

# Die Visualisierungsfalle – Arbeiten mit Skizzen, Bildern und Grafiken

Das Thema Visualisierung ist aus der Mediation nicht mehr wegzudenken. Unzählige Bücher und Fachbeiträge zum Thema stehen genauso zur Auswahl wie Angebote für den richtigen Stift oder gar explizite Leitfäden. Aber Vorsicht ist angebracht: Der Einsatz von Bildern, Skizzen und Cartoons birgt durchaus Risiken. Der Beitrag geht der Frage nach, wann Visualisierung sinnvoll ist – und wann nicht.

## Wolfram Dreier

Die Sucheingabe „Visualisierung in der Mediation“ bei Google erzeugt 806 Ergebnisse. Sucht man hingegen nach „Fragetechniken in der Mediation“, so führt dies zu lediglich 381 Treffern. Das Thema Visualisierung scheint eine zentrale Rolle für die Mediation zu spielen. Es kann schnell der Eindruck entstehen, dass flinkes Zeichnen von Cartoons, gezieltes Verwenden von Gefühlskärtchen, die Präsentation von Diagrammen oder das Arbeiten mit Farbe für eine erfolgreiche Mediation unerlässlich sind.

## Ausgangslage

Gezielt eingesetzte Visualisierung ist in den verschiedenen Phasen der Mediation ohne Zweifel hilfreich. Einige Konfliktlösungstools setzen auf die Kraft der Bilder und werden seit Jahren erfolgreich verwendet. Am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Stanford wurde eine Reihe von Studien durchgeführt, die sich mit den Vorteilen von Handzeichnungen für

die Zusammenarbeit in Gruppen auseinandersetzen. Demnach sind Skizzen dazu geeignet, Ideen zu externalisieren und anderen zur Verfügung zu stellen. Bilder können Konzepte und Denkmuster offenlegen und auch zur Diskussion einladen. Sie eröffnen der unmittelbaren Umgebung, wie Menschen wahrnehmen und sich die Welt vorstellen (Tversky 2002). Für eine differenziertere Auseinandersetzung mit der Visualisierung in Bezug auf Mediation werden im Folgenden drei wesentliche Anwendungsfelder unterschieden.

## Visualisieren beim Präsentieren

Der Mediator erklärt den Medianten Struktur und Merkmale des Verfahrens. Häufig wird dies neben der verbalen Darstellung über am Flipchart dokumentierte Überschriften oder kleine Skizzen realisiert. Ebenso werden verabredete Verhaltensregeln durch entsprechende Bildzeichen dargestellt. Dies klingt einfach, doch auch hier gilt es wachsam zu sein. Beispielfhaft soll angenommen werden, der Mediator würde mithilfe der Skizze einer ausgewogenen Waage den Aspekt der Allparteilichkeit für die Medianten visuell unterstreichen wollen. Tiefer gehend betrachtet ist folgender Prozess beschreibbar (Wahrnehmungslehre): Zunächst geht der Mediator davon aus, dass seine individuelle Assoziation („Eine ausgewogene Waage steht für Allparteilichkeit“) für den darzustellenden Aspekt verwendbar ist. Er nutzt also ein Bild, welches er mit einem bestimmten Sachverhalt verknüpft hat, und präsentiert dieses den Medianten. Im nächsten Schritt betrachten dann die Medianten diese Skizze. Und nun geht es rund im Gehirn: Die über das Auge aufgenommene physikalische Energie wird in neuronal kodierte Information zur Weiterverarbeitung im Gehirn umgewandelt. Danach wird eine innere Repräsentation des Objekts aufgebaut und im Prozess des „Identifizierens“ eine Einordnung vorgenommen. Die Medianten weisen dem Erkannten entsprechend ihren individuellen Erfahrungen und Vorkenntnissen schließlich eine Bedeutung zu (Zimbardo / Gerrig 1999).



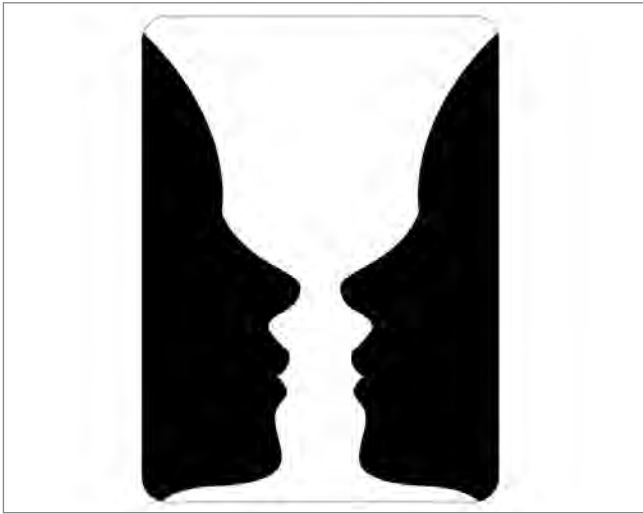


Abb. 1: Wahrnehmung: zwei Gesichter oder eine Vase?

