblichen Arbeit sein. Der folgende Beitrag stellt Varianten des visuellen Denkens vor und zeigt an Beispielen deren Nutzen für die Personalarbeit.

Visuelles Denken bedeutet Denken mit Hilfe von Flipchart-/Pinnwand-Vorlagen („Templates“), die als „Denklandkarten“ dienen. Komplexe Herausforderungen können so besser betrachtet und gelöst werden. Wissen aus dem Kopf, aus Vermerken, aus sich verlierenden oder im Kreis drehenden Diskussionen in Meetings kann in Templates erfasst und so aus vielen Perspektiven betracht- und begreifbar werden.

Es geht dabei nicht so sehr um grafische, sondern um die kommunikative Qualität. Gerade eine einfache, scheinbar „unfertige“ Skizze ermöglicht Mitarbeit nach dem Motto: „Das kann ich auch!“ Sie regt außerdem zur Beteiligung an: „Da fehlt noch etwas!“

Die folgenden Beispiele zeigen visuelles Denken und sollen Sie zum Ausprobieren anregen.

Verhandlungs-Skizze

Geeignet für: unter anderem Generationenmanagement, Gesundheitsmanagement, Weiterbildungsmanagement

Ziel/Nutzen: Übereinstimmung, Unterschiede, Gewichtung von Wünschen und Möglichkeiten auf Seiten der Mitarbeiter sowie auf Seiten der Firma, des Personalmanagements sichtbar machen

Wie: mit repräsentativen Vertretern beider Geschlechter, verschiedener Altersgruppen/Qualifikationsgruppen/... im Gespräch entwickeln

1. Zwei große Kreise zeichnen.
2. Den Kreis links mit „Mitarbeiter“ kennzeichnen und rechts den Kreis mit „Firma“.
3. In beiden Kreisen Wünsche und Interessen in Bezug auf das betrachtete Thema/Ziel und entsprechend deren Gewichtung –

abnehmend von oben nach unten – eintragen.

4. In die Überlappung beider Kreise gemeinsame Wünsche und Interessen schreiben.

Weiterführende Fragestellung: Könnte diese Schnittmenge noch vergrößert werden?

Force Field Analysis

Geeignet für: unter anderem neue Strategien beziehungsweise Veränderungen in der Personalarbeit

Ziel/Nutzen: mögliche Kräfte und Gegenkräfte der beabsichtigten (Ver)Änderung sichtbar machen

Wie:

1. In der Mitte ein einfaches Bild der (Ver)Änderung zeichnen.
2. Links oben Kräfte für die Veränderung und rechts oben Kräfte gegen die Veränderung hinschreiben.
3. Links und rechts leere Pfeile zeichnen, die auf die Veränderungen zielen.
4. Die Teilnehmer schreiben auf kleine Kleb-zettel Stichworte für Kräfte und Gegenkräfte.
5. Danach markiert jeder seine Zettel zusätzlich zum Text mit einer Ziffer zwischen eins und fünf, um die Stärke der Kraft/Gegen-

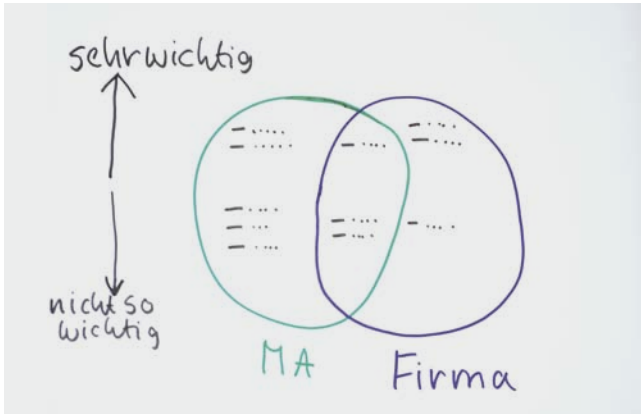


Abbildung 1: Verhandlungs-Skizze

(in Anlehnung an: Eppler, Pfister, 2010)

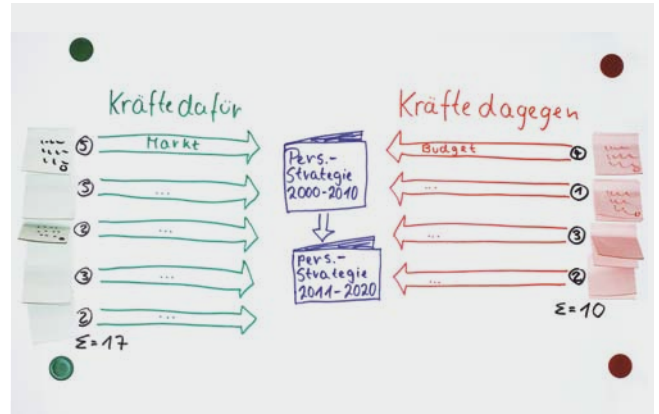


Abbildung 2: Force Field Analysis

(in Anlehnung an: Gray, Brown, Macanufa, 2010)

kraft zu bewerten: eins = sehr schwach, fünf = sehr stark.

