

# Prozessoptimierung durch Visualisierung

**METHODE.** „Alle Menschen sind kreativ und können sich über Bilder ausdrücken. Das liegt in der Natur unseres Seins“, weiß die Visualisierungsexpertin Brigitte Seibold. In diesem Fachartikel zeigt sie, wie sich die Mitarbeiter eines Chemiekonzerns bei der Vereinfachung eines anspruchsvollen Produktentwicklungsprozesses mit Visualisierungen die Verständigung erleichterten.

Vor ungefähr 35.000 Jahren begannen unsere Ahnen, wichtige Ereignisse und Erfahrungen in Bildern festzuhalten: Sie nahmen hohle Tierknochen, füllten sie mit „Erd-Farben“ und gestalteten eindrucksvolle Höhlenmalereien. Diese uralten „Bild“-Informationen sind uns heute, Zehntausende Jahre später, zum Teil noch immer verständlich.

Das Entwickeln von Bildern, das „Sich-über-Bilder-Ausdrücken“ und ebenso das Erkennen und Begreifen von Bildern muss zutiefst mit unserer menschlichen Existenz verbunden und uns ein tief ver-

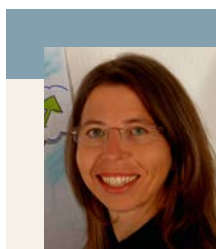
ankertes Bedürfnis sein. Deutlich wird dies auch in der Entstehung der ersten Schriften. Sie bestanden aus Bild-Zeichen, erkennbar ist das Bildhafte heute noch bei den Hieroglyphen der Ägypter oder den chinesischen Schriftzeichen.

## Kinder entwickeln eigenständig sinnvolle Symbole

Erst in der Weiterentwicklung sind daraus eigenständige Buchstaben geworden. In der individuellen menschlichen Entwicklung lässt sich bei Kindern beobachten:

Bevor sie anfangen zu sprechen, können sie Bilder erkennen. Bevor sie schreiben lernen, leben sie meist eine intensive künstlerische Phase aus. Kleine Kinder malen und kritzeln mit Begeisterung, ohne viel darüber nachzudenken – wenn man sie lässt!

Unvoreingenommen und selbstverständlich entwickeln und erarbeiten sich Kinder ihre eigenen Sinnzeichen und Symbole im Austausch mit ihrer Umwelt – insbesondere mit der sie umgebenden Kultur. Dieses Kritzeln ist uns quasi angeboren. Es besteht so etwas wie eine ur-



## AUTORIN

**Brigitte Seibold** ist Diplom-Ingenieurin sowie selbstständige Moderatorin, Trainerin und Beraterin. Als „Visual Facilitator“ ist sie darauf spezialisiert,

das Potenzial von Visualisierung in der Arbeit mit Menschen und Organisationen zu nutzen. Die Ingenieurin und Erwachsenenpädagogin begleitet Strategieprozesse in Unternehmen und Kommunen. Zielorientierte, effektive Planung und beziehungsstiftende, wirkungsvolle Kommunikation in Verbindung zu bringen, zieht sich wie ein roter Faden durch ihre Projekte.

**Dipl.-Ing. Brigitte Seibold**  
Tannenstr. 5, 63867 Johannesburg,  
Tel. 06029 989610  
[www.prozessbilder.de](http://www.prozessbilder.de)

## Prozessbilder nutzen

**Buchtipps.** Bilder wirken direkter und schneller als Worte. Bei Tagungen, Seminaren oder Beratungsprozessen wirken Bilder als Katalysatoren. Sie beflügeln Information und vertiefen Prozesse.

- **Als Organisationsberater** kennen Sie die Engpässe und Klippen von Veränderungsprozessen. Prozessbilder bieten Möglichkeiten, für Energie, Erweiterung und Überblick zu sorgen.
- **Als Trainer** präsentieren Sie Ihre Inhalte vor allem über Sprache und suchen eine Ergänzung zu Ihren Powerpoint-Präsentationen. Prozessbilder sprechen die visuelle Lernpräferenz Ihrer Teilnehmer an.
- **Als Coach** begleiten Sie Teams oder Einzelpersonen, die oft ihre wirklichen Themen nicht auf den Tisch bringen, sie aber visuell skizzieren können.

Mehr dazu im Ratgeber von Brigitte Seibold mit dem Titel: „Visualisieren leicht gemacht“, Gabal Verlag, Offenbach 2012, 200 Seiten, 19,90 Euro.



Foto: Prozessbilder

**Brigitte Seibold**, Trainerin und „Visual Facilitator“, reduziert die komplexen Körperformen von Menschen auf Kopf und Korpus. Pfeile weisen auf den Diskussionsverlauf oder auf bestimmte Schlussfolgerungen hin.

tümliche Vertrautheit damit. Visualisierer knüpfen einfach an diese Fähigkeiten an. Wir denken in Bildern. Unser Gehirn produziert sie, ohne dass wir das bewusst kontrollieren können. Visuell wahrnehmen und Wahrnehmungen verarbeiten – das übt und entwickelt unser Gehirn evolutionsgeschichtlich schon seit Millionen von Jahren. Der Teil des Gehirns dagegen, der Sprache verarbeiten kann, ist schätzungsweise erst seit 100.000 bis 150.000 Jahren aktiv. Die Hirnforschung kann bestätigen: Bilder werden schneller und direkter erfasst und verarbeitet als Sprache.