An dieser Stelle kommt schnell die Frage auf, ob die Medianten beim Betrachten der Skizze das gleiche Verständnis haben wie der Mediator. Wohl eher nicht! Folglich kann der „Visualisierung beim Präsentieren“ keine alleinerklärende Funktion zugesprochen werden. Es ist zwingend erforderlich, dass der Mediator mit klaren und einfachen Worten die Vorgehensweise und Aspekte der Mediation verbal erläutert. Dadurch, dass er Rückfragen stellt bzw. sich das Gesagte erklären lässt, kann er den Prozess des Verstehens verstärken und kontrollieren. Die Visualisierung ist hier deshalb nur als verstärkende „Merkfunktion“ einsetzbar. Jede vom Mediator eingebrachte Skizze und gegenständliche Visualisierung, jedes Bild und Foto müssen erklärt und beschrieben werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass alle Beteiligten beim Betrachten unbewusst individuelle Assoziationen erzeugen, ohne diese mit den Deutungen der weiteren Beteiligten in Übereinstimmung zu bringen.

### Visualisieren beim Faktenerfassen

Faktenerfassen bedeutet hier das Festhalten der für den Konflikt relevanten Gegebenheiten. In der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation gehört dazu beispielsweise das Darstellen der hierarchischen Beziehungen der am Konflikt Beteiligten und das Skizzieren der für den jeweiligen Mediationsfall relevanten Arbeitsabläufe und Prozesse. Häufig liegen diese Informationen im Unternehmen in Form von Organigrammen und Flussdiagrammen vor.

Das Faktenerfassen dient in erster Linie dazu, dass sich der Mediator einen Überblick verschafft, es kann aber auch für die Beteiligten eine hilfreiche Orientierungsstütze sein. Wenn der Mediator vorhandene Dokumente ohne Rückfrage übernimmt, besteht durchaus ein Risiko: Auch wenn die Darstellungen eines Organigramms den formalen Hierarchien entsprechen, so werden die häufig viel wichtigeren informellen Netzwerke und

Beziehungen nicht abgebildet. In der Managementliteratur wird in diesem Zusammenhang von „informellen Organigrammen“ bzw. der Tiefenstruktur von Organigrammen gesprochen (Schlippe/Schweitzer 2012).

Ebenso weichen in Unternehmen vorhandene Flussdiagramme zur Beschreibung der Abläufe oft von den gelebten Arbeitsprozessen ab. Je besser Dokumente visuell aufbereitet und strukturiert werden, umso größer ist die Gefahr, dass diese ohne Hinterfragen auch als gültig und richtig eingestuft werden. In Großunternehmen haben derartige Dokumente durch entsprechende Visualisierung zum Teil fast „amtlichen Charakter“ und strahlen dadurch vermeintliche Verbindlichkeit aus.

Ähnliche Visualisierungsfallen lauern beim unreflektierten Heranziehen von Grafiken und Diagrammen mithilfe der darin aufbereiteten Zahlen, wie zum Beispiel Umsatzentwicklungen oder Verteilungen. Es empfiehlt sich daher, Zahlen, Daten und Fakten möglichst im „Rohzustand“ einzusehen. Darauf aufbauende selbst erstellte oder geprüfte Grafiken können später der Verdeutlichung dienen.

### Visualisieren beim Ergünden

Das Ergünden findet vor allem in der Themensammelungs- und Interessensphase statt. Die Visualisierung umfasst die Darstellung der geäußerten Interessen und Bedürfnisse sowie der zu besprechenden Punkte. In der Regel erfolgt die Darstellung der Aussagen mithilfe von kurzen Sätzen oder Überbegriffen, die vom Mediator auf Karten oder auf dem Flipchart festgehalten werden. Der Mediator erfasst für alle erkennbar die von den Medianten genannten Themen und Interessen. Je nach Methode geschieht diese Visualisierung zumindest teilweise auch durch die Medianten selbst (Kramer 2014). Generell fällt aber auf, dass in diesem – vom Autor als Kern erlebten – Teil der Mediation in der Regel Gesagtes schriftlich erfasst und auf weitergehende bildliche Visualisierung verzichtet wird.



In den Phasen der Themensammlung und insbesondere in der Interessensphase steht im Mittelpunkt, dass a) die Medianden die ihnen wichtigen Themen ansprechen und b) die jeweils andere Seite das zum Ausdruck Gebrachte hören und auch nachvollziehen kann. In diesem wichtigen Prozess sollten möglichst wenige Fehlerquellen innerhalb der Kommunikation vorhanden sein. Dies ist auch der Grund, warum im Wesentlichen auf weitergehende Visualisierung in Form von Grafiken oder Skizzen verzichtet wird. Es geht darum, die wichtigsten Punkte mithilfe von Fragen klar und eindeutig zu benennen. Auch wenn Worte nur eine Art Übersetzung der Wahrnehmung sind und den Worten durch verschiedene Menschen auch verschiedene Bedeutungen zugewiesen werden können, so sind sie doch wesentlich eindeutiger als Skizzen oder Bilder. Je klarer die Sprache ist, umso weniger Missverständnisse können entstehen.