6. Alle Ideen für Kräfte und für Gegenkräfte werden geclustert. Je Cluster wird eine Überschrift/ein Thema gewählt. Diese Themen werden in je einen Pfeil eingetragen. Die entsprechenden Klebzetzel kleben Sie daneben. Der Mittelwert der Stärke aller Zettel eines Clusters wird neben den entsprechenden Pfeil geschrieben.
7. Die Stärke-Werte aller Pfeile links und rechts werden addiert. So entsteht ein Überblick zu Kräften und Gegenkräften der (Ver)Änderung.

Achtung: Haben Sie ein Auge auf die Teilnehmer:

- ▶ Sind ohnehin alle für die Veränderung? Dann fordern Sie explizit auf, sich auch in „Gegner“ der Veränderung hineinzuversetzen.
- ▶ Die Teilnehmer zweifeln, ob Veränderung machbar ist? Ermuntern Sie, es „auf dem Papier einmal zu probieren“.
- ▶ Lassen Sie hartnäckige Befürworter/ Gegner nicht die Oberhand in der Gruppe bekommen.

Die Summen der Stärke-Werte sind nur Indikatoren und sollen weitere Diskussion anregen. Nicht clusterbare Zettel können überraschend neue Aspekte zum Thema zeigen.

Brücke

Geeignet für: unter anderem Teamentwicklung

Ziel/Nutzen: Inhalte, Schritte der Teamentwicklung aus einer neuen Perspektive – der Weg von einem Ufer zum anderen – entwickeln und auf Brauchbarkeit prüfen

Wie:

1. Brücke zeichnen mit Stufen rechts und links und Geländer.
2. Links das Datum eintragen und die aktuelle Situation kurz beschreiben.
3. Im Bogen den „Fluss“, den es zu überqueren gilt, benennen.
4. Rechts das Ziel kurz beschreiben, ebenfalls inklusive Datum.
5. Auf die Stufen links die Schritte bis zum Beginn der Teamentwicklung vermerken.
6. Auf die Brücke die Inhalte, Tools, Schritte der Teamentwicklung eintragen. Gibt es ein

Geländer, zum Beispiel Guidelines, an dem man sich „festhalten“ kann?

7. Auf den Stufen rechts die Aktivitäten zur Verankerung der Teamentwicklung festhalten.
8. Testen Sie das Ergebnis mit der Metapher selbst: Bietet diese Brücke alles, was benötigt wird? Ist sie groß genug für die Breite des zu überquerenden Flusses? Stabil genug? Oder zu aufwendig?

Tipp: Wenn Sie diese Visualisierung für verschiedene Teams machen, heben Sie sich Fotos der Brücken auf und betrachten Sie diese Serie. Was sind Unterschiede oder teamübergreifende Gemeinsamkeiten? Was bedeuten diese für Ihre Arbeit?

Spectrum Mapping

Geeignet für: unter anderem Recruiting, Qualifizierungsinitiativen

Ziel/Nutzen: Das Spektrum der Wünsche aller Teilnehmer wird für viele Dimensionen des Zieles sichtbar. Ein Ergebnis kann auf Basis aller Meinungen und mit dem kontinuierlichen Überblick aller Aspekte erarbeitet werden.

Wie:

1. Die Aspekte, Kategorien des Zieles untereinander schreiben: Beispiel Recruiting: Qualifikation, Spezialwissen, Erfahrungen, Arbeitsstil, Persönlichkeit ... des gesuchten Mitarbeiters.
2. Die Teilnehmer schreiben auf kleine Klebzetzel die konkrete Ausprägung der Aspekte, Kategorien, die ihnen wünschenswert sind, zum Beispiel Fachhochschulabschluss oder

VORTEILE DES VISUELLEN DENKENS

- ▶ gleichzeitig den Überblick und den Blick auf Details bekommen
- ▶ Stärken und Chancen, Schwächen und Risiken auf oft überraschende Weise erkennen
- ▶ nutzbar in kleinen und in großen Gruppen, mit Stift und Papier, immer und überall
- ▶ kreativer und analytischer denken und die Gedächtnisleistung erhöhen
- ▶ Wissen und Nichtwissen sichtbar machen, damit einen gemeinsamen Wissenstand erreichen, das Verstehen fördern, zu besseren Entscheidungen und damit zu besseren Ergebnissen kommen