### Fallbeispiel Chemiefabrik: Zusammenarbeit optimieren

Immer öfter unterstützen „Visual Facilitators“, visuelle Moderatoren, die Kommunikation in den Unternehmen mit ihrer modernen Bildsprache. Zum Beispiel bei der Optimierung der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen. Ein großer Chemiekonzern beschäftigt über 1.000 Mitarbeiter, die in Produktionsstätten und Laboren nicht nur in Europa, sondern auch in Asien, Nord- sowie Südamerika arbeiten. Aufgrund der Vielfalt der hergestellten Erzeugnisse ist der Prozess bei der Einführung neuer Produkte und Rohstoffe langwierig und vielschichtig. Eine

echte Herausforderung, Kooperation, Abläufe und Kommunikation effektiv zu gestalten!

Ein neuer Rohstoff beispielsweise muss vor seiner Verwendung zahlreiche Prüfverfahren durchlaufen. Erst wenn der Stoff ausreichend getestet und zugelassen wurde, wird er für die Produktion freigegeben. Involviert sind hierbei unter anderem der Einkauf, die Logistik, die Buchhaltung, das Qualitätsmanagement, die Rechtsabteilung.

Die Mitarbeiter in den verschiedenen Fachabteilungen müssen nicht nur ihr Aufgabengebiet bearbeiten, sondern auch gleichzeitig darüber informiert sein, was die Kollegen machen und warum sie es tun. Zahlreiche Schnittstellen, eine hohe Spezialisierung, lange Bearbeitungszeiten und nicht zuletzt ein ausgeprägtes Ressortdenken waren in der Vergangenheit Grund für Missverständnisse, Konflikte und Frustration. In solchen Fällen bietet Visualisierung eine wirkungsvolle Unterstützung, um Komplexität zu bewältigen. Wenn der Verstand an eine Grenze kommt, sich Zusammenhänge vorzustellen und Detailspekte zu merken, ist es hilfreich, das Wesentliche eines Themas auf Papier sichtbar zu machen. Dazu können Zeichen, Symbole, Formen, Pfeile und natürlich auch Begriffe genutzt werden. So entsteht eine Landkarte, die Über-

blick und Orientierung bietet und eine Basis für die gemeinsame Verständigung und Weiterentwicklung schafft. Die Visualisierung ermöglicht dabei sowohl den Blick auf den Gesamtzusammenhang als auch den Fokus auf die Teilaspekte. Der Verstand kann zwischen den verschiedenen Ebenen hin und her springen, ohne den Überblick zu verlieren. Nützlich ist das vor allem in Gruppendiskussionen, um ein strukturiertes Vorgehen zu erleichtern. Der „Visual Facilitator“ ist dabei nicht nur Zeichner, sondern fungiert auch als Moderator.

### Verständnis für den IST-Zustand

Im genannten Beispiel werden alle Akteure aus den unterschiedlichen Abteilungen, die an diesem anspruchsvollen Produktentwicklungsprozess beteiligt sind, zu einem Workshop eingeladen. Gemeinsam und vor den Augen aller wird ein Bild des aktuellen Prozessablaufs entwickelt. Im Dialog mit der Gruppe werden die einzelnen Schritte gezeichnet:

- Wer ist verantwortlich?
- Wie funktionieren derzeit Schnittstellen und Übergaben?
- Wer behält den Überblick und die Kontrolle?

Unklarheiten werden unmittelbar deut- →



→ lich: Was nicht klar ist, kann auch nicht gezeichnet werden – so beeindruckend „einfach“ funktioniert die Methode des Visualisierens.

Mit Unterstützung der Visualisierung wird außerdem jedem klar, an welcher Stelle des Prozesses man sich gerade befindet, was davor und was dahinter liegt. Gleichzeitig werden Strukturen sichtbar, wie die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen eigentlich funktionieren müssten. So ist das gezeichnete Bild die direkt greifbare Form des Ergebnisses. Es hat sich quasi „nebenbei“ eine neue, konstruktive Kultur entwickelt – die abteilungsübergreifende und lösungsorientierte Zusammenarbeit.

Möglich wäre diese Klärung auch auf der Basis einer Diskussion oder mit Unterstützung von Computergrafiken. Prägnante, gezeichnete Bilder bringen jedoch im sonst eher textlastigen Arbeitsalltag einen Aufmerksamkeitsbonus mit sich.

Sie sprechen Kopf und Bauch gleichzeitig an. Einen Text zu lesen oder eine abstrakte Grafik zu interpretieren, ist für das Gehirn viel anstrengender als eine Zeichnung oder ein Foto zu betrachten. Nicht nur die Rationalität des menschlichen Gehirns wird angesprochen, sondern auch Bereiche, die mit Gefühlen, Kreativität und Intuition verbunden sind. Durch Bilder werden somit wesentliche Qualitäten und Ressourcen für Veränderungsprozesse angeregt.