### Grenzen der Visualisierung

Ganz grundsätzlich lässt sich sagen, dass Visualisierung vor allem dann nützlich und hilfreich ist, wenn Menschen für sich selbst Dinge erforschen und ausdrücken möchten. Visualisierung ist sozusagen eine weitere, eine eigene Sprache. Sehr häufig stellt sie eine sehr gute – manchmal auch die einzige – Brücke dar, um Worte zu finden. Im Rahmen der Kommunikation, also bei der Weitergabe von Gedanken und Informationen an andere Menschen, stößt die Visualisierung jedoch an ihre Grenzen. Dies liegt daran, dass Bilder und Grafiken – im Unterschied zur Sprache – sehr häufig ein anderes Verständnis bei Dritten hervorrufen. An einem anschaulichen Beispiel zur Ambiguität macht der Psychologie-Professor Philip Zimbardo deutlich, wie infolge der Visualisierung Missverständnisse entstehen können:

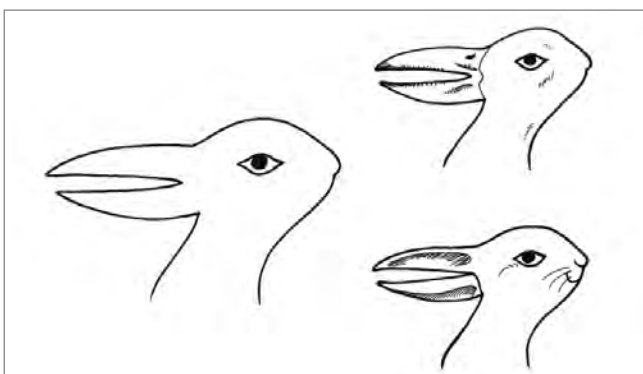


Abb. 2: Ente oder Kaninchen? (© Hanna Runge nach Zimbardo/Gerrig 1999).

Was für den einen wie ein Kaninchen aussieht, ist für den anderen eine Ente (Zimbardo/ Gerrig 1999). Das liegt daran, dass die individuelle Wahrnehmung stark von Erfahrungen geprägt ist. Dies trifft nicht nur auf Dinge, sondern eben auch auf Situationen und Erlebnisse zu. Die Gefahr von Missverständnissen durch Visualisierung steigt mit der Komplexität der Kommunikation. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, wird dem „Visualisieren fremder Informationen für Dritte“ die größte Gefahr von Missverständnissen zugeordnet.

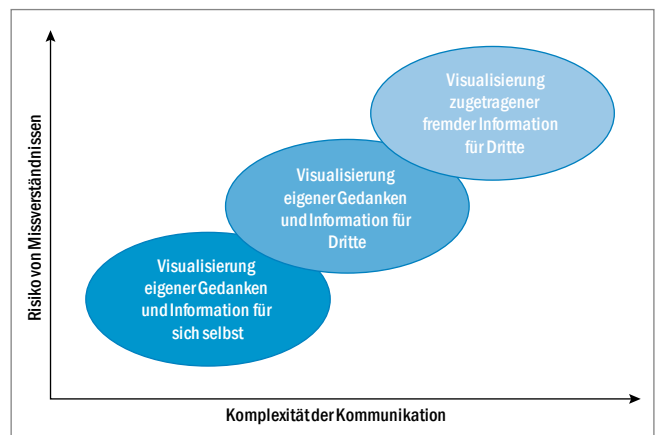


Abb. 3: Risiko von Missverständnissen in Abhängigkeit von der Komplexität der Kommunikation (© Wolfram Dreier).

### Fazit

Zusammenfassend ist zu betonen, dass Visualisierung für die Mediation eine wichtige Rolle spielt und zu Recht einen festen Platz innerhalb der Methoden und Werkzeuge hat. Wie für alle Werkzeuge gilt jedoch auch für die Visualisierung, dass sie nicht in jedem Fall und in jeder Konstellation zielführend eingesetzt werden kann. Es ist Aufgabe des Mediators, sich dieser Gefahr bewusst zu sein und Visualisierung nur dann anzuwenden, wenn sie der Klärung zuträglich ist. Visualisierung der Visualisierung wegen, ohne einen Mehrwert zu schaffen, ist abzulehnen.

### Literatur

Kramer, Barbara (2014): Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Die Selbstklärungshilfe in der Klärungshilfe. In: Knapp, Peter (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 79–83.

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 234 f.

Tversky, Barbara (2002): What Do Sketches Say about Thinking? In: Davis, Randall et al. (Hrsg.): Proceedings of AAAI Spring Symposium on Sketch Understanding. Menlo Park: AAAI Press. Online abrufbar unter: <http://www-psych.stanford.edu/~bt/diagrams/papers/sketchingaaai02format.doc.pdf>.

Zimbardo, Philip G./Gerrig, Richard J. (1999): Psychologie. Berlin et al.: Springer.

**Wolfram Dreier**

Wirtschaftsingenieur und Wirtschaftsmediator im Steinbeis-Verbund. Sein Schwerpunkt ist die Lösung von betrieblichen Konflikten in Kombination mit Innovationsförderung (Homepage: [www.innomediation.de](http://www.innomediation.de)).