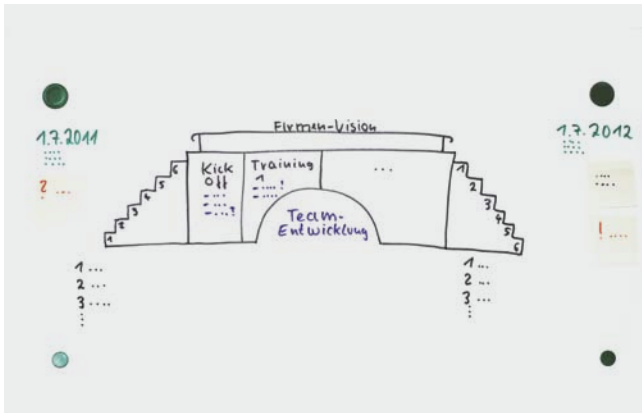


Abbildung 3: Brücke

(in Anlehnung an: Eppler, Pfister, 2010)

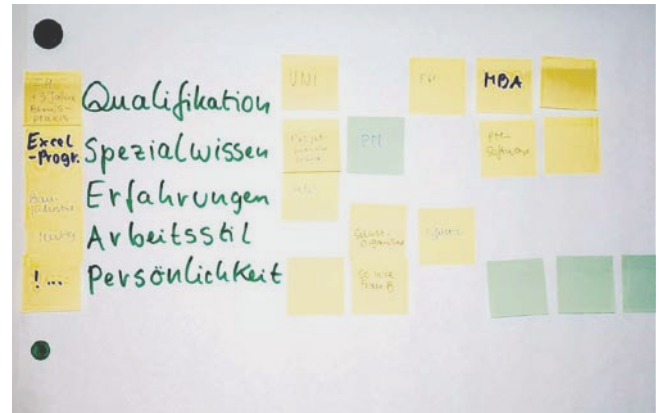


Abbildung 4: Spectrum Mapping

(in Anlehnung an: Gray, Brown, Macanufa, 2010)

- sehr gute mündliche Kommunikationsfähigkeit.
3. Alle Zettel werden horizontal neben jedem Aspekt, jeder Kategorie aufgereiht hingeklebt – je nach Inhalt in einer passenden Reihenfolge. Doppelnennungen werden übereinandergeklebt. Das Spektrum aller Vorstellungen wird sichtbar und kann diskutiert werden.
 4. Das Ergebnis der Diskussion, die angestrebte Ausprägung je Aspekt/Kategorie wird links neben den Aspekt-, Kategoriebegriff geklebt. Diskussion: Macht das Ergebnis für alle Beteiligten Sinn? Ist es möglich, dies zu erreichen?

Risiken und Nebenwirkungen

Auch beim visuellen Denken gilt es, Risiken und unerwünschte Nebenwirkungen zu beachten:

- ▶ Ist die Darstellung zu vereinfacht, könnten wichtige Aspekte eventuell übersehen werden.
- ▶ Ist die Darstellung zu kompliziert/komplex, besteht die Gefahr, dass Teilnehmer nicht mehr folgen können und innerlich „abschalten“.
- ▶ Wenn Gedanken und Informationen, die sonst „nur“ gesagt werden, fixiert werden, kann das je nach Firmenklima die Teilnehmer abschrecken und dazu führen, dass Gedanken zurückgehalten werden.
- ▶ Die Dominanz von Teilnehmern kann das Bild verfälschen.
- ▶ Kollegen, die nicht an der Erstellung beteiligt waren, verstehen unter Umständen die entstandenen „Denklandkarten“ nicht oder nicht ausreichend genug.

Das kann vermieden werden, wenn angemessen einfach und angepasst an Aufgabe, Teilnehmer und Firmenklima visualisiert gedacht sowie professionell moderiert und das Ergebnis für weitere/andere Empfänger „übersetzt“ wird.

Noch ein Wort zum Firmenklima: Visuelles Denken kann nur so gut sein wie das Klima in der Gruppe, die gemeinsam visuell denkt, beziehungsweise wie das Firmenklima. Genau dieses Klima wird im visuellen Denken direkt oder indirekt als Nebeneffekt sichtbar.

Dies sollte Sie aber nicht vom visuellen Denken abhalten, denn die vorgestellten Templates lassen sich anpassen und können so nahezu überall eingesetzt werden, um den eingangs beschriebenen Nutzen zu erzielen.

WEBTIPP FÜR ABONNENTEN

Auf der Website des Magazins personal manager finden Abonnenten Tipps zum Visualisieren von Gruppenwissen.

www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen

WEBTIPP

Im Blog unter www.knowvis.com finden Sie eine Sammlung weiterer Visualisierungstipps.

LITERATURTIPPS

Visual representation in knowledge management: framework and cases. Von Martin J. Eppler und Remo A. Burkhard. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 4 2007.

Sketching At Work. A Guide to Visual Problem Solving and Communication for Managers, Consultants, Sales Professionals, Trainers and Facilitators. Von Martin J. Eppler und Roland A. Pfister. Institute für Media and Communication Management. University of St. Gallen 2010.

Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers. Von Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufa und Colleen Wheeler. O'Reilly Media 2010.