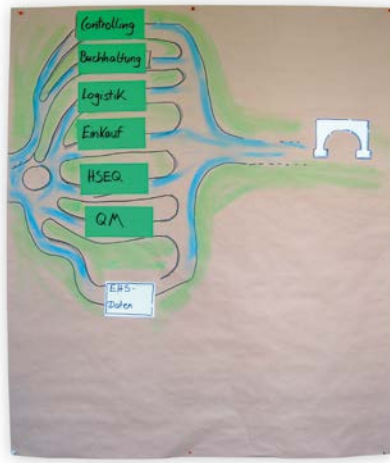
## Gesucht werden Metaphern für die Prozessbeschreibung

Bei der visuellen Begleitung von Prozessen ist die Verwendung stimmiger Metaphern enorm wichtig. Sie reduzieren Komplexität, indem sie die Ausschnitte zeigen, die für den Ablauf bedeutend sind, und die entscheidenden Zusammenhänge auf den Punkt bringen. Bilder

vereinfachen, ohne den Informationsgehalt zu reduzieren; sie erfassen das Wesentliche. Durch ihre metaphorische Kraft gelingt es dem Betrachter, sich selbst und natürlich auch die Welt und die Situation neu zu betrachten. Diese veränderte Wahrnehmung ist die Basis für verändertes Handeln.

Für die Prozessbeschreibung der Produkteinführung hat sich die Metapher einer Straßenlandkarte angeboten. Es gibt ein definiertes Ziel. Wie der Weg zum Ziel verläuft, an welcher Stelle sich eine „Brücke“, „Abzweigung“, „Meilensteine“ oder eine „Ampel“ befinden und welcher Streckenabschnitt auf welchen folgt, wird gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern entwickelt. Wo können Straßenzüge parallel verlaufen? Wie werden sie wieder zusammengeführt? Dieses Vorgehen intensiviert die Kommunikation zwischen den Abteilungen. Schnell werden Missverständnisse oder Umwege deutlich.





**Vorher/Nachher.** Die Bilder in der oberen Hälfte dieser Doppelseite zeigen den „alten“ Prozess, die Bilderreihe unten verdeutlicht die neuen, besser strukturierten Abläufe.

Plötzlich entsteht ein Überblick, eine Wahrnehmung für den gesamten Prozess, dessen Schwachstellen und auch für die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Kommunikation und Klärung der Verantwortlichkeiten.

Ein solcher Prozess ist immer auch Ausdruck der Unternehmenskultur: Wie funktioniert die Kommunikation zwischen den Abteilungen – insbesondere dann, wenn es Probleme gibt? Wird die Verantwortung für das Ergebnis gemeinsam getragen oder gibt es Ressentiments? Verständnis, Reflexion und Kommunikation: Bei der Prozessbeschreibung geht es weniger um technische Details, sondern vor allem um die „weichen“ Komponenten des Prozesses. Dadurch hebt sich die Prozess-Visualisierung von den herkömmlichen Prozessbeschreibungen klar und deutlich ab. In Bildern liegt außerdem die Chance, bei einer Prozessoptimierung schneller zu einem gemeinsa-

men Verständnis und Lösungsansätzen zu kommen, als über Sprache. Die visuell vereinfachten Zusammenhänge lassen Spielraum für individuelle Interpretationen. So droht sich der Optimierungsprozess nicht in der Diskussion einzelner Formulierungen zu verlieren. Ein weiterer Vorteil: Visualisierung schafft eine positive Stimmung.

### Manchmal hilft visualisieren mehr als diskutieren

Die Betrachter haben Spaß an den Bildern, lachen über eine bestimmte Metapher oder die Art der Darstellung. Wertschätzender Humor gilt als nützlicher Helfer für ein gutes Workshop-Klima. Wird für einen Vorgang im Unternehmen so eine aufwendige Visualisierung betrieben, bekommen die Mitarbeiter vermittelt: „Dieser Prozess ist wichtig!“ und „Ihr seid wichtig für diesen Prozess und

das Unternehmen!“ Das Unternehmen setzt dabei erfolgreich auf die Expertise der eigenen Mitarbeiter. „Jedes starke Bild wird Wirklichkeit“, schreibt Antoine de Saint-Exupéry. Damit die in den Workshops entstandenen Prozessbilder, vor allem die des optimierten Ablaufes, Wirklichkeit werden, wird nach dessen Abschluss ein Fotoprotokoll erstellt und dem Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Visualisierungen können nun für Ausstellungen oder Präsentationen aller Art weiter genutzt werden. Den Teilnehmern dienen die Visualisierungen als bildliches Protokoll. Mit ihrer Hilfe können die Workshop-Ergebnisse auch an Personen eindrücklich vermittelt werden, die bei der Veranstaltung nicht anwesend waren. Starke Bilder visualisieren nicht nur Fakten. Sie transportieren Energie, erreichen den Betrachter auf emotionaler Ebene und wirken so nachhaltig.

**Brigitte Seibold** ●